

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet våren 2008, og markerer avslutningen på vår mastergrad innenfor strategi, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, avdeling Trondheim Økonomiske Høgskole. Formålet med oppgaven er å beskrive toppidrettsmiljøer innenfor skihopping i ulike land, med fokus på struktur, kultur og læring. Å kombinere studier av toppidrettsmiljøer med teorier fra vår utdanning er noe vi har hatt lyst til å gjøre siden vi startet på masterstudiet, og nå er resultatet her.

Vi vil rette en stor takk til dekan Kjell-Åge Gotvassli ved Høgskolen i Nord-Trøndelag for hans konstruktive tilbakemeldinger. Han har med sin bakgrunn i idretts- og forskningsmiljøer gitt oss gode forutsetninger for å gjennomføre oppgaven. Samtidig ønsker vi å rose Tromsø 2018 for deres vilje til å støtte opp om forskning tilknyttet toppidrett. Deres bidrag har vært helt avgjørende for at oppgaven kunne gjennomføres. Med bakgrunn i denne oppgaven er Tromsø som region forhåpentligvis et steg nærmere å kunne danne et toppidrettsmiljø innenfor skihopping i fremtiden.

Både Mika Kojonkoski og Frode Moen må takkes for deres bidrag til oppgaven. Mika har med sin bakgrunn fra Finland og Østerrike hjulpet oss med å finne respondenter som i størst mulig grad kunne svare på våre spørsmål. Frode ga oss et perspektiv på toppidrett tidlig i prosessen som gjorde oss bedre forberedt på møtet med miljøene internasjonalt. Vi vil også takke alle miljøene vi har besøkt for deres gjestfrihet og vilje til å dele informasjon med oss.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter som hver dag har tatt seg tid til en kameratslig prat under tokaffen i tredje etasje. Og sist men ikke minst en takk til Georg og Terje, som har drevet trivselen på kontoret til uante høyder.

Trondheim, mai 2008

Olav Magne Dønnem

Jens Opland

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Abstract

Top level sport is strongly respected among most people both in Norway and the rest of the world. How can organizations in top level sport get the best results and produce new world class talents each year? Both business oriented organizations and sport organizations would like to know the answer to this is question.

The purpose of this study was to identify key organizational conditions for top level sport organizations in ski jumping. To get the whole picture of the ski jumping environments, we wanted to look at the structural, cultural and learning processes that characterized these organizations. We wanted to clarify the differences between the environments, and were less interested in generalizing. With this in mind, we formulated the following problem statement:

Which organizational conditions in structure, culture and learning are important for top sport environments within ski jumping?

The thesis is a case study of five ski jumping environments, both in Norway and the rest of the world. They all have for a number of years produced top results in the world cup and have raised new world champions and Olympic champions. To answer the problem statement, the theoretical approach will be based on organizational structure, - culture - and learning theories.

Our superior impressions are that structure of the organizations are fluent, and are characterized by close relations. This gives the organizations a high amount of complexity and similar traits to knowledge-based organizations. The culture in the clubs is not necessarily a high performing culture, because only the elite trainers and athletes can create this. A complete understanding of the goals and the way to reaching the goals is virtually impossible in practice. The ski jumping clubs prefer the knowledge based on own experience, especially for the coaches. In the daily work, the tacit knowledge dominates the athlete/trainer and trainer/trainer contexts. Participation and cooperation with schools, national teams and research environments is very important in the knowledge development processes.

Sammendrag

Toppidrettens posisjon i Norge og ellers i verden er både sterk og respektert. Hva er det som gjør at noen organisasjoner innen toppidretten skaper resultater og får frem nye utøvere i verdensklasse hvert år? Dette er et spørsmål som både næringslivet og organisasjoner innenfor idretten ønsker svar på.

Formålet med studien var å kartlegge sentrale organisatoriske forhold innenfor toppidrettsorganisasjoner i skihopp. For å få et helhetlig bilde av skihoppmiljøene ville vi se på hvilke strukturelle, kulturelle og læringsmessige forhold som karakteriserte disse organisasjonene. Vi ville avdekke hva som preget hver enkelt av disse organisasjonene, og var i mindre grad opptatt av å generalisere. På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

Hvilke organisasjonsmessige forhold ved struktur, kultur og læring er sentrale for toppidrettsmiljøer innenfor skihopping?

Avhandlingen er et casestudium av fem skihoppmiljø, både fra Norge og internasjonalt. Felles for alle er at de i en årrekke har levert internasjonale toppresultater og fostret verdensmestere og olympiske mestere. For å gi et grunnlag for å svare på problemstillingen har vi benyttet sentrale teoretiske bidrag fra organisasjonsstruktur, -kultur og -læring.

Våre hovedinntrykk er at skihopporganisasjonenes struktur er flytende og preges av tette relasjoner. Dette gir høy grad av kompleksitet og klare likhetstrekk med kunnskapsorganisasjoner. Kulturen i hoppmiljøene kan ikke nødvendigvis betegnes som en prestasjonskultur, fordi den kun dekker elitesatsingen i organisasjonen. Dette skyldes at full forståelse av mål og midler i hele organisasjonen er tilnærmet umulig i praksis. Hoppmiljøene prioriterer i høy grad den erfaringsbaserte kunnskapen og mener at en hopp trener nærmest er avhengig av en slik kunnskap. I den daglige treningen er også den tause kunnskapen dominerende i utøver/trener og trener/trener kontekster. Deltagelse og samarbeid med skole, landslag og forskningsmiljø er sentralt for å sikre kunnskapsutviklingen.

Innholdsfortegnelse

DEL I – INTRODUKSJON, PROBLEMSTILLING OG CASEPRESENTASJON	1
1 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.1.1 Vår motivasjon.....	2
1.1.2 Samarbeidet med Tromsø 2018 og dets betydning for oppgaven	2
1.1.3 Teoretisk tilnærming.....	3
1.2 UTVIKLING AV EN PROBLEMSTILLING	3
1.2.1 Avgrensning.....	5
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING	6
2 CASEPRESENTASJON.....	7
2.1 HOPPMILJØENES SAMARBEID MED ANDRE INSTITUSJONER	7
2.2 DE FEM HOPPMILJØENE	7
2.2.1 Trønderhopp, Trondheim.....	7
2.2.2 Kuopio, Finland.....	8
2.2.3 Lahti, Finland.....	8
2.2.4 Stams, Østerrike	9
2.2.5 Oberstdorf, Tyskland	9
DEL II - TEORI.....	10
3 TEORI.....	10
3.1 INNLEDNING TEORI KAPITEL.....	10
4 STRUKTUR I TOPPIDRETTSORGANISASJONER.....	12
4.1 INNLEDNING	12
4.2 GRUNNLEGGENDE ORGANISASJONSELEMENTER.....	12
4.3 ORGANISASJONSFORM.....	14
4.4 STANDARDISERING.....	14
4.5 GRAD AV KOMPLEKSITET – KUNNSKAPSORGANISASJONEN	15
4.6 BESLUTNINGSPROSESSER	16
4.7 DEN LÆRENDE ORGANISASJONENS DESIGN	17
4.8 OPPSUMMERING STRUKTURTEORI	17
5 KULTUR	18
5.1 INNLEDNING	18
5.1.1 Kultur – en definisjon	18
5.2 KULTUR SOM FUNKSJON OG SYMBOL	18
5.2.1 Subkulturer i ulike perspektiv innenfor hoppmiljøer	19
5.3 SAMSPILL OG SAMSTEMTHET	20
5.3.1 Fra felleskultur til prestasjonskultur	21
5.3.2 Kritikk av modeller for prestasjonskulturer.....	22
5.4 OPPSUMMERING KULTUR	23
6. LÆRINGSTEORI	24
6.1 INNLEDNING	24
6.1.1 Kompetanse og kunnskap – noen begrepsavklaringer.....	25
6.1.2 Data, informasjon, kunnskap og viten/klokskap	26
6.1.3 Læring og kompetanse.....	27
6.1.4 Taus og eksplisitt kunnskap	27
6.1.5 Læring på ulike nivåer.....	28
6.2 KUNNSKAPSUTVIKLING I ORGANISASJONEN – NONAKA OG TAKEUCHI	29
6.2.1 Sosialisering	30
6.2.2 Kombinering	30
6.2.3 Internalisering	31
6.2.4 Eksternalisering.....	31
6.2.5 Forutsetninger for læring i Nonaka.....	31

6.2.6	<i>Kritikk av modellen til Nonaka og Takeuchi</i>	31
6.3	EN SOSIOKULTURELL FORSTÅELSE AV KUNNSKAPSUTVIKLING	32
6.3.1	<i>Praksisfellesskap</i>	33
6.3.2	<i>Know what og know how</i>	34
6.3.3	<i>Fra communities of practice til networks of practice</i>	34
6.3.4	<i>Inntak til praksisfellesskapet</i>	35
6.3.5	<i>Forbindelse mellom praksisfellesskap</i>	36
6.4	OPPSUMMERING LÆRINGSTEORI	37
7	OPPSUMMERING TEORETISKE PERSPEKTIVER	38
DEL III – VITENSKAPSTEORI OG METODE		39
8	VITENSKAPSTEORI OG METODE	39
8.1	INNLEDNING	39
8.2	VITENSKAPSTEORETISKE BETRAKTNINGER	39
8.2.1	<i>Hva er vitenskap og vitenskapsteori?</i>	39
8.2.2	<i>Ontologi og epistemologi</i>	40
8.2.3	<i>Hermeneutikken</i>	40
8.2.4	<i>Vår forskningstilnærming</i>	41
8.3	VALG AV METODE OG DESIGN	42
8.3.1	<i>Vårt valg - kvalitativ metode</i>	44
8.3.2	<i>Case som forskningsmetode</i>	45
8.3.2.1	<i>Kritikk av case-studier</i>	46
8.3.3	<i>Utvalg</i>	48
8.3.4	<i>Samtaleintervjuer</i>	49
8.3.5	<i>Intervjuguiden</i>	50
8.3.6	<i>Vår rolle som forskere – fra innpass til gjennomføring</i>	51
8.3.7	<i>Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet i oppgaven</i>	52
8.3.8	<i>Svakheter og utfordringer ved våre metodevalg</i>	53
8.4	SAMMENDRAG AV METODISKE VALG	55
DEL IV - ANALYSE		56
9	ANALYSE	56
9.1	INNLEDNING ANALYSE	56
10	HVILKE STRUKTURELLE FORHOLD LEGGER TIL RETTE FOR TOPPIDRETT INNEN SKIHOPP?	57
10.1	ORGANISASJONSFORM	57
10.2	BESLUTNINGSPROSESSER	59
10.3	EN STANDARDISERT TRENINGSHVERDAG?	61
10.4	HOPPMILJØENES KOMPLEKSITET - LIKHETSTREKK MED KUNNSKAPSORGANISASJONER	63
10.5	ØNSKET OM EN FASTERE STRUKTUR	64
10.6	LEDELSESMESSIGE UTFORDRINGER I KUNNSKAPSORGANISASJONER	65
10.7	SAMARBEID MED ANDRE AKTØRER	67
10.8	SKIHOPPORGANISASJONENES DESIGN FOR LÆRING	68
10.9	OPPSUMMERING AV STRUKTURELLE FORHOLD	69
11	HVILKE KULTURELLE FORHOLD KJENNETEGNER SKIHOPPORGANISASJONER, OG FINNES EN PRESTASJONSKULTUR INNENFOR HOPPSPORTEN?	71
11.1	INNLEDNING	71
11.2	GRUNNLEGGENDE ANTAKELSER I HOPPMILJØENE	71
11.2.1	<i>Enkeltpersoners påvirkning på de grunnleggende antagelsene</i>	72
11.2.2	<i>Verdier</i>	73
11.2.3	<i>Artefakter</i>	74
11.2.4	<i>Den symbolske delen av kulturen</i>	74
11.2.5	<i>Subkulturer</i>	76
11.2.6	<i>Oppsummering av grunnleggende kulturelle likheter og forskjeller</i>	76
11.3	SAMSPILL OG SAMSTEMTHET – OVERFØRBART TIL HOPPORGANISASJONER?	77
11.3.1	<i>Grunnleggende prestasjonsfokus i klubbene</i>	77
11.3.2	<i>Samspill i hoppmiljøene – internt og eksternt</i>	78

11.3.2.1 Evne og vilje til samarbeid	78
11.3.2.2 Kunnskap om hverandres sterke og svake sider	79
11.3.2.3 Respekt for fagkunnskap, personlige grenser og grunnleggende tillit	80
11.3.3 Felles mål – grad av samstemthet i miljøene	80
11.3.3.1 Forståelse av verdiene som skapes - kjernevirksomheten	81
11.3.3.2 Forståelse for valgt strategi	81
11.3.3.3 Forståelse av egen rolle	83
11.3.3.4 Tillit til ledelsen	84
11.4 OPPSUMMERING KULTUR	84
12 HVILKE LÆRINGSMESSIGE FORHOLD LEGGER TIL RETTE FOR KUNNSKAPSUTVIKLING INNENFOR HOPPSPORTEN?	85
12.1 UTFORDRINGER VED KUNNSKAPSDELING OG -UTVIKLING – ET EKSEMPEL FRA VÅR UNDERSØKELSE	85
12.1.1 Hoppmiljøenes forståelse av kunnskapsutvikling	85
12.1.2 Utvikling i hoppmiljøene – enkeltkrets og dobbeltkretslæring	88
12.2 KUNNSKAPSUTVIKLING OG KUNNSKAPSOVERFØRING I HOPPMILJØENE	90
12.2.1 Sosialisering	91
12.2.2 Eksternalisering	92
12.2.3 Internalisering	93
12.2.4 Kombinering	94
12.3 LÆRING VED DELTAGELSE I PRAKSISFELLESKAP	94
12.3.1 Samarbeid med skolen	95
12.3.2 Betydningen av samarbeid med landslaget og nasjonale forbund	96
12.3.3 Universitet/forskningsmiljø som samarbeidspartner	99
12.3.4 Tverrfaglig samarbeid	100
12.3.5 Boundary Objects som forbindelse mellom praksisfelleskaper	101
12.3.6 Inntak til praksisfellelskapet	103
12.3.7 Kontinuitet i miljøene	104
12.4 OPPSUMMERING LÆRING	105
13 ET INTEGRERENDE PERSPEKTIV	107
13.1 INNLEDNING	107
13.2 PRESTASJONSKULTUR AVHENGIG AV ORGANISASJONSFORM?	108
13.3 KULTURENS BETYDNING FOR KUNNSKAPSUTVIKLINGEN	109
13.4 STRUKTURENS PÅVIRKNING PÅ LÆRING – STAMS SOM IDEAL?	110
DEL V - KONKLUSJON	112
14 KONKLUSJON – VÅRE HOVEDINTRYKK	112
14.1 IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	113
14.1.1 Teoretiske implikasjoner	114
14.1.2 Praktiske implikasjoner for Tromsø 2018	114

LITTERATURLISTE

NETTSTEDER

VEDLEGG 1 – INFORMED CONSENT

VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE

VEDLEGG 3 – FØRSTE KONTAKT MED POTENSIELLE RESPONDENTER

Figurliste

FIGUR 1 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING	6
FIGUR 2 HOPPMILJØENES KOBLING TIL OMGIVELSENE.....	7
FIGUR 3 OVERORDNET MODELL FOR VALG AV TEORI.....	11
FIGUR 4 MINTZBERGS FEM HOVEDDELER	12
FIGUR 5 STRUKTURELLE KREFTER	13
FIGUR 6 GRAD AV KOMPLEKSITET OG STABILITET	15
FIGUR 7 SAMSPILL OG SAMSTEMTHET	20
FIGUR 8 ELEMENTER I PRESTASJONSKULTUREN.....	22
FIGUR 9 SAMMENHENGEN MELLOM LÆRING OG KUNNSKAPSUTVIKLING.....	24
FIGUR 10 DATA, INFORMASJON, KUNNSKAP OG VITEN/KLOKSKAP.....	26
FIGUR 11 TAUS OG EKSPISITT KUNNSKAP	28
FIGUR 12 KUNNSKAPSSPIRALEN	30
FIGUR 13 DIMENSJONER I PRAKSISFELLESSHAPET	33
FIGUR 14 FØRSKJELLER MELLOM KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	43
FIGUR 15 NØKKELFAKTORER KNYTTET TIL SAMSPILL OG SAMSTEMTHET.....	77

Del I – Introduksjon, problemstilling og casepresentasjon

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Norsk skihopping har de siste 10 årene gjennomgått store forandringer. Perioden rundt årtusenskiftet var preget av skuffende resultater, og toppet seg med en niendeplass i lagkonkurransen under OL i Salt Lake City i 2002. Halldor Skard var en av flere kritikere, og uttalte følgende i Aftenposten året tidligere:

”Det som har skjedd i forsøket på utvikling av norsk hoppSPORT, er skremmende. Jeg vil kalle det talentløs flid. Det går ikke an i 2001 å gjøre så mange treningsfaglige feil og pedagogiske bommerter. Til det er kunnskapsnivået for bra.”

(Skard, 2001)

I dag er situasjonen en helt annen. I dagbladet skrev Esten O. Sæther om forvandlingen hoppSPORTen har gjennomgått i de siste årene. Artikkelen er en eneste stor hyllest til norsk skihopping,

”Det var en gang alle skulle overføre alt fra den norske idrettssuksessen. Nå holder det å lære litt av hopperne.”

(Sæther, 2008)

Her har det helt klart skjedd en utvikling, men hvordan kan vi forklare dette? Hva ligger bak de gode resultatene, og hva gjør hoppmiljøet i dag som er verdt å lære av? Dette er kun noen av mange ubesvarte spørsmål. Problemet er i liten grad gjenstand for forskning, og det finnes ingen lette svar.

Esten O. Sæther henviser til norsk hoppSPORT i sin artikkel, men det finnes nasjoner som er like gode og bedre enn Norge. På bakgrunn av dette mente vi at det vil være interessant å se på hva de andre gjør. Derfor ønsket vi også å finne ut både hva som skjuler seg bak suksessen i både norske og internasjonale hoppmiljø.

1.1.1 Vår motivasjon

Vi er begge interesserte i idrett, og har fra starten av masterutdanninga ved TØH vært interessert i å skrive en oppgave om toppidrett. Dette gjelder spesielt den organisatoriske delen av toppidretten. Gjennom vår spesialisering innenfor strategi, organisasjon og ledelse har vi hatt mulighet til å se nærmere på toppidrett ut ifra tradisjonell organisasjonsteori.

Da det våren 2007 ble klart at Tromsø ble Norges kandidat til OL 2018, så vi muligheten til å skrive en oppgave tilknyttet etterbruken av de nye anleggene i Tromsø-regionen. Begge forfatterne er veldig interessert i skihopping, og en av forfatterne har også lang fartstid innen sporten, både som utøver på høyt nivå og som trener. Dette gjorde at vi hadde mye kunnskap om feltet, men samtidig mange spørsmål vi ønsket å få ytterligere svar på. Det ble derfor naturlig for oss å fokusere på skihopping i denne oppgaven.

1.1.2 Samarbeidet med Tromsø 2018 og dets betydning for oppgaven

I tillegg til å kunne bli en god arrangør, forstår vi det som minst like viktig å legge forholdene til rette for å kunne utøve idrett i regionen både før og etter OL. Per dags dato (mai 2008) finnes det ingen tilbud for de som ønsker å satse på vinteridrett i Nord-Norge. Dermed blir det også vanskelig å skape et toppidrettsmiljø. Et eventuelt OL i Tromsø er en enestående mulighet for å bygge opp et slikt miljø. Vi mente at Tromsø kunne dra nytte av en mer dyptgående analyse av hvordan en toppidrettsorganisasjon fungerer. Tromsø 2018 har følgende mål for etterbruk i sin presentasjon av søknaden:

- Nord-Norge har et stort behov for idrettsanlegg, for masseidrett og toppidrett.
- Vinteridrettens i regionen skal ha muligheter til å utvikle utøvere og konkurranser på øverste internasjonale nivå.
- Anleggene skal primært dekke idrettsbehov etter lekene.

(Lengre nord enn noen gang, 2007)

Disse uttalelsene danner en grunnleggende forutsetning for oppgaven ved at Tromsø som OL-søker ønsker å bygge et toppidrettsmiljø. Vi ønsket å kartlegge hvordan et toppidrettsmiljø innenfor skihopping fungerer, og gi Tromsø som OL-søker og region mulighet til å bruke denne informasjonen aktivt i sine etterbruksplaner.

1.1.3 Teoretisk tilnærming

I dag ønsker de fleste bedrifter å fremstå som høyt presterende og stadig utvikle sin kompetanse. En underliggende driver for dette er å skape en prestasjonskultur som evner å gjenskape resultater. Samtidig må de evne å utvikle og forbedre sin kompetanse, slik at de til enhver tid er konkurransedyktige.

Konsulentselskapet Total Consult har gjort analyser av hva som ligger bak gode prestasjoner i idretten for å overføre dette til andre virksomhetsområder. De omtaler ”*Den gode prestasjon*” som “behov som smelter sammen og bedriften når sine mål med menneskene som ressurs og mennesker når sine mål med bedriftens som ressurs” (totalconsult.no, 2008). De har identifisert 5 kjerneverdier i forhold til prestasjonsutvikling. Disse er: kultur, struktur, relasjoner mellom aktørene, endringsvilje og fagspesifikke ferdigheter. Disse kjerneverdiene er ikke langt fra vårt teoretiske utgangspunkt.

Forskning tilknyttet toppidrett er i dag preget av en teknisk tilnærming, der fokuset ligger på fysiske tester, biomekaniske prinsipper, ernæring og ledelse. Innenfor norsk idrett har Olympiatoppen siden slutten av 1980-tallet gjort suksess med utviklingen av en kunnskapsbasert toppidrett med god organisering (Gotvassli, 2005). Vi ønsker å utvide perspektivet ved å se nærmere på strukturelle, kulturelle og læringsmessige faktorer innenfor organisasjonsteorien. Dette for å få en bred forståelse av hvordan et prestasjonsmiljø fungerer og hvordan kompetanseutviklingen sikres. Mye av teorien rundt kunnskapsutvikling er enten fokusert på ulike mellommenneskelige prosesser – blant annet gjennom begrepet praksisfelleskap (Wenger, 1998) eller forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Teorier om prestasjonskultur omhandler blant annet forholdet mellom samspill og samstemthet (Goffee & Jones, 1996). For at det skal være mulig å skape en prestasjonskultur og læring i en organisasjon er det også en del strukturelle faktorer som må legges til rette for dette (Mintzberg, 1983, Andersen & Sæther, 2002 og Wenger, 1998).

1.2 Utvikling av en problemstilling

En undersøkelse starter med en interesse for å finne ut mer om et avgrenset tema. Dette starter som regel med et spørsmål og utgjør undersøkelsens problemstilling (Jacobsen, 2005:61) En problemstilling må kunne undersøkes empirisk, og avgrenses slik at det går klart frem hva vi ønsker å fokusere på (ibid.). Jacobsen (2005:81) kommer med følgende krav til problemstillingen:

”En god forskningsprosess krever at problemstillingen skal oppleves som spennende, den skal være enkel og den skal være fruktbar.”

Kravet til spenning er kanskje det viktigste for forskerens motivasjon gjennom hele prosessen. Fruktbarheten skal kunne bidra til en faglig videreutvikling, og stiller store krav til teoriforståelse og praktisk erfaring hos forskeren. For å kunne fullføre forskningsprosjektet er det også viktig å foreta nødvendige avgrensninger.

Toppidrett kan på den ene siden forklares ut fra dialogen mellom trener og utøver, eller ved samarbeidet mellom klubber og forbund. Samtidig kan også toppidrett forklares ut fra den sterke prestasjonsrettede kulturen eller ved klar og tydelig organisering. Vi ønsket derfor å bruke en problemstilling som ikke utelukker noen av disse forklaringene. Hovedspørsmålet vårt vil ta utgangspunkt i prestasjonsutvikling og prestasjonsforbedring innenfor idretten, og hvilken rolle organisering, kultur og kunnskapsutvikling spiller i denne sammenhengen.

Formuleringen av problemstillingen avhenger av hvor mye kunnskap som foreligger om det aktuelle tema. Hellevik (1977:31) skiller mellom tre nivåer for hvor god forskerens referanseramme er:

1. Forskeren har bare forholdsvis løse og upresise forestillinger om undersøkelsesobjektet og dets egenskaper.
2. Forskeren har klare nok forestillinger til å kunne definere begreper som er relevante for problemstillingen på en tilfredsstillende måte.
3. I tillegg til begrepskjema har forskeren forestillinger om hvilke empiriske forbindelser som eksisterer mellom ulike begreper.

I vårt tilfelle mente vi å være både på punkt 2 og 3. Problemet med å ha referanserammer ut fra punkt 3 er at en lager seg en del forutbestemte antagelser som driver forskingen. Selv om vår referanseramme er godt utviklet ville vi unngå å en problemstilling med et klart preg av hypotesetesting. Eksempelvis hadde vi en oppfatning av at Finland de siste 10 årene har vært best på utvikling av skihoppteknikk i samarbeid med lokale forskningsmiljø. Uavhengig av denne oppfatning ønsket vi å belyse flere perspektiver ved miljøene for å unngå å kjøre oss inn i et bestemt spor. Vi ønsket en problemstilling som var beskrivende i den forstand at vi ville kartlegge typiske toppidrettsorganisasjoner innenfor skihopping. Målet var at undersøkelsen skulle gi oss en oversikt over situasjonen i dag, med bakgrunn i det som har skjedd tidligere. I tillegg mente vi undersøkelsen måtte ha en utforskende art der målet var å

gå dypere inn i det som særpreger disse organisasjonene. Vi søkte etter å få konkretisert og få mer kunnskap om våre forutinntatte hypoteser og det som allerede var kjent.

Problemstillingen vår blir som følger:

Hvilke organisasjonsmessige forhold ved struktur, kultur og læring er sentrale for toppidrettsmiljøer innenfor skihopping?

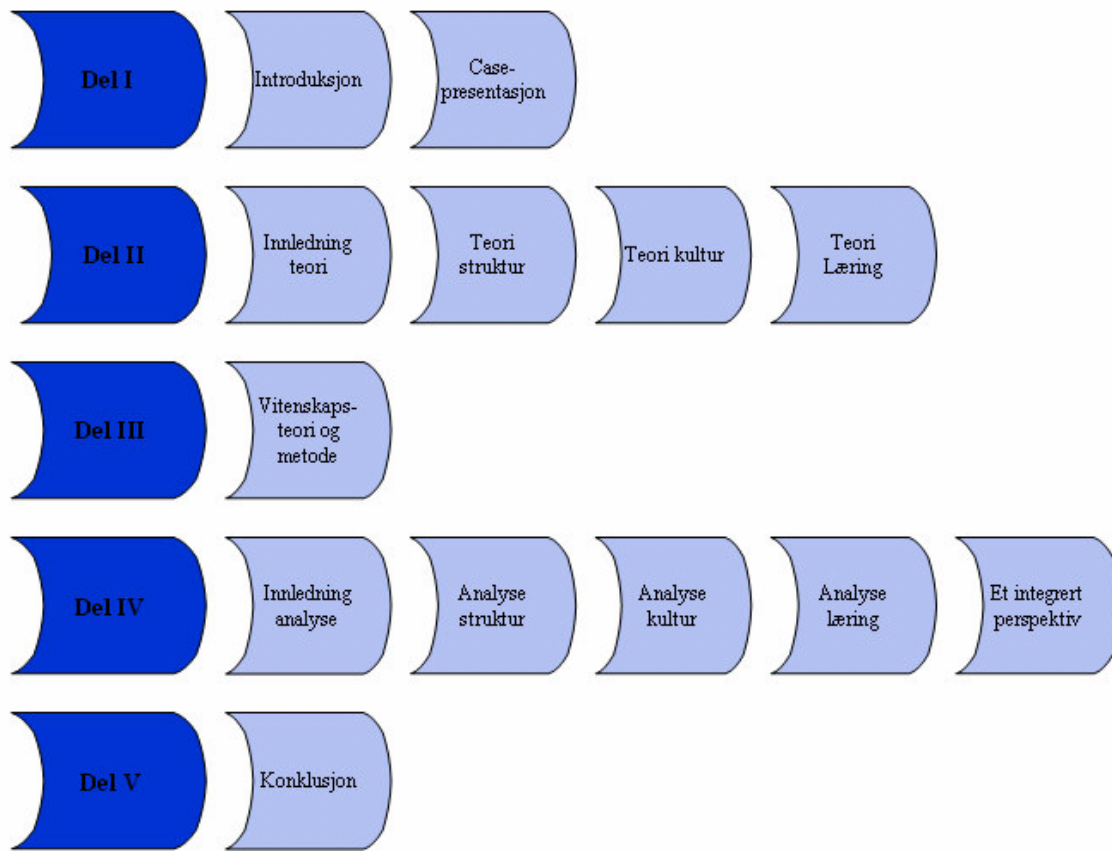
Målet vårt er å beskrive disse forholdene grundigere ved å undersøke hvordan dominerende miljø innenfor skihopping opererer i praksis. Med tanke på å utfylle den overordnede problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke strukturelle forhold legger til rette for toppidrett innen skihopp?
2. Hvilke kulturelle forhold kjennetegner skihopporganisasjoner, og finnes en prestasjonskultur innenfor hoppporten?
3. Hvilke læringsmessige forhold legger til rette for kunnskapsutvikling innenfor hoppporten?

1.2.1 Avgrensning

Vi har avgrenset oppgaven til å undersøke det som foregår i det daglige arbeidet mellom sportslige ledere, trenere og utøvere. I tillegg setter vi fokus på det daglige samarbeidet med lokalmiljøet. Det er innlysende at økonomiske og politiske faktorer er sentrale innenfor toppidretten. Skulle vi belyst disse faktorene måtte vi gått enda bredere ut, noe som ytterligere ville begrense vår mulighet til å gå i dybden. For oss var dette den mest fruktbare tilnærmingen, både i forhold til det empiriske feltet og de teoretiske aspektene vi ønsket å belyse.

1.3 Oppgavens struktur og oppbygging



Figur 1 Oppgavens struktur og oppbygging

Avhandlingen er delt inn i fem hoveddeler. I første del presenterer vi bakgrunnen for oppgaven, problemstilling og vårt case. I andre del presenteres teorien knyttet til struktur, kultur og læring. Tredje del tar for seg metodiske vurderinger og forutsetninger for oppgaven. Del fire analyserer hver enkelt teoridel, før et integrert perspektiv drøftes. I femte og siste del presenteres våre konklusjoner og forslag til videre forskning.

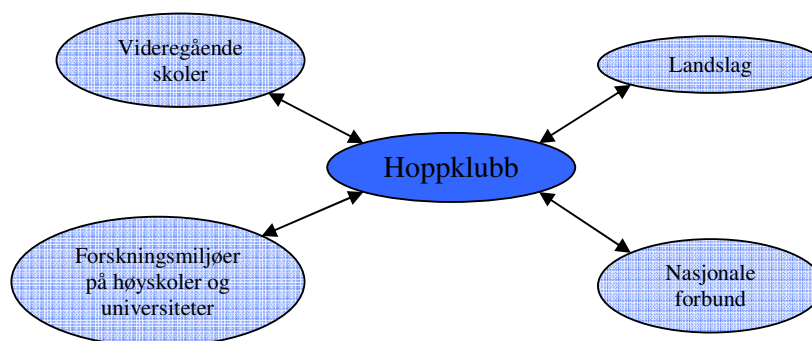
2 Casepresentasjon

I dette kapitlet presenteres de ulike hoppmiljøene vi har vært i kontakt med, og hvordan disse fungerer. Dette gjøres for å gi leseren et bedre inntrykk av hva toppidrett innenfor skihopping innebærer, og hva som diskuteres i analysen.

2.1 Hoppmiljøenes samarbeid med andre institusjoner

Før vi presenterer de ulike hoppmiljøene, ønsker vi å forklare hvordan hoppmiljøene er bygd opp, og forholder seg til sentrale samarbeidspartnere i den sportslige satsningen.

De fem hoppmiljøene vi har oppsøkt har alle likhetstrekk i forhold til struktur og samarbeid med andre institusjoner, selv om samarbeidet mellom de forskjellige varierer noe. Alle stedene har et samarbeid med en skole tilsvarende videregående nivå i Norge. I tillegg samarbeider de med nærliggende forskningsmiljøer for å videreutvikle hoppteknikk og finjustere biomekanikk. Miljøene har også i større og mindre grad kontakt med landslag og idrettsforbund på nasjonalt plan. Vi vil diskutere forholdet til de ulike aktørene i analysen.



Figur 2 Hoppmiljøenes kobling til omgivelsene

2.2 De fem hoppmiljøene

2.2.1 Trønderhopp, Trondheim

Trønderhopp ble stiftet i 1982, og har over lang tid hatt et tett samarbeid med Heimdal videregående skole i Trondheim. Dette gjør at utøvere i alderen 16-19 år har muligheten til å kombinere toppidrett og utdanning over fire år. I motsetning til miljøene i Kuopio og Lahti

har ikke Trønderhopp noe tilbud for utøvere under 16 år, og baserer seg i hovedsak på rekruttering fra lokale klubber i trøndelagsregionen og Nord-Norge. Klubben bruker idrettscenteret på NTNU Dragvoll som samarbeidspartner ved utførelse av fysiske tester og videreutvikling av hoppeteknikk. Dialogen med landslag skjer gjennom assisterende landslagstrener Geir Ole Berdahl, som har sin bakgrunn fra Trønderhopp. Klubben har Roar Ljøkelsøy, Anders Bardal, Lars Bystøl og Henning Stensrud som aktive utøvere på landslagsnivå inneværende sesong. En av forfatterne – Olav Magne Dønnem – er engasjert på deltid som en av to trenere for rekruttlaget.

2.2.2 Kuopio, Finland

Skiklubben i Kuopio – Puijo Hiihtoseura – ble stiftet i 1930. Den har tilbud til unge skihoppere helt ned i sjuårsalderen og opp til utøvere på seniornivå. Klubben har tradisjonelt vært basert på frivillig arbeid, noe som har ført til et stort innslag av ”Oto’s” (deltidsansatte med godtgjørelse, ingen lønn). Først i 1997 ble Mika Kojonkoski den første betalte treneren innenfor skihopping. Hans stilling ble opprettet i et samarbeid med den lokale videregående skolen Kuopion klassillinen lukio (senere omtalt som Klassikka) og det finske skiforbundet. Jarkko Saapunki er i dag hovedtrener og leder for hoppklubben, og hans stilling er finansiert 20 % av Klassikka. I tillegg har klubben ved hjelp av et regionalt spleiselag klart å hente inn tre ekstra trenere som jobber fulltid med skihopping. Utøverne har gjennom samarbeidet med den videregående skolen mulighet til å satse på skihopping i tillegg til å gjennomføre skole. Det er også et uttalt mål for skolen at utøverne ikke bare kan vise til gode sportslige resultater, men også har fått gode karakterer og en god utdanning. Kjente utøvere som kommer fra dette miljøet er brødrene Matti og Jussi Hautamaeki, i tillegg til Janne Happonen og Arttu Lappi.

2.2.3 Lahti, Finland

Lahti er en by med lange tradisjoner innenfor nordiske grener, og arrangerte VM i nordiske grener allerede i 1926. Den har også arrangert verdenscuprenn så sent som i 2008. Lahtis skiklubb – Lahden Hiihtoseura – er tett knyttet til arrangementskomiteen på grunn av samlokalisering i samme bygg, og bruker også arrangementene som motivasjon for de som er engasjerte i klubben. I tillegg har landslagsledelsen for skihopping sine kontorer i samme etasje. Bygget er lokalisert i umiddelbar nærhet til hoppbakken, og har i tillegg sin videregående samarbeidsskole – Mukkula – bare et steinkast fra stadion. Klubben har i likhet med miljøet i Kuopio kun en ansatt som trener på heltid, men likevel hele 150 utøvere totalt.

Dette resulterer i at totalt 16 trenere er engasjert på deltid. De mest profilerte utøverne fra Lahti i inneværende sesong er Janne Ahonen og Harri Olli.

2.2.4 Stams, Østerrike

Skolen ble stiftet sent på 1960 tallet, fordi Østerrike så behov for å kombinere idrett og utdanning for unge utøvere. Skolen er en internatskole, der utøvere mellom 14 og 19 år bor og trener. Dette er eneste skolen i Østerrike av denne typen. Stams Sportinternat har tilbud til utøvere innen skihopp, kombinert, alpint og langrenn. Innen skihopp er fem trenere ansatt på fulltid, og har ansvar for 33 hoppere. 80 % av det østerrikske landslaget består av hoppere fra Stams og det er derfor en sterk kobling mellom både utøvere og trenere på landslaget og på Stams. Skolen har intet formelt ansvar for utviklingen av unge hoppere i Østerrike under 14 år, men i praksis blir disse nøye fulgt opp via Paul Ganzenhuber som har ansvaret for klubbene og regionale lag i Østerrike. Skolen er finansiert av Tirol-regionen, den østerrikske staten og klosteret i Stams. Gregor Schlierenzauer, Wolfgang Loitzl og Andreas Kofler er de beste utøverne fra dette miljøet per dags dato.

2.2.5 Oberstdorf, Tyskland

Oberstdorf er ett av sentrene for vintersport i Tyskland. Første rennet i den tysk-østerrikske hoppuka arrangeres her, og det er også grunnen til at hoppanleggene i den senere tiden har blitt modernisert. De store arrangementene som hoppuka og verdensmesterskap i nordiske grener preger også klubben på godt og vondt. Først og fremst er disse arrangementene en viktig bidragsyter for økonomien i skiklubben. Oberstdorf er det eneste miljøet i Tyskland der både hopp og kombinert har et tett samarbeid. Utøverne studerer ved offentlige skoler og universitet i regionen, men har tilbud om å bo på sportsinternatet i Oberstdorf. I dag bor 24 utøvere på internatet, deriblant 8 skihoppere. De mest kjente utøverne fra dette miljøet er Georg Späth og Michael Neumayer.

DEL II - TEORI

3 Teori

3.1 Innledning teori kapitel

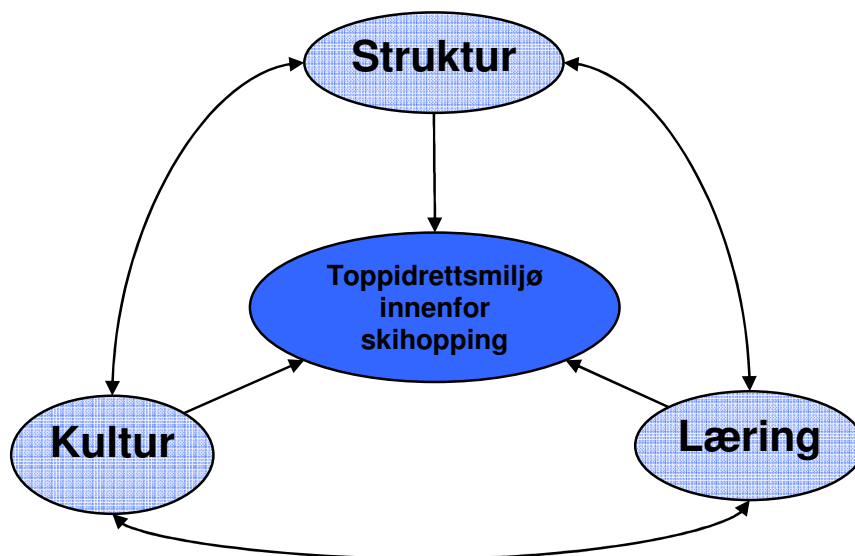
I denne delen vil vi presentere og diskutere ulike teoretiske perspektiver som kan være med å kaste lys over vår problemstilling. Problemstillingen fokuserer på tre teoretiske tilnærminger; struktur, kultur og læring. Forskningsspørsmålene skal belyse hvordan læring og kunnskapsoverføring foregår i toppidrettsorganisasjoner, og hvilke strukturelle og kulturelle forhold som karakteriserer disse organisasjonene.

Vi favner et svært bredt teoretisk felt og utfordringen vår er å plukke ut teoretiske bidrag som kan være interessante i forhold til hoppmiljøene. Vi har valgt struktur, kultur og læring fordi disse tre teoriene etter vår mening er best egnet til å beskrive miljøenes særpreg. Dette betyr at vi har utvidet bildet i forhold til Olympiatoppens (2008) tradisjonelle fokus på god organisering som rammebetingelse og kunnskapsdeling som fokusområde til å ta med betydningen av en prestasjonskultur.

Det finnes ulike overordnede modeller for organisasjonsteori. Jacobsen og Thorsvik (2007:19) skiller mellom formelle og uformelle trekk, samt organisasjonsatferd og prosesser. Her er blant annet organisasjonsstruktur en del av de formelle trekkene, men organisasjonskultur en del av de uformelle trekkene. Læring er et element innenfor organisasjonsatferd og prosesser. Busch og Vanebo (2003:24) deler organisasjonen inn i fire overordnede systemer; transformasjonssystemet, atferdssystemet, koalisjonssystemet og ledelsessystemet. De har plassert kultur og læring som elementer i atferdssystemet og struktur som en del av transformasjonssystemet. Dette er bare to eksempler på hvordan en overordnet organisasjonsmodell kan se ut.

Det er viktig å påpeke at selv om vi vil presentere disse tre teoretiske perspektivene hver for seg kan de ikke oppfattes som uavhengige. Eksempelvis kan strukturelle forhold som beslutningsprosesser og graden av standardisering og kompleksitet legge grunnlaget for læring og utvikling i organisasjonen. Samarbeidsmiljøet og de uformelle relasjonene mellom

organisasjonsmedlemmene vi bidra til å forme den formelle strukturen. På samme måte mener vi at grunnleggende antagelser og verdier innenfor organisasjonen kan sees i sammenheng med kunnskapsutvikling og kompetanseoverføring. Det teoretiske utgangspunktet som danner utgangspunkt for vår analyse av hoppmiljøene kan illustreres ved følgende modell:



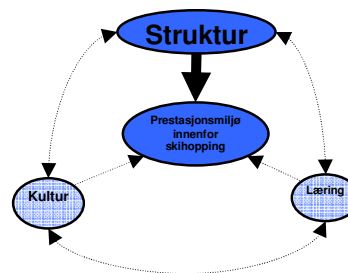
Figur 3 Overordnet modell for valg av teori

Fra det strukturelle perspektivet mener vi det er hensiktsmessig å se på hoppmiljøene med utgangspunkt i bidragene fra Mintzbergs (1983) og Andersen og Sæthers (2002) beskrivelse av kunnskapsorganisasjoner. I tillegg har vi presentert Wengers (1998) beskrivelse av den lærende organisasjon. Fra et kulturelt synspunkt vil vi spesielt fokusere på artefakter, normer, verdier og antagelser (Schein 1992), samt teorier om prestasjonskulturer (Goffee & Jones, 1996, Andersen & Sæther, 2002). I læringsdelen vil vi definere kunnskapsbegrepet og hvordan data og informasjon kan bli kunnskap. I tillegg mener vi bidragene fra Nonaka og Takeuchis kunnskapsspiral (1995, 2001) og Argyris og Schöns læringstypologi (1978) egner seg til å belyse kunnskapsutviklingen i skihoppmiljøene. Wengers *communities of practice* (1998) og Brown og Duguids *networks of practice* (2001) danner utgangspunktet for presentasjonen av det sosiokulturelle perspektivet.

4 Struktur i toppidrettsorganisasjoner

4.1 Innledning

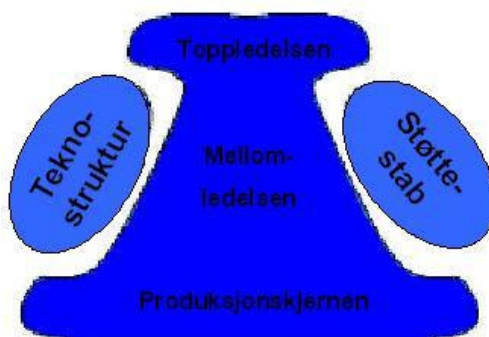
Struktur er etter vår mening en nødvendig teoretisk tilnærming for oppgaven, fordi struktur innenfor toppidrettsorganisasjoner ikke er omtalt i stor grad i litteraturen. Den danner også utgangspunktet for å diskutere kulturelle og læringsmessige forhold i analysen. For å belyse strukturen i hoppmiljøene tar vi utgangspunkt i Mintzberg (1983). Her vil vi beskrive noen grunnleggende organisasjonsformer, slik at vi kan diskutere likhetstrekk med skihopporganisasjoner i analysen. I tillegg vil vi diskutere hvordan ulike strukturelle krefter gjør seg gjeldende i disse organisasjonene, og graden av kompleksitet, sentralisering og standardisering ved disse organisasjonene.



Organisasjoner må hamle opp med komplekse omgivelser og derfor må de utvikle strukturer som kan svare til disse omgivelsene. Derfor vil vi se på graden av formalisering og sentralisering i forhold til omgivelsene. Her er også Andersen og Sæther (2002) brukt for å diskutere kunnskapsorganisasjonens struktur. Samarbeidet med både lokale og eksterne aktører og strukturelle forutsetninger for læring vil bli diskutert ut i fra Wengers *communities of practice* (1998).

4.2 Grunnleggende organisasjonselementer

Strukturen i ulike organisasjoner kan beskrives ut fra Mintzbergs *Structures in five* (1983), der organisasjonen kan deles inn i fem hoveddeler.



Figur 4 Mintzbergs fem hoveddeler

Toppledelsen har hovedaktiviteter knyttet til design, intervensjoner og fokus på resultatet. *Mellomledelsen* har på sin side fokus på kontroll, koordinering og instruksjon. *Teknokratiet* sørger for standardisering av produkter, og skal samtidig sørge for forskning og utvikling. *Støttefunksjonene* har en sekundær funksjon, og skal støtte de andre delene av organisasjonen. *Den operative kjernen* sørger for produksjonen og den daglige driften. De ulike delene er selvsagt tett knyttet til hverandre, og har ulike tilnærminger avhengig av bransje og omgivelser. Grensene kan være flytende mellom avdelingene, og lokale tilpasninger er nødvendig.

Mintzberg (ibid.) hevder og at en del strukturelle krefter virker innad i organisasjonen. De ligger ikke i enkeltpersoners makt, men er koblet til selve strukturen. De fem grunnleggende delene vil trekke organisasjonen i hver sin retning. Vi ser også at plassering av beslutningsmyndighet vil avgjøre hvordan strukturen vil være. Eksempelvis vil graden av sentralisering være høy når beslutningsmyndigheten er plassert på toppen, mens en lav grad av sentralisering, dvs. desentralisering, innebærer at personene som tar beslutningene sitter lengre ned i hierarkiet. De strukturelle kreftene er identifisert i modellen nedenfor.

Organisasjonsenhet	Utøver følgende kraft
Toppledelsen	Sentraliseringspress
Mellomledelsen	Desentraliseringspress
Teknostrukturen	Standardiseringspress
Støttestaben	Samarbeid
Operativ kjerne	Faglig selvstyre

Figur 5 Strukturelle krefter

De fem grunnleggende delene vil trekke organisasjonen i hver sin retning. Vi ser også at plassering av beslutningsmyndighet vil avgjøre hvordan strukturen vil være. Eksempelvis vil graden av sentralisering være høy når beslutningsmyndigheten er plassert på toppen, mens en lav grad av sentralisering, dvs. desentralisering, innebærer at personene som tar beslutningene sitter lengre ned i hierarkiet.

4.3 Organisasjonsform

Mintzberg (ibid.) deler strukturene inn i fem hovedstrukturer; en enkel struktur, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den divisjonaliserte organisasjonen og adhokratiet. I vår avhandling velger vi å fokusere på adhokratiet, siden vi mener denne har klart flest kjennetegn med toppidrettsorganisasjoner. I tillegg ønsker vi å presentere det profesjonelle byråkratiet som en alternativ forklaring på strukturen.

Adhokratiet kjennetegnes ved at prosessene foregår i den operative kjernen, og koordinering skjer gjennom gjensidig tilpasning. Dette gir en flat og løst koblet organisasjon som fremmer innovasjon og fleksibilitet i dynamiske omgivelser. Organisasjonsformen gir en del konflikter i prosesser der pågåenheten hos de enkelte kommer til syne. Fordelen med den flate strukturen er imidlertid at slike problemer kan løses der og da, slik at organisasjonen unngår mer langsiktige og underliggende problemer. Mintzberg (2003) fremhever at adhokratiet er nødt til å fokusere på læring for å oppdage nye ting for kunder og seg selv, slik at de klarer å tilpasse seg omgivelsene. Samtidig hevder han at ideologier står sentralt fordi en sterk kultur lettere kan utvikles og kontrolleres i små organisasjoner.

Det profesjonelle byråkratiet har et høyt innslag av profesjonelle medarbeidere med høy kompetanse (Busch & Vanebo, 2003). Her legges det vekt på å standardisere oppgaveløsningen ved å rekruttere profesjonelle aktører med fagkunnskap. I vårt tilfelle betyr dette at det hentes inn trenere som er i stand til å standardisere treningshverdagen i form av treningsmanualer og måling av resultatene. Formen har likhetstrekk med adhokratiet gjennom en desentralisert beslutningsprosess, der den sentrale enheten er produksjonskjernen. I motsetning til adhokratiet fungerer derimot det profesjonelle byråkratiet best i stabile omgivelser.

4.4 Standardisering

Standardisering av arbeidsoppgaver er et av flere virkemidler for å koordinere virksomheten i enhver organisasjon. Det er også interessant å se nærmere på graden av standardisering for å forklare treningshverdagen til utøvere og trenere. Her står bruk av regler, skriftlige rutiner og prosedyrer sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2007:75). Koordineringsmekanismene innen organisasjonen bestemmer i stor grad hvor formalisert organisasjonen fremstår. Høy grad av standardisering av arbeidsprosessen, resultater og kompetanse fører til en formell

organisasjon med relativt begrenset handlingsrom. Gjensidig tilpasning og normstyring ut fra uformelle normer kjennetegner en mer uformell og kompleks organisasjonsform som også krever stor gjensidig avhengighet mellom medlemmene og delene i organisasjonen (Mintzberg, 1983).

Omgivelsene vil også påvirke organisasjonens grad av formalisering og sentralisering. Thompson (1967: i Busch & Vanebo, 2003) har lagt vekt på følgende to dimensjoner i omgivelsene; grad av stabilitet og grad av kompleksitet. Dette danner utgangspunktet for følgende modell:

Grad av kompleksitet	Grad av stabilitet	
	Stabil	Dynamisk
Enkel	Sentralisert Høy formalisering	Sentralisert Lav formalisering
Kompleks	Desentralisert Høy formalisering	Desentralisert Lav formalisering

Figur 6 Grad av kompleksitet og stabilitet

Dette er en enkel modell, og i praksis vil vi se store variasjoner både med hensyn til kompleksitet og stabilitet (Busch & Vanebo, 2003). Enkelte avdelinger innenfor samme organisasjon kan også oppleve forskjellige omgivelser, som fører til at formen kan variere fra avdeling til avdeling. Busch og Vanebo (ibid: 178) konkluderer med at modellen gir følgende retningslinjer:

- Jo mer dynamiske og komplekse omgivelsene er, desto mindre formalisert og sentralisert bør strukturen være.
- Når omgivelsene er enkle og stabile, kan en sentralisert og mer formalisert organisasjonsstruktur fungere godt.

4.5 Grad av kompleksitet – kunnskapsorganisasjonen

Andersen og Sæther (2002:8) hevder at vellykkede moderne kunnskapsorganisasjoner er preget av kompleksitet og flytende struktur, der sterkt motiverte og høyt kompetente medarbeidere mobiliseres i prosesser som er løst koplet til den overordnede organisatoriske ramme. Denne beskrivelsen er mer krevende enn adhokratiet beskrevet av Mintzberg (1983), og går lenger i å oppløse den formelle strukturen. Dette er også en beskrivelse som står nærmere det vi forstår med toppidrettsorganisasjoners tilpasning.

Toppidrettsmiljøer innenfor skihopping har flere likhetstrekk med adhokratiet fordi det stilles store krav til resultater – i vår kontekst prestasjoner – samtidig som miljøene fremstår som fleksible og lite byråkratiske. Toppidretsorganisasjoner har i forhold til andre adhokratier den fordel at målene er klare. Prestasjonene måles nådeløst ut fra eksplisitte mål som resultater fra internasjonale konkurranser og medaljer i mesterskap. Samtidig stiller den intensive konkurransen ekstreme krav til hele organisasjonen, og gjør at den i tillegg må være langt fremme på utvikling av hopptechnik, inneha nødvendige fasiliteter og moderne utstyr.

4.6 Beslutningsprosesser

I skihoppmiljø, som ofte er relativt små, kan skillet mellom mellomledelsen og toppledelsen – som i hopporganisasjoner er styret – bli ganske stort. Her vil ofte trenere fungere som et medium mellom topp og bunn. De skal oversette og tolke signal som kommer fra ledere og vitenskapelig forskning på en slik måte at det blir forståelig innenfor erfaringene til den enkelte kunnskapsarbeider, i dette tilfelle utøveren (Gotvassli, 2005:68).

Innen organisasjonsteori skilles det ofte mellom *bottom-up* og *top-down* prosesser. Byråkratiet blir ofte brukt som eksempel på ovenfra-og-ned organisering med klare kommandolinjer nedover i organisasjonen, der topplederen lager planer og strategier og mellomlederne får ansvar for utføringen av planene. Nedenfra-og-opp prosesser ser på kunnskapsutvikling som en aktivitet som vokser frem nedenfra (Brown & Duguid, 1991).

Nonaka (1994) og Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver et kompromiss som de kaller midten-opp-ned. I denne fremstillingen artikulterer toppledelsen bedriften sine drømmer, mens lavere ledersjikt fokuserer på realitetene. Gapet mellom disse to perspektivene blir fylt gjennom mellomledelsen (Nonaka, 1994:34). Det er de som utfører de daglige gjøremålene i en organisasjon og utvikler operativ kunnskap som de deler seg imellom. Nonaka (ibid.) ser for seg at mellomledelsen blir avgjørende for suksessen i organisasjonen og fungerer som ”kunnskapsingeniører” for arbeidsgrupper i skjæringspunktet mellom horisontal og vertikal informasjonsflyt i organisasjonen. Dette er også et vanlig fenomen i idrettsverdenen. Ikke sjelden har ledere og nasjonale forbund urealistiske krav til resultater, men det er trener og utøvere som forholder seg til realitetene (Gotvassli, 2005:67).

4.7 Den lærende organisasjonens design

Wenger (1998) presenterer fire grunnleggende dualiteter for å designe en lærende organisasjon. Disse fire er deltagelse/konkretisering, designet/oppblomstrende, identifisering/forhandling og lokal/global. Tanken er ikke å velge mellom disse dualitetene, men det er nødvendig med en viss spenning for å kombinere dem produktivt.

Wenger (ibid.) beskriver to perspektiver på oppfattelse av en organisasjon; den *designede* organisasjon og den *praksis* som gir organisasjonen liv. Praksisen er ofte en reaksjon på den designede organisasjon. Wenger (1998) fokuserer på organisasjonsdesign og læring uten å forutsette noen bestemt organisatorisk form. Strukturen er rettet mot en sammenstilling av praksiser og ikke et spesielt ledelsessystem som tar beslutninger og innehar makt. Dette er også betegnende for toppidrettsorganisasjoner som i stor grad opererer i praksisfeltet.

4.8 Oppsummering strukturteori

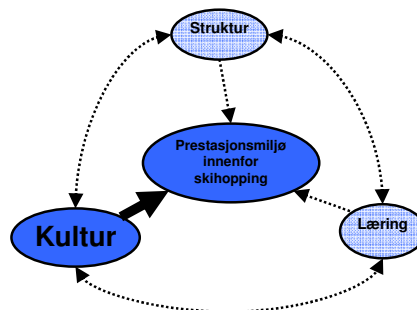
Vi har nå presentert teori vi mener er best egnet til å beskrive hoppmiljøenes struktur og virkemåte i forhold til standardisering, beslutningsprosesser og kompleksitet. Vi har lagt vekt på adhokratiet som forklaringsmodell for toppidrettsorganisasjoner innenfor skihopping, samtidig som vi har presentert grunnleggende trekk ved det profesjonelle byråkratiet. I tillegg har vi presentert teorier om kunnskapsorganisasjoner. Til slutt har vi diskutert Wengers (1998) fire dualiteter for å designe en lærende organisasjon. Wenger skal i læringskapitlet brukes ytterligere for å belyse læringsprosessene mellom organisasjoner.

Vi skal i neste teorikapittel presentere relevant kulturteori for å utvide vårt teoretiske perspektiv.

5 Kultur

5.1 Innledning

Organisasjonskultur er et av de begrepene som fikk mest oppmerksomhet på 1980-tallet, og har siden blitt brukt for å forklare livsformen og meningsdannelsen som utvikles i en organisasjon (Schultz, 2003). Den har oppstått som en motvekt til den rasjonelle og mekaniske organisasjonsoppfatningen. Vi mener derfor at kulturteori kan brukes til å få frem flere organisasjonsmessige forhold enn teorier om struktur alene.



Teorier om organisasjonskultur skal i vår oppgave brukes til å se nærmere på hvilken betydning kulturen har for toppidrettsorganisasjonenes evne til å prestere. Vi deler kultur inn i to hovedtilnærminger; en funksjonalistisk og en symbolsk (Schultz, 2003). Her er Scheins (1992) inndeling i grunnleggende antakelser, verdier og artefakter en del av det funksjonalistiske perspektivet. Disse teoriene skal brukes for å gi oss et innblikk i hva som preger kulturen i slike organisasjoner, før vi ser nærmere på teorier om høyt presterende kulturer. Her bruker vi Goffee og Jones' (1996) modell for samspill og samstemthet, samt Andersen og Sæthers (2002) modell for prestasjonskultur.

5.1.1 Kultur – en definisjon

Kultur er et sammensatt og omfattende begrep, og det finnes mange ulike definisjoner. For å definere kultur kan vi bruke Scheins (1992) definisjon. Kultur defineres her som:

”..a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”

(1992;12)

5.2 Kultur som funksjon og symbol

Schultz (2003) deler inn kultur i to perspektiver, et funksjonalistisk og et symbolsk. Her er Schein (1992) en representant for det funksjonalistiske synet, der kulturen analyseres ut fra funksjonen den ivaretar i organisasjonen. Det symbolske perspektivet antar at virkeligheten er

subjektiv og flerdimensjonal (Schultz, 2003;72), og bruker verbale symboler, fysiske symboler og handlingssymboler som nøkkelbegreper for å forstå kultur. Vår oppgave bygger i hovedsak på en funksjonalistisk forståelse av kultur, der vi skal avdekke kulturens funksjon i toppidrettsmiljøer. Vi vil samtidig prøve å finne eksempler på hvordan det symbolske perspektivet kan gi oss en dypere forståelse av kulturen i hoppmiljøene.

Kultur deles ut fra et funksjonalistisk perspektiv inn i tre ulike nivåer: Grunnleggende antagelser, verdier og artefakter (Schein, 1992). Verdiene finnes i form av uttrykte og bruksverdier, og uttrykker hvordan grupper fremstår og/eller ønsker å fremstå. De grunnleggende antagelsene styrer adferden, og omhandler virkelighetsoppfatningen hos gruppen eller den enkelte. Artefaktene representerer den synlige delen av kulturen, i form av fysiske uttrykk, språk, teknologi, tradisjoner og historier. Hvordan artefaktene er utformet preges av de grunnleggende antagelsene og verdiene i organisasjonen.

I det symbolske perspektivet er kultur et mønster av sosialt skapte symboler og meningsdannelse (Schultz, 2003). Organisasjonskultur blir sett på som en metafor for hva organisasjonen er. Symbolene blir individuelt tolket, og tolkningen gir rom for flere typer kultur. Dette er det symbolske perspektivets forklaring på dannelse av subkulturer i en organisasjon.

Det finnes tre typer symboler; fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler. De fysiske symbolene er lettest å få øye på, og kan være utforming av kontorer, klesstiler eller monumenter. Handlingssymboler gir et bilde av kulturen i form av ritualer og seremonier. I vår kontekst kan det for eksempel være snakk om feiring av gode resultater. De verbale symbolene inneholder i hovedsak myter og historier som omgir organisasjonen. Verbale symboler innenfor hoppmiljøet kan dreie seg om klubber med rike tradisjoner, for eksempel det tradisjonsrike miljøet for skihopping i Lahti.

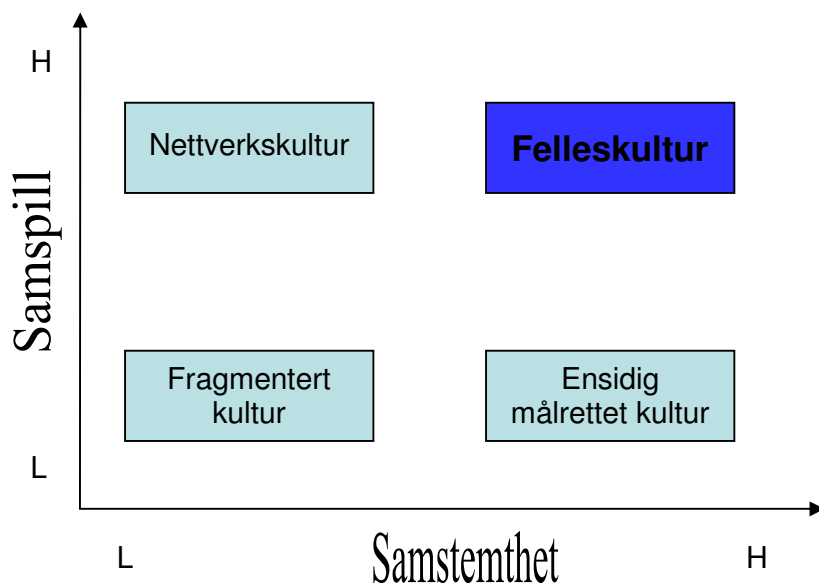
5.2.1 Subkulturer i ulike perspektiv innenfor hoppmiljøer

I hoppmiljøene kan det tenkes at det dannes ulike grupperinger innad i organisasjonen, eksempelvis på bakgrunn av ferdighetsnivå eller grad av motivasjon for å bli en toppidrettsutøver. I teorien brukes subkultur som begrep for å beskrive denne problemstillingen. Innenfor det funksjonalistiske perspektivet dannes subkulturer på grunn av

ulik bakgrunn, rolle i organisasjonen andre rasjonelle begrunnelser. De er også en vesentlig kilde til konflikter i en organisasjon (Schultz, 2003). Symbolismen hevder derimot at subkulturer ikke er rene grupperinger i organisasjoner, men at de oppstår på grunn av ulike fortolkningsmønstre. Derfor kan en person i noen situasjoner være en del av den felles kulturen, og andre ganger tilhøre en subkultur, uten at det innebærer et problem.

5.3 Samspill og samstemthet

Goffee og Jones (1996) hevder at kultur på sett og vis handler om fellesskap, og hvordan personer forholder seg til hverandre. Dette forutsetter et funksjonalistisk syn på kultur. Med bakgrunn i dette bruker de *sociability* (samspill) og *solidarity* (samstemthet) som to hoveddimensjoner for å skille ulike kulturer. Samspillet er graden av oppriktig vennlighet blant medlemmene i gruppa. Samstemthet omtaler gruppens evne til å oppnå felles mål, uavhengig av personlige tilknytninger. Ut fra disse to dimensjonene får vi fire ulike typer kulturer.



Figur 7 Samspill og samstemthet

En fragmentert kultur inneholder lav grad av samstemthet og samspill. De ansatte har liten eller ingen tilhørighetsfølelse til gruppen, og fokuserer på sine egne arbeidsoppgaver. Dette kan gå så langt at de ulike personene saboterer hverandre fremfor å støtte hverandre. En slik kultur er ikke ønskelig noen steder, men kan forekomme i organisasjoner som baserer seg på

outsourcing eller har klart fordelte arbeidsområder. I tillegg kan virtuelle organisasjoner få en slik kultur som en konsekvens av kun elektronisk kommunikasjon.

Nettverkskulturen har høy grad av samspill og lite samstemthet. Den preges av liten samarbeidsvilje, og det eksisterende hierarkiet omgås på alle mulige måter. Kulturen domineres av motsetninger, og det eksisterer ingen fellesskapsfølelse. En slik kultur stemmer lite overens med idealet på toppidrett, der fellesskapsfølelsen og teamarbeid verdsettes høyt.

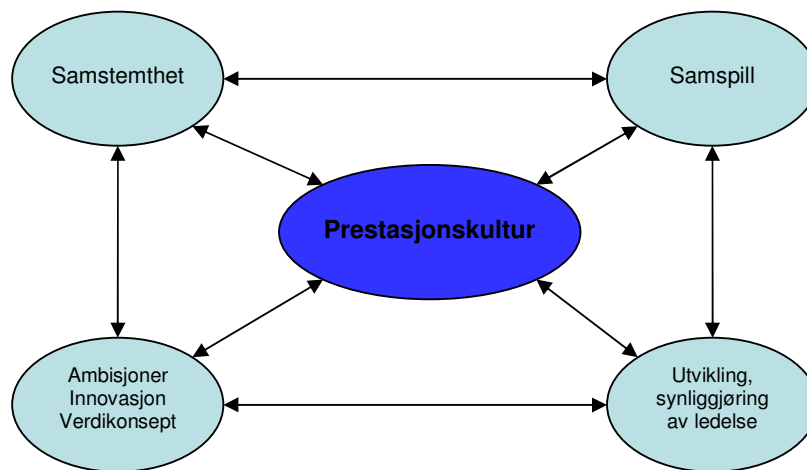
En ensidig målrettet kultur preges av en effektiv og fokusert organisasjon der arbeidsoppgaver og mål er i fokus, men gruppen preges av liten fellesskapsfølelse og et klart skille mellom jobb og fritid. Dette gir en kynisk organisasjon der dårlige resultater slås hardt ned på og fører til innstramminger og/eller avskjedigelser. I tillegg er personene ikke i stand til å samarbeide på tvers av avdelingene, noe som legger klare begrensninger på samspillet. Dette rimer i liten grad med våre inntrykk av toppidrettsmiljøer, der teamarbeid forventes å være en sentral del av hverdagen.

Når vi har høy andel av samspill og høy samstemthet får vi en felleskultur. En slik kultur ses på som den ideelle kulturen, og passer best på religiøse, politiske eller samfunnsengasjerte grupper. Det er også kun disse gruppene som klarer å håndtere spenningsfeltet mellom høy grad av samstemthet og samspill. Modne organisasjoner kan også utvikle en slik kultur når de ansatte har like mål og samtidig har utviklet vennskap seg imellom. En slik kultur kjennetegnes også ved rettferdig fordeling av bonuser og andre goder blant de ansatte. Vi forventer at toppidretten har en del likhetstrekk til en slik kultur, siden alle ønsker å oppnå et felles mål. I tillegg har vi en oppfatning om at hoppmiljøene er preget av kameratskap og tette relasjoner, ofte i sammenheng med at mange i miljøet tidligere har vært utøvere på høyt nivå.

5.3.1 Fra felleskultur til prestasjonskultur

Andersen og Sæther (2002) tar utgangspunkt i felleskulturen og gir den et nytt navn i form av prestasjonskultur. Denne endringen kommer som et resultat av nye krav til moderne kunnskapsbedrifter, og er begrunnet ut fra Scheins (1992) krav til en lærende organisasjon. For det første må kulturen oppfordre til kontinuerlig læring og endring. For det andre må ledelsen aktivt utvikle, pleie, iscenesette og synliggjøre kulturen slik at den er synlig på alle nivåer. I tillegg må medarbeidernes og ledernes væremåte og handlinger i det daglige

gjenspeile dette (Andersen & Sæther, 2002:19). Disse to kravene gir grunnlag for en ny modell som beskriver en prestasjonskultur:



Figur 8 Elementer i prestasjonskulturen

Prestasjonskulturen har i følge Andersen og Sæther (ibid.) også evnen til å vitalisere og motivere medarbeidere. I tillegg får den medarbeidere til å yte utover det man kan forvente og forlange.

5.3.2 Kritikk av modeller for prestasjonskulturer

Teorier som ønsker å presentere nye modeller må vurderes ut fra deres verdi, samtidig som deres begrensninger må kartlegges. Modellen for prestasjonskultur bygger på noen grunnleggende forutsetninger som vi må drøfte konsekvensen av.

Newell et. al. et al. (2002:34) hevder at ledere i kunnskapsintensive organisasjoner må godta at de ulike kunnskapsarbeiderne har ulike verdier. De ulike verdiene kan ikke enkelt endres og innordnes i et felles verdisystem. Ut i fra et slikt perspektiv er kulturen løst strukturert, delvis delt og kulturen vokser frem gjennom at aktørene lærer av hverandre eller ulike hendelser i organisasjonen (ibid.). Ledere i denne type organisasjoner må akseptere differensieringen og fragmenteringen fremfor en integrering. I vårt tilfelle innebærer dette at ledere av hoppmiljøet ikke kan forvente at hele organisasjonen skal følge de samme verdiene, og at prestasjonskulturer blir mer en drømmesituasjon enn et realistisk mål.

Newell et. al. (2002:33) mener fokuset på homogenitet og forutsigbar atferd som blir formet av felles holdninger og verdier ikke bare er til fordel. Starbuck (1992) peker på undersøkelser som viser at selv om strukturen generelt legger til rette for kunnskapsarbeid, er det fortsatt lett for at kreativiteten og innovasjonen blir kvalt. Newell et. al. (2002:30) peker på at uformelle rutiner som blir utviklet over tid raskt kan sette standarder innenfor organisasjonskulturen. Disse uformelle rutinene kan utvikles til å bli kunnskap som oppfattes som ”beste praksis”. Denne utviklingen av normer og praksiser kan ofte begrense utviklingen i organisasjonen, eller i vårt tilfelle læringen.

5.4 Oppsummering kultur

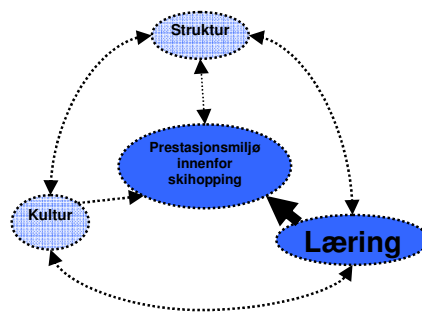
Vi har nå gjennomgått de viktigste teoribidragene som vil bli brukt i analysen. Beskrivelsen av kultur som funksjon og symbol er basert på Schultz (2003), og har gitt oss en god bakgrunn for å beskrive kulturen i hoppmiljøene. I tillegg har vi presentert teorier om høyt presterende kulturer i form av fellesskapskulturer (Goffee & Jones, 1996) og prestasjonskulturer (Andersen & Sæther, 2002). Kritikk av slike modeller for kultur er basert på Newell et. al. (2002). I analysen har vi vurdert hvorvidt hoppmiljøene kan karakteriseres som rene prestasjonskulturer.

Vi skal i neste teorikapittel se nærmere på læringsteori som skal brukes for å beskrive læringssystemene i hoppmiljøene.

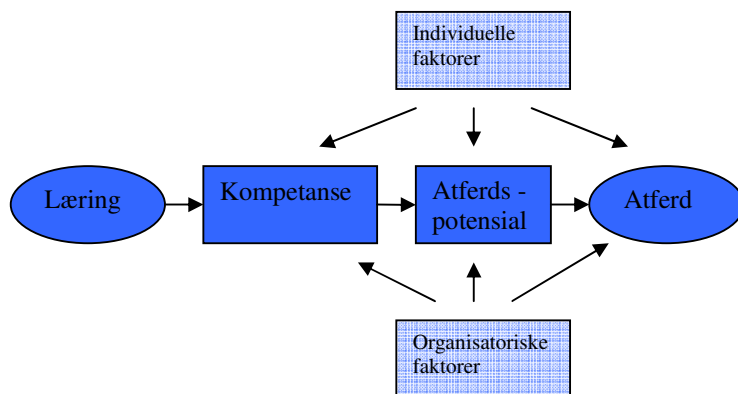
6. Læringsteori

6.1 Innledning

Spørsmål knyttet til hvordan vi skal forstå kunnskapsutvikling er sentralt i vår teorigjennomgang. Den enkle tenkingen i toppidrettsorganisasjoner er ofte: for å kunne prestere må vi være kompetente (Gotvassli, 2005:43).



Å sikre kompetansen i en organisasjon er mer sammensatt enn som så. Det kan være enkeltpersoners evne til å lære av andre, eller hvordan organisasjoner tar til seg kunnskap fra omgivelsene. Vi ønsker i dette kapittelet å fokusere på hvordan læring og kompetanseutvikling kan foregå i de ulike hoppmiljøene. Organisering og prosesser knyttet til tilegnelse av kompetanse er nøkkelbegreper i forhold til kunnskapsutvikling. Sammenhengen mellom læring og kompetanse/kunnskapsutvikling kan illustreres med denne modellen (Lai, 2004:155).



Figur 9 Sammenhengen mellom læring og kunnskapsutvikling

Denne modellen er primært utviklet på individnivå, men kan også brukes til å se på organisatorisk læring og kollektive læringsprosesser. I modellen ser det ut som om læring og kompetanse forstås som enkle kausalsammenhenger, men vi støtter oss til Gotvassli (2005:48) og mener at læring godt kan være en del av den sosiale praksis uavhengig om det er tilsiktet eller ikke. Det sentrale blir da deltagelse i sosiale praksiser (Wenger, 1998).

Teoriene omhandler læring mellom personer i innad i organisasjonen, men også i interaksjonen mellom ulike organisasjoner. Det betyr at vi ønsker å se på den daglige kunnskapsdelingen og -utviklingen mellom trenere og ledere internt, men også hvordan kunnskapsdelingen og -utviklingen foregår mellom hoppmiljøene, skoler og universiteter samt nasjonale forbund og Olympiatoppen.

Med utgangspunkt i vår kjennskap til toppidrett – både fra egen erfaring og generell kunnskap – har vi valgt ut de teoriene som kan gi oss et grunnlag for å belyse det empiriske feltet. Vi vil begynne med å se på sammenhengen mellom sentrale begreper som læring, kompetanse og kunnskapsutvikling. Videre vil vi se på utvikling av kunnskap hos mennesker og organisasjoner med bakgrunn i kognitivismen. Her vil vi trekke inn teorier fra Nonaka og Takeuchi (1995 og 2001) og Argyris og Schön (1978). I tillegg vil vi se på den sosiokulturelle retningen som fokuserer på at kunnskap og kunnskapsutvikling skjer ved deltagelse i ulike praksisfelt. Vi vil belyse dette ut ifra Wengers (1998) *communities of practice* og Brown og Duguids (2001) utvidelse til *networks of practice*. Grunnlaget for læring i slike praksisfelleskap i form av inntaksprosedyrer og forbindelser mellom praksisfelleskaper vil være sentralt her.

6.1.1 Kompetanse og kunnskap – noen begrepsavklaringer

Begreper som kompetanse og kunnskap hevdes å forutsette *læring*, og dette vil derfor utgjøre en stor del av teorien for kunnskapsoverføring. Nordhaug (2002:155) definerer kompetanse som ”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan brukes til produktive formål i bedrifter og andre virksomheter”. Lai (2004:48) hevder på sin side at ”kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”.

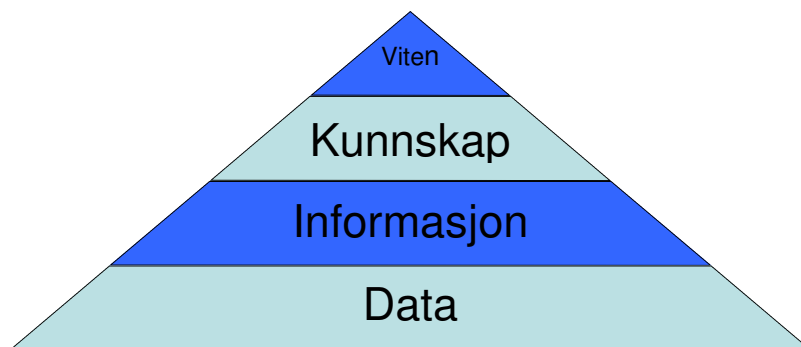
Begrepet kompetanse brukes derimot sjelden om læring og utvikling i organisasjonene. I stedet for kompetansebegrepet brukes ofte begrepet *knowledge* (kunnskap) på engelsk. Nonaka og Takeuchi (1995) omtaler utvikling av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner konsekvent som *knowledge creation*. Argyris (1993:2-3) definerer på sin side *knowledge* som ”kapasitet til effektiv handling”. Wengers (2000:226) sosiale definisjon på læring innebærer at å vite handler om å fremheve kunnskapen som er definert i sosiale

kontekster. Kunnskap blir i denne sammenhengen skapt gjennom organisasjonens daglige aktiviteter.

Det er komplisert og vanskelig å få en helhetlig definisjon. Styhre (2003:64) hevder at hvis vi prøver å formulere en konkluderende definisjon av kunnskap, vil vi med stor sannsynlighet mislykkes. Begrepet kunnskap kan teoretiseres og formuleres fra ulike perspektiver, men vi vil aldri finne en felles definisjon som dekker alle betydningene av ordet. Vi ønsker å bruke flere av de nevnte definisjonene på kunnskap og kompetanse, og vil forklare ulike bidragsyteres tilnærming til kunnskap og kunnskapsutvikling ved presentasjon av de ulike teoriene.

6.1.2 Data, informasjon, kunnskap og viten/klokskap

Ny teknologi har gitt idretten nye muligheter til å hente inn informasjon. Innenfor skihopping kan både klubber og landslag teste fysikk og teknikk for hver enkelt utøver ved hjelp av trykkplattformer. Utfordringen blir å omdanne disse testresultatene og bruke dem til noe konstruktivt i praksis.



Figur 10 Data, informasjon, kunnskap og viten/klokskap

Ved å skille mellom data, informasjon, kunnskap og viten/klokskap får vi frem ulike dimensjoner av kunnskap (Styhre, *ibid*). Data er bare observasjoner av hendelser eller enheter (Boisot, 1998). Informasjon er slike observasjoner i kodifisert form, mens kunnskap er evnen til å nyttiggjøre informasjonen. Informasjon kan bli til kunnskap når den kombineres med erfaring, settes i sammenheng, bearbeides, tolkes, reflekteres over osv. (Gotvassli, 2005). En slik forståelse av kunnskapsbegrepet innebærer også at kunnskap ikke kan lagres i

datamaskiner, men kan lagres og overføres fra maskinen til mennesket og bearbejdes av mennesket og lagres som kunnskap i menneskehjernen. Viten og klokskap blir sett på som evnen til å bruke kunnskapen for å oppnå mål (Bierly et. al., 2000).

6.1.3 Læring og kompetanse

Forholdet mellom læring og kompetanse innebærer samtidig et gjensidig påvirkningsforhold, hvor læring forutsetter tilstrekkelig kompetanse, samtidig som kompetanseutvikling krever læring (Friedman & Olaisen, 1999,). I tillegg til dette er det enighet om at utvikling av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger til en viss grad fordrer *erfaring*. Fordi kompetanse er menneskelig, er det også slik at utviklingen av kompetanse krever tenkning og praksis, i både bevissthet og kropp (ibid.). Kolb (1984:38) er opptatt av erfaring i læringsprosesser, og definerer læring som ”den prosess som utvikler kunnskap av erfaring”. Dette innebærer at erfaring i prinsippet kan bli utviklet til kunnskap, og at kunnskapsutviklingen ofte er avhengig av læringsprosessen.

6.1.4 Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskapsbegrepet blir ofte klassifisert i to dimensjoner; taus og eksplisitt. Dette skillet ble først utviklet av Polanyi (1966), og utgjør også grunnlaget for Nonaka og Takeuchis (1995, 2001) teori om kunnskapsutvikling, som vi skal presentere senere. *Taus kunnskap* betraktes som personlig og kontekstavhengig, og er derfor vanskelig å formalisere og kommunisere. *Eksplisitt kunnskap* derimot, er bevist og kan lett overføres i formelt og systematisk språk ved at den kan uttales verbalt eller i en instruksjonsbok. Eksemplet Newell et. al. et. al. (2002) bruker er en kokebok. Den benytter et individs personlige kunnskap om å lage noe - beskriver de spesielle ingrediensene, måleforholdene og prosessen med å kombinere disse for å lage en matrett – slik at en annen person (uten denne forhåndskunnskapen) greier å lage matretten. Innen toppidretten er treningsmanualer, fysiologiske lærebøker og treningsvideoer eksempel på bærere av eksplisitt kunnskap. Distinksjonen mellom taus og eksplisitt er nyttig, men også en tendens til å bli forenklet (ibid.). Eksempelvis kan den eksplisitte treningsmanualen bare følges hvis utøveren har en underforstått eller taus kunnskap som støtter opp om fortolkningen og forståelsen av den eksplisitte kunnskapen.

Skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap kan vises i følgende figur (Nonaka & Takeuchi, 2001:67):

Taus kunnskap (subjektivt)	Eksplisitt kunnskap (objektivt)
Kunnskap fra erfaring (kroppen, jfr. Kolb)	Kunnskap fra rasjonalitet (tanker)
Simultan kunnskap (her og nå)	Sekvensiell kunnskap (der og da)
Analog kunnskap (praksis)	Digital kunnskap (teori)

Figur 11 Taus og eksplisitt kunnskap

Å sette fokus på og erkjenne verdien av taus kunnskap og utvikle ideer om hvordan den kan utnyttes vil være en av de viktigste utfordringene i organisasjoner som er avhengig av kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2007). Innen toppidretten er følelser, teft, praktisk tolkinger og erfaringsbasert kunnskap ofte fremhevet som helt utslagsgivende for prestasjonen. Derfor vil det tause aspektet være viktig i vår diskusjon rundt kunnskapsutvikling og læring i denne avhandlingen.

Taus kunnskap betraktes som personlig og kontekstavhengig, og er derfor vanskelig å formalisere og kommunisere. Boisot (1998:57) beskriver taus kunnskap som ”noe som ikke blir sagt”, enten fordi ”alle tar det for gitt” eller fordi ”ingen eller bare noen forstår hva det er”. Denne kunnskapen inneholder både kognitive og tekniske elementer. Den kognitive delen fokuserer på det Senge (1990) kaller ”mentale modeller”, der mennesker skaper bilder av verden ved å lage og manipulere analogiene i deres hoder. Det tekniske elementet i taus kunnskap er på sin side mer konkret, og inkluderer faktakunnskap og ferdigheter innenfor en spesifikk kontekst (Styhre, 2003). Disse utsagnene om taus kunnskap indikerer at er av stor interesse av hvordan den tause kunnskapen kan bli omgjort til eksplisitt, felles delt kunnskap. I litteraturen er taus kunnskap ofte sett på som noe hellig som vil få ting til å skje så snart kodene fra den tause kunnskapen har blitt tydet.

6.1.5 Læring på ulike nivåer

Argyris og Schön (1978) har presentert en trefoldig læringstypologi som omfatter enkeltkretslæring (førsteordens læring), dobbeltkretslæring (andreordens læring) og deuterolæring (tredjeordens læring). Argyris og Schön (1978) mener at organisatorisk læring kan oppstå på to måter; Enkeltkrets og dobbeltkrets. Enkeltkretslæring stiller et endimensjonalt spørsmål og bringer fram ett endimensjonalt svar. Feil og problemer løses

innenfor de eksisterende sett av normer og verdier. Det betyr at organisasjonen bare kan forandres i en reaktiv forstand.

Dobbeltkretslæring tar et eller ofte flere ekstra steg. Spørsmålet blir returnert tilbake og spør hvordan det kan følges opp. En dobbeltkretsprosess stiller også ikke bare spørsmålstegn ved objektive fakta, men også om grunner og motiver bak disse fakta. Feil og problemer løses samtidig som de gjeldende normer og verdier settes under debatt. Det settes her spørsmålstegn ved individenes ”uttrykte teorier”, og spør hvorfor vi løser problemer på denne måten. Det er her kjernen av organisatorisk læring ligger. Dette uttrykkes også av Kofoed (1994:76, i Christensen, 1997) slik:

”Utfordringen ligger i at organisasjonens bruksteorier ikke er i konflikt med de fremsatte teoriene, slik at de blir en barriere for å forstå organisasjonen og sin egen rolle, og dermed en barriere for læring og utvikling”.

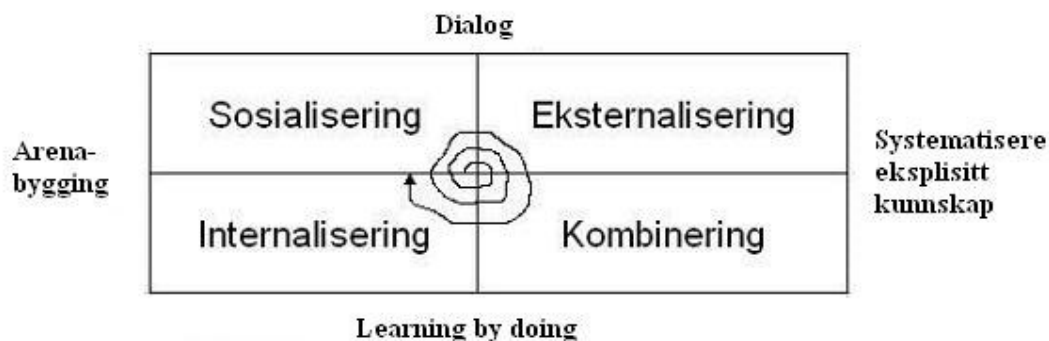
Senge (1990:23) påpeker at den mest kraftfulle læringen kommer fra direkte erfaring. Men når handlingene får konsekvenser som går utenfor vår læringshorisont blir det umulig å lære fra direkte erfaring. Her ligger kjernen til læringsdilemmaet: *Vi lærer best fra erfaring, men erfarer aldri direkte konsekvensene fra mange av de viktigste beslutningene.*

6.2 Kunnskapsutvikling i organisasjonen – Nonaka og Takeuchi

Nonaka og Takeuchis *The Knowledge Creating Company* (1995) setter fokus på kunnskapsledelse og transformering av kunnskap hos enkeltindivider til kunnskap i hele organisasjonen. De har gjort en nøye gjennomgang av overføringen av individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap gjennom et samspill mellom eksplisitt og taus kunnskap på tvers av organisasjonen. Vi vil se nærmere på bidragene til Nonaka og Takeuchi fordi vi mener det er viktig for å belyse hvordan den daglige kunnskapsoverføringen og kunnskapsutviklingen mellom trenere og utøvere i skihopporganisasjoner foregår.

Utgangspunktet til teorien til Nonaka og Takeuchi er en inndeling av kunnskap etter både en epistemologisk og ontologisk dimensjon, og at det skjer en kunnskapsutvikling gjennom en spiralbevegelse mellom disse dimensjonene. Forfatterne understreker det dynamiske og prosessuelle ved utvikling av kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995:58). Sentralt i deres arbeid er det de kaller *knowledge conversion*, som er interaksjonen mellom eksplisitt og taus kunnskap. Hovedpoenget er at denne kunnskapsutviklingen er en sosial prosess mellom individer, og ikke foregår hos enkeltindividet.

Modellen som nå skal presenteres bygger på en forutsetning om at menneskelig kunnskap skapes og utvikles via sosial interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap. Dette kalles kunnskapsomdanning. I interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap foreslår Nonaka og Takeuchi (2001) fire forskjellige metoder for utvikling og overføring av kunnskap; sosialisering, eksternalisering, internalisering og kombinerer.



Figur 12 Kunnskapsspiralen

6.2.1 Sosialisering

I dette tilfelle deles erfaringer og taus kunnskap, for eksempel tekniske ferdigheter og mentale forestillinger. Slik læring trenger ikke nødvendigvis å kommuniseres verbalt, men via observasjon, imitering og praksis. Slik sett er denne kunnskapsoverføringen typisk i praktiske yrker. Lærlingen tilegner seg kunnskap like mye ved å studere hva læremesteren gjør, ikke bare det han sier. Nøkkelen for å ta til seg taus kunnskap er erfaring. Uten erfaring er det svært vanskelig å sette seg inn i situasjonen.

6.2.2 Kombinering

Denne prosessen prøver å systematisere konsepter til kunnskapssystemer og eksplisitt kunnskap fra ulike mennesker brukes til å skape ny kunnskap. Systematisering av eksisterende kunnskap kan øke den eksplisitte kunnskapen. I all hovedsak er denne prosessen verbal. Dette er typisk læring som foregår ved ulike skoler og universiteter, og MBA-utdanningen er et godt eksempel.

6.2.3 Internalisering

Nonaka og Takeuchi hevder denne kunnskapsutviklingen er den mest vanlige i læringslitteraturen. Det handler om å spre eksplisitt kunnskap i en bedrift med håp om å skape taus kunnskap, og er i nær slekt med ”learning by doing”. Når enkeltpersoner klarer å skape taus kunnskap gjennom erfaringer fra sosialisering, eksternalisering og kombinerings, blir de svært verdifulle for organisasjonen. For at dette skal skje, er det til hjelp om kunnskapen er gjort tilgjengelig i form av dokumenter, diagrammer eller muntlig fortalte historier. Internalisering kan også forekomme uavhengig av andre personers erfaringer. Enkeltpersoner kan ta lærdom av enkelthendelser, noe som igjen danner taus kunnskap.

6.2.4 Eksternalisering

Ved denne prosessen overføres den tause kunnskapen til eksplisitte konsepter. Når vi skal prøve å kartlegge hva den tause kunnskapen inneholder i en spesifikk situasjon, gjøres det som oftest skriftlig. Det er derimot ikke like enkelt å forklare slik kunnskap, og forklaringen vil ikke klare å beskrive situasjonen nøyaktig nok. Nonaka (1994) hevder dette er lite omtalt i læringslitteraturen. Nonaka og Takeuchi (2001) mener også at eksternalisering er nøkkelen til skaping av ny kunnskap.

6.2.5 Forutsetninger for læring i Nonaka

Det sentrale med modellen er ikke å identifisere fire ulike prosesser, men å understreke at det er et dynamisk samspill mellom dem. Organisasjoner må sørge for at forholdene ligger til rette for å skape ny kunnskap så vel som å sørge for at kunnskapen spres ut i organisasjonen. Deling av kunnskap, begrepsdrøfting, rettferdiggjøring og spredning blir enten fremmet eller hemmet av de grunnleggende sosiale vilkårene; *intensjon, kreativt kaos, autonomi, redundans og nødvendig variasjon* (Nonaka & Takeuchi, 2001).

6.2.6 Kritikk av modellen til Nonaka og Takeuchi

Selv om modellen til Nonaka og Takeuchi er mye omtalt og blitt en klassiker har det etter hvert kommet en god del kritikk. Kritikerne henviser til at taus kunnskap ikke er endimensjonal og at modellen er for lite dokumentert. Gourlay (2006) hevder at teorien til Nonaka (1994) bygger på et syn på taus kunnskap som ignorerer at taus kunnskap kan være delvis eller helt betingende taus. Tsoukas (1996, i Styhre, 2003) mener at taus kunnskap er

den nødvendige komponenten til *all* kunnskap. Å referere til Polanyis (1966) tause kunnskap skaper problemer fordi Polanyi bruker kunnskap som en prosess, ikke som et objekt (Gourlay, 2006). Ifølge Polanyi må eksplisitt kunnskap avhenge av taus kunnskap for å bli forstått. Dette underbygger Polanyis argument om at det alltid er et taust aspekt i all eksplisitt kunnskap (ibid.). En modell for kunnskapsutvikling som starter med taus kunnskap må derfor ta høyde for innebygd og betinget taus kunnskap for at Nonakas hypotese om kunnskapsutvikling kan forsvares.

Gourlay (2006) mener at spesielt Nonakas begrunnelse for kombinasjon og internalisering av kunnskap fremstår som tvetydig, mens kunnskapsomforming har blitt slått sammen med kunnskapsoverføring i matrisen. Samtidig mangler Nonaka empiriske bevis på eksternaliseringen av teknisk taus kunnskap. Om det er fornuftig å bruke begrepet eksternalisering av taus kunnskap her kan diskuteres (Gourlay, 2006).

Gourlay (2006) mener også at Nonaka, frem til det blir videre utforsket, har redefinert kunnskap til å bety ”justified belief”. På grunnlag av dette synet på kunnskap er det mer en teori angående lederes beslutningsprosesser enn en teori om kunnskapsutvikling gjennom kunnskapsomforming.

6.3 En sosiokulturell forståelse av kunnskapsutvikling

Teoriene vi har presentert frem til nå i læringskapittelet (Nonaka & Takeuchi, 1995 og 2001, Argyris & Schön, 1978) har hatt fokus på læring som et resultat av *knowledge management* retningens fokus på læring som et resultat av mentale prosesser hos enkeltindividet. Her kan læringen reduseres til et kognitivt spørsmål om overførsel og tilegnelse av kunnskap. Den sosiokulturelle forståelsen av kunnskap er en reaksjon på denne retningen.

I den sosiokulturelle forståelsen er adgangen til å delta i praksisfellesskapet den sentrale drivkraften. Her er ikke fokus på enkeltindividet, men kun på deltagerne, og læringen er en del av denne deltagelsen (Elkjær, 2005:20). I forhold til det universelle, det generelle og tidløse som preger bidragene til blant annet Nonaka og Takeuchi er fokuset i den sosiokulturelle forståelsen primært på det lokale og det spesielle her og nå (Suchmann, 2003:187). Læring er altså primært ikke en individuell og mental prosess, men synspunktet er at det først og fremst handler om sosiale og kulturelle fenomener (Brown & Duguid, 1991).

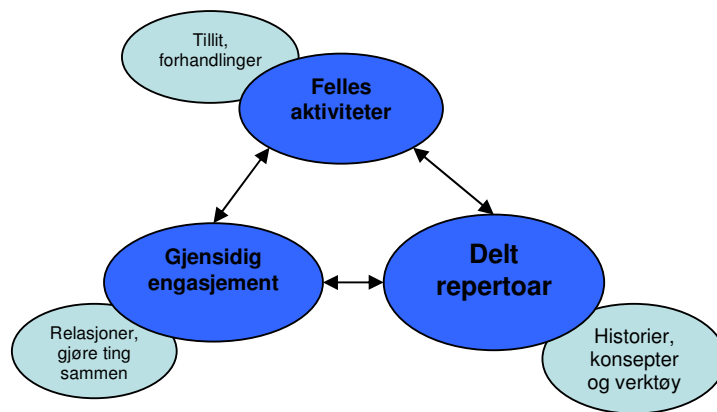
Kunnskap er i følge Schön (2001) en delt sosial ekspertise, en sosial handling som oppstår og er en del av en historisk, sosiomateriell og kulturell forståelse. Han mener denne kunnskapen har kjennetegn som:

- Del av et nettverk av kontinuerlige praksiser, der kunnskapen er innlemmet og tett forbundet med de handlinger som må gjøres i de ulike praksisene som aktørene medvirker i.
- Den er bestandig forankret i en kontekst med interaksjon, og den er tilegnet gjennom en eller annen form for deltagelse i et praksisfellesskap.

Felles for retningene innen den sosiokulturelle forståelsen er at læring blir forstått som et sett av aktiviteter som er innvevd i en kompleks sosial og kulturell kontekst (Gotvassli, 2007). I skihoppmiljøene er denne forståelsen av læring sentral i samarbeidet mellom grupperinger innen organisasjonen og i samarbeid med skole, nasjonale forbund, landslag og forskningsmiljø.

6.3.1 Praksisfellesskap

Siden dette begrepet står sentralt i deler av den sosiokulturelle forståelsen velger vi å omtale dette nærmere. Fokuset til Wenger (1998) er hovedsakelig på læring som sosial deltagelse. Deltagelse i praksisfellesskapet ikke bare former hva vi gjør, men også hvem vi er og hvordan vi tolker det vi gjør. Læringens sosiale dimensjon er derfor bundet til fellesskap og praksis, og skaper mening og identitet. Læring forutsetter derfor handling og deltagelse som omsettes i erfaring og utvikling. Et praksisfellesskap blir da forklart ved at praksis og fellesskap knyttes sammen med tre viktige dimensjoner (Wenger, 1998:73); gjensidig engasjement og relasjoner, felles aktiviteter og tiltak, samt delt repertoar av historier, konsepter og verktøy.



Figur 13 Dimensjoner i praksisfellesskapet

I praksis vil læring innenfor praksisfellesskapet da omfatte en utvikling av former for felles engasjement, forhandling av den felles virksomheten og utvikling av et felles repertoar (Wenger et. al., 2002). Læring i praksisfellesskap skjer ikke i hvert individs hode, men inntreffer i samhandling med andre i det samme praksisfellesskapet og betraktes som en prosess blant flere av deltagerne i fellesskapet. Dette er kanskje den største forskjellen mellom praksisfellesskapsteorien og tidligere læreteorier. Fokuset er derfor på relasjonen og den sosiale situasjonen der læringen foregår. (Hanks, 1991)

Læring innebærer et tett samspill mellom orden og kaos (Wenger, 1998). Kontinuiteten i et en slik fremvoksende struktur skyldes ikke stabilitet, men tilpasningsevne. I et praksisfellesskap kan gjensidige relasjoner, forstått virksomhet og tilpasset repertoar bli sett på investeringer som er meningsfulle ovenfor hverandre. Det er meningsforhandlingene i et praksisfellesskap som gir muligheter for å dra inn nye elementer i fellesskapet. Disse meningsforhandlingene gir også mulighet for videreføring, gjenoppdagelse og reproduksjon det gamle.

6.3.2. Know what og know how

En viktig distinksjon knyttet til egenskapene ved praksisfellesskap er den som går mellom begrepene *know how* og *know that* (Brown & Duguid, 1998). Med *know what* menes kunnskapen den enkelte og/eller gruppen har. Denne kunnskapen er ofte eksplisitt og kan lett gis til andre. *Know how* er en form for kunnskap som stiller personers handling i fokus. Kunnskapen blir skapt i handlingene, og er innvevd i handlingene og knyttet til bestemte situasjoner. Den ligger ikke i forklaringen eller begrunnelsen for dem (ibid.).

6.3.3 Fra communities of practice til networks of practice

Communities of practice som er omtalt av Wenger (1998) dekker i stor grad kunnskapsutviklingen som skjer mellom utøvere og trenere internt i hoppklubben, og de daglige treningene med landslag. Vi ønsker i tillegg å se på hvordan hoppmiljøene forholder seg til eksterne aktører som forskningsmiljøer og nasjonale forbund, og hvilken rolle de spiller for kunnskapsdelingen. Derfor ønsker vi å bruke Brown og Duguids (2001) utvidelse av *communities of practice* til *networks of practice* for å belyse dette.

Brown og Duguid (2001) påpeker at kunnskap og konsepter som har vanskelig for å spre seg internt i organisasjonen lett kan bli oppfattet av andre utenfor organisasjonen, og hurtig bli konvertert til nyttige kunnskap og produkter. Det innebærer at praksisfelleskaper ikke kun oppstår internt i organisasjonen, men at praksiser, metoder, oppfatninger, etc. kan deles i praksisfelleskap på tvers av organisasjoner. Brown og Duguid innfører betegnelsen *Networks of practice* for å forklare at samme typen kunnskap både kan være *sticky* og *leaky*, og forskjellen her er at forbindelsen mellom medlemmene er løsere enn i organisasjonens interne praksisfelleskap.

Ved å innføre *networks of practice* blir mye av kunnskapsutviklingen i organisasjoner forklart ved at fokuset blir dreid fra *communities* og over til *practice*. I stedet for å se på hvor mye av kunnskapen som setter seg eller lekker ut som to ulike problemer, kan det forklares ut ifra *practice*.

”If knowledge leaks in the direction of shared practice, it sticks where practice is not shared.”

(Brown & Duguid, 2001:207)

6.3.4 Inntak til praksisfelleskapet

Lave og Wenger (1991) bruker uttrykket *legitimate peripheral participation*, LPP, for å betegne den prosessen der nyansatte blir opptatt i et praksisfelleskap. Denne teorien kan brukes til å betegne nye trenere og utøveres inntreden i hoppklubben. De ønsker å peke på at læringen i liten grad skjer gjennom konkretisering av en undervisningsplan, men gjennom modifiserte former for deltagelse som er strukturert for å åpne praksisen for ikke-medlemmer. Videre hevder de at periferitet og legitimitet er to modifiseringstyper som er nødvendige for å muliggjøre faktisk deltagelse. Periferitet viser til at man kan delta i et praksisfelleskap på flere ulike måter, både aktivt og mer observerende. Legitimitet er nødvendig for at nykommeren skal kunne ha mulighet til å delta aktiv i fellesskapet. Relasjonen mellom mentor og nykommer er nødvendig for at nykommeren skal oppnå fullverdig mestring av ulike ferdigheter og kompetanser. Årsaken er at mye av kunnskapen er taus overføres gjennom en sosialiseringssprosess som Nonaka og Takeuchi beskriver. I forskjell til en tradisjonell måte der lærlinger i stor grad observerer, er det sentrale i LPP deltagelsen og det å bli en del av kulturen.

Et praksisfelleskap avhenger ikke av faste medlemmer, mennesker går ut og inn. En vesentlig faktor ved langvarig praksis er at det kommer nye medlemsgenerasjoner til. Møter mellom generasjoner blir ofte forstått som læring (Wenger, 1998:99). Siden en organisasjon har interesse av å vedlikeholde praksis, blir offisielle utvelgelsesprosesser og opplæringsprogram iverksatt for å sikre at nye ansatte vil arbeide på samme måte som veteranene. Den offisielle opplæringen er i midlertidig ikke generasjonsmøtets sentrale sted. Felles kontor og pauserom er vel så viktig for å integrere de nyansatte. De blir slik raskt en del av fellesskapet (ibid:99).

6.3.5 Forbindelse mellom praksisfelleskap

Praksisfelleskaper kan ikke betraktes isolert fra resten av verden og forstås uavhengig av andre praksiser. Tilknytning til et praksisfelleskap innebærer ikke bare interne tilpasninger, men også dets relasjoner til resten av verden. I praksis innebærer dette engasjement i eksterne relasjoner (Wenger, 1998).

Wenger (1998) presenterer to hovedmåter for å skape forbindelse mellom grensene. Det første kaller han *boundary objects*. Disse er artefakter, symboler og faguttrykk som praksisfelleskaper kan organisere sine innbyrdes forhold rundt. Treningsplaner, treningsdagbøker og elektroniske læringsplattformer er typiske boundary objects innenfor toppidretten. Boundary objects blir ikke bare brukt for å koordinere, men også for å fange opp og signalisere forandring (Brown & Duguid, 2001).

Den andre måten er *brokering*, som innebærer at en menneskelig forbindelse kan innføre elementer fra et fellesskap inn i et annet. Rollen som *broker* er spesielt viktig innenfor toppidretten fordi den etter vårt syn er avhengig av å samarbeide tett med andre aktører. Det innebærer å kunne oversette, koordinere og justere ulike perspektiver. *Brokeren* må ha legitimitet for å ha mulighet til å påvirke utviklingen av en praksis, skape oppmerksomhet og takle motstridende interesser. *Brokeren* må også evne og forenkle koblingen mellom praksiser og generere læring ved å introdusere elementer inn i andre praksiser. Brown og Duguid (2001) deler dette begrepet inn i *knowledge broker* og *translatør*. En *knowledge broker* skal primært delta i overlappende treningsgrupper og skal bringe med seg kunnskap mellom gruppene, mens en translatør fungerer som en koordinator mellom ressursgrupper og idretter. Utfordringen er å holde nok distanse til å innføre et nytt perspektiv, samtidig som å ha nok legitimitet slik at man blir lyttet til. Denne formen for forbindelse skaper ofte en mer uformell

forbindelse mellom praksisfellesskap og er viktigere for å spre praksiser enn de mer formelle boundary objects (Brown & Duguid, 2001).

6.4 Oppsummering læringsteori

Læringsteori er et utstrakt og komplekst felt. Vi har innledningsvis samlet en del definisjoner på kompetanse og kunnskap for å få ulike teoretiske syn på hvordan hoppmiljøene ser på kunnskapsutvikling. Distinksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap er forklart siden den har en sentral rolle både i Nonaka og Takeuchis (1995, 2001) kunnskapsspiral. I tillegg er Argyris og Schöns (1978) enkel- og dobbeltkretslæring lansert som en del av *knowledge management* synet på kunnskap. Wengers (1998) og Brown og Duguids (2001) sosiokulturelle forståelse av kunnskapsutvikling fokuserer på læring som skjer gjennom deltakelse i det sosiale fellesskapet. I forbindelse med praksisfellesskapet har vi diskutert betydningen av inntaksprosedyrer og forbindelser mellom praksisfellesskap.

7 Oppsummering teoretiske perspektiver

Vi har nå prøvd å kaste lys over de teoretiske bidragene innen organisasjonsstruktur, -kultur og -læring som vi synes er viktigst for å forklare et prestasjonsmiljø innenfor skihopping. Med utgangspunkt i vår kjennskap til toppidrett – både fra egen erfaring og generell kunnskap – har vi valgt ut noen hovedteorier som best kan gi oss et grunnlag for å belyse det empiriske feltet.

Innenfor strukturteori har vi tatt utgangspunkt i Mintzbergs (1983) *Structures in Fives* for å beskrive organisasjonsformer, beslutningsprosesser, grad av sentralisering og grad av standardisering. Vi har brukt Andersen og Sæthers (2002) teori om kunnskapsorganisasjoner fordi vi mener disse ofte er beskrivende for toppidrettsorganisasjoner. I tillegg er den lærende organisasjons design (Wenger 1998) presentert for å belyse viktigheten av eksterne samarbeidspartnere i hoppmiljøene.

Scheins (1992) funksjonalistiske perspektiv og Schultz' (2003) symbolske perspektiv er beskrevet for å få en dypere forståelse av hva kultur innebærer i disse miljøene. Goffee og Jones' (1996) modell for samspill og samstemthet, og senere Andersen og Sæthers (2002) modell for prestasjonskultur er presentert for å gi oss grunnlag til å karakterisere graden av samspill og samstemthet i hoppmiljøene.

I læringsperspektivet har vi først definert kunnskapsbegrepet og diskutert hvordan informasjon blir til kunnskap, for så å diskutere Argyris og Schön (1978) sin trefoldige læringstypologi. Deretter har vi beskrevet Nonaka og Takeuchi (1995 og 2001) som vektlegger den tause og eksplisitte kunnskapen som base for kunnskapsutvikling. Til slutt har vi beskrevet det sosiokulturelle synet på kunnskapsutvikling ved hjelp av Wengers (1998) *communities of practice* og Brown og Duguids (2001) utvidelse til *networks of practice*. Betydningen av sosiale prosesser, inntaksprosedyrer og ulike forbindelser mellom fellesskap er sentrale i denne gjennomgangen.

Vi har presentert de teoriene som vi mener er mest egnet for å kunne gi svar på problemstillingen vår. På samme måte som i innledningen til teorikapitlet vil vi påpeke at de tre teoretiske perspektivene hver for seg ikke gir et helhetlig bilde av miljøene. De må sees i sammenheng med hverandre. Dette er også det teoretiske utgangspunktet for at vi vil avslutte analysen med en integrert drøfting av empirien.

DEL III – VITENSKAPSTEORI OG METODE

8 Vitenskapsteori og metode

8.1 Innledning

Valgene vi har gjort i forhold til problemstilling og relevant teori vil påvirke hvordan oppgaven legges opp. Vi ønsker derfor å se nærmere på de metodiske valgene som er gjort i denne oppgaven. Før valg av metode presenteres, vil vi gjøre rede for hva vi forstår med vitenskap og hvilke vitenskapsteoretiske valg som gjøres. Senere presenterer vi metodevalget, som er utpreget kvalitativt og benytter case som hovedfremgangsmåte. I tillegg vurderer vi oppgavens generaliserbarhet, reliabilitet og validitet, samt vår posisjon som forskere. Styrker og svakheter ved våre metodiske valg vil bli oppsummert på slutten av kapittelet.

8.2 Vitenskapsteoretiske betraktninger

8.2.1 Hva er vitenskap og vitenskapsteori?

Vitenskapelig kunnskapsutvikling handler om å gå rett til kilden, og studere virkeligheten uten påvirkning av egne fordommer, vaner og forhåpninger (Nyeng, 2004). Dette kan omtales som *den empiriske grunnholdning*. For å sikre denne holdningen kreves det systematikk for å slå ned på tilfeldige, ikke godt begrunnede valg av den enkelte forsker (ibid; 34). En bevisst holdning til forskerens vitenskapelige ståsted er derfor viktig for å forstå hvordan dette preger oppgaven i sin helhet.

Moderne vitenskapsteori kan i følge Nyeng (ibid.) deles inn i tre hoveddeler; logisk positivisme, kritisk rasjonalisme og paradigmatsteori. *Logisk positivisme* handler om å bygge sikker kunnskap på det som kan bevises empirisk, det som er virkelig i betydningen av direkte sansbart (ibid; 58). Her er det kun erfaringsbasert vitenskap som produserer kunnskap. Positivismen søker å avgrense vitenskapen ved hjelp av et verifikasjonskriterium. De søker empiri som støtter deres teori (deduksjon) eller skaper teori ut fra empiri (induksjon). Et av positivismens grunnsyn er at vi ønsker å finne generelle fenomener. *Kritisk rasjonalisme* fokuserer på falsifikasjon, noe som betyr en mer kritisk grunnholdning. Innenfor kritisk rasjonalisme kan vi ikke oppnå verifikasjon med 100 % sikkerhet, fordi verifisering er umulig

for alt annet enn helt konkrete påstander. *Paradigmeteorien* bryter med de andre forklaringsmodellene, og hevder at vitenskapen utvikles sprangvis gjennom revolusjoner og nye paradigmer.

8.2.2 Ontologi og epistemologi

Vi ønsket i denne oppgaven å benytte våre erfaringer og eksisterende begrepsapparat innenfor organisasjonsteori til å sette oss dypere inn i de ulike hoppmiljøenes hverdag. Samtidig ønsket vi en tilnærming til fenomenet som også åpnet opp for andre forklaringsvariabler. For å forklare vårt stedsted tydeligere, velger vi å presentere ontologien og epistemologien.

Antagelser om hvordan verden faktisk ser ut, kan bare undersøkes empirisk i begrenset grad (Jacobsen, 2005). Vi kan derfor aldri være sikre på at vi har funnet noen endelig sannhet. Ontologien søker likevel alltid sannheten, eller hvordan ting faktisk er. Det er et grunnleggende ontologisk prinsipp at samfunnsvitenskapen bygger på sannhet som en overordnet verdi (Grønmo, 2004). Epistemologien kan oversettes fra latin til ”læren om kunnskap” (Jacobsen, 2005:26), og representerer antagelser om hvordan vi kan samle inn informasjon om virkeligheten. I tillegg diskuterer den hvorvidt det er mulig å komme fram til en objektiv beskrivelse av virkeligheten (ibid.). Ontologien blir i så måte en beskrivelse av vårt verdensbilde, mens epistemologien blir veien til kunnskapen gitt verdensbildet.

Vi ser verden ut ifra et ønske om å beskrive et helhetlig bilde av ulike hoppmiljøer innenfor skihopping, med spesiell vekt på hvordan treningshverdagen er lagt opp. For å undersøke dette har vi valgt å bruke en kvalitativ tilnærming som inkluderer bruk av dybdeintervjuer som hovedmetode. Dette skal sikre en mer helhetlig forståelse av fenomenet. Prinsippene bygger på hermeneutikken, som vi vil beskrive for å forklare vårt ståsted mer grundig.

8.2.3 Hermeneutikken

Hermeneutikken representerer et ontologisk ståsted som sier at alle deler av vår verden er unik, og ikke består av fullt ut observerbare forhold. En slik tilnærming bryter med positivismen, og representerer et hovedskille i debatten om vitenskapsteori (Nyeng, 2004:72). Det hermeneutiske perspektivet handler i generelle trekk om å søke forståelse av meningsfulle fenomener, og å finne det unike i hver situasjon. En mer omgripende definisjon blir som følger på neste side:

”..å søke forståelse av meningsfulle fenomener, gjenstander som ikke fullt ut kan identifiseres og beskrives ved fysiske kriterier, slike som fortellinger, bilder, menneskelige handlinger, sosiale relasjoner og organisasjoner”

(Nyeng, 2004:73)

Et sentralt begrep i hermeneutikken er forforståelse, som i stor grad påvirkes av våre vurderinger og ofte bygger på ønsketenkning (Thurén, 1994). Bakgrunnen for mye forforståelse er at vi er blitt sosialisert, opplært i et bestemt samfunn, og oppfatter derfor virkeligheten ut fra samfunnets kultur. Vi har erfaringer og forventninger til hva som er normaltilstand og hendelsesforløp (Nyeng, 2004). I vårt tilfelle har en av oss direkte erfaring som trener og utøver i skihopp, noe som betyr at vår forforståelse av hoppmiljøene må drøftes.

For å forstå en handling må vi også forstå konteksten som omgir oss (Nyeng, 2004). En hensikt må alltid være forståelig, både sosialt og privat. Intersubjektive handlinger er bundet til vår kultur og til de økonomiske og sosiale strukturene i samfunnet. Både subjekt og objekt inngår i komplekse sammenhenger når vi danner grunnlaget for kunnskapsdannelsen i samfunnet, og et absolutt skille mellom subjektiv og objektiv kunnskap er vanskelig å bestemme. Denne intersubjektiviteten danner utgangspunkt for den hermeneutiske spiral.

Grønmo (2004:263) hevder at kompleksiteten i en oppgave kan begrenses ved å studere færre forhold, men at dette hindrer en helhetlig forståelse av fenomenet. Utfordringen er å begrense avhandlingen ned til mindre fokusområder, uten å miste den helhetlige forståelsen.

8.2.4 Vår forskningstilnærming

Vår oppgave bruker en tilnærming som både har likhetstrekk med en grunnleggende positivistisk tankegang og hermeneutikken. Ved hjelp av de tre teoretiske innfallsvinklene struktur, kultur og læring skal vi sette oss dypere inn i forståelsen av hvordan toppidrettsmiljøer innenfor skihopping fungerer. Dette innebærer en hermeneutisk tilnærming der vi ønsker å få med oss nyanser og særpreg fremfor et forsøk på å finne det generelle i miljøene vi undersøker. Samtidig skal vi prøve å finne grunnleggende fellestrekk og diskutere likhetene ved de fem hoppmiljøene som Tromsø-regionen kan dra nytte av når etterbruken skal planlegges. Denne delen av oppgaven har i større grad innslag av positivistisk tankegang.

Begrepet *Grounded theory* innebærer en tilnærming der forskeren starter studiet uten noen spesielle oppfatninger, og heller tillater at teorier oppstår ut fra empirien. Fordi disse teoriene er basert på empiri hevder Strauss og Corbin (1998:12) at metoden gir større innsikt, øker forståelsen og gir mening til handlingene vi studerer. I tillegg stiller den krav til at forskeren må være både kritisk og kreativ til de innsamlede data. Kritisk for å beholde nødvendig objektivitet, men samtidig kreativ for å se på ulike forklaringsmodeller. Vår tilnærming kan minne om en "Grounded theory", selv om oppgaven bygger på organisasjonsteori. Dette skyldes først og fremst mangel på teori som er sterkt knyttet til idrettsorganisasjonenes særpreg og væremåte.

8.3 Valg av metode og design

"Good social studies is problem driven, in the sense that it employs those methods for a given problematic best help answer the research question at hand."

Flyvberg (2004:432)

Det ligger grunnleggende forskjeller i hva vi oppnår med ulike metodiske fremgangsmåter. Mens den kvantitativt rettede forskeren har som formål å måle et fenomen ved hjelp av instrumenter og metoder, prøver den kvalitativt rettede forskeren å observere og få en dypere forståelse av ulike fenomener (Jacobsen, 2005). Denne todelingen er i utgangspunktet ganske billedlig, men de to er ikke nødvendigvis så ulike. Jacobsen (ibid: 32) har som utgangspunkt at det er liten prinsipiell forskjell mellom de to. Dette støttes av Grønmo (2004), som hevder at alle fenomener kan studeres ved hjelp av både kvalitativ og kvantitativ metode. Metodene er således ikke konkurrerende, men komplementære (ibid: 124). De viktigste fordelene og ulempene er satt i system av Jacobsen (2005:135) i tabellen som er gjengitt på neste side.

	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Bør benyttes når vi har:	God kunnskap om fenomenet vi skal studere	Lite kunnskap om fenomenet vi skal studere
- når vi skal:	Teste teorier og hypoteser	Utvikle nye teorier og hypoteser
- når vi har:	Ønske om å generalisere (vite litt om mange enheter)	Ønske om mye informasjon om få enheter (ikke generalisere)
- når vi vil:	Finne ut hvor ofte et fenomen forekommer	Finne ut hva som er innholdet i et fenomen
Fordeler	Mange enheter Mulighet for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet Relativt lave kostnader	Dybde og detaljforståelse Helhetlig forståelse av fenomen/situasjon/individ Fleksibilitet i datainnsamlingen
Ulemper	Overfladisk informasjon Rigiditet i datainnsamlingen Vi påtvinger mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer Analytisk avstand kan gi lav forståelse	Uoversiktlig og for detaljert informasjon Høye kostnader, spesielt i analysefasen Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig

Figur 14 Forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode

Under todelingen av metoder finner vi ulike undersøkelsesdesign. Valg av undersøkelsesdesign vil ha betydning for undersøkelsens gyldighet. Her er spørsmålet om undersøkelsesopplegget vi velger er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke. Undersøkelsens pålitelighet bestemmes også av undersøkelsesdesignet. Vi kan stille oss spørsmålet ”Kan undersøkelsesopplegget vi har valgt påvirke de resultatene vi vil komme fram til?” (Jacobsen, 2005:87). Ved intensive design ønsker vi å gå i dybden med få enheter, og avdekke så mange nyanser og detaljer som mulig i fenomenet. Med en ekstensiv design undersøkes flere enheter, men analysen vil da inneholde færre variabler. Et ideelt forskningsopplegg forener disse to metodene, men av ressursmessige årsaker må de fleste velge mellom de to (Jacobsen, 2005). Valg av design legger også klare føringer på de metodene som kan brukes. I intervjusituasjonen gir en ekstensiv design utslag i strukturerte spørsmål og sterk grad av kategorisering. Intensive design gir i større grad åpenhet og mulighet til å snappe opp det spesielle og særegne i hver situasjon.

Fordelen ved en kvalitativ tilnærming og personlige intervjuer er at vi får muligheten til å observere kroppsspråk og tonefall under intervjuet, samtidig som respondenten får mulighet til å utdype og forklare meningsinnholdet av sine uttalelser. Den hermeneutiske vitenskapsteoretiske retningen blir således dominerende for denne avhandlingen, fordi vi

antar at nærheten til respondentene og hoppmiljøene gir en grundig innsikt i det som fokuseres på i problemstillingen. I et kvantitativt design med for eksempel spørreskjema kan det dessuten være vanskelig å få frem de faktiske bruksteoriene som eksisterer i de forskjellige prestasjonsmiljøene, samtidig som meningen med utsagnene kanskje ikke kommer like godt frem på et spørreskjema som i en samtale. Den kvantitative forskningen har fellestrekk med den *positivistiske* tankegangen, som har en tro på lovmessige forklaringer og en objektiv virkelighet.

8.3.1 Vårt valg - kvalitativ metode

Valg av metode avhenger av undersøkelsens formål, problemstillinger og teoretiske perspektiver. Ifølge Mason (1996) er kvalitative metoder basert på:

1. Et tolkende perspektiv
2. Innsamlingsmetoder som er fleksible og sensitive til den sosiale konteksten
3. Analyser og forklaringer med forståelse for kompleksitet, detaljrikdom og kontekst der helhetsperspektiv er viktig.

I vårt tilfelle har vi som utgangspunkt å kunne gå dypere inn i fenomenet toppidrett, med begrensning til ulike toppidrettsmiljøer innenfor skihopping. Vi mener vår undersøkelse er for kompleks til at vi kan forenkle virkeligheten og tro på at fenomener kan stykkes opp og analyseres hver for seg. Derfor vil et intensivt forskningsdesign være best egnet for vår problemstilling. For å få svar på dette er vi like opptatt av å finne det spesielle i hver organisasjon som å generalisere.

Jacobsen (2005) poengterer at kvalitative undersøkelser ikke har som mål å generalisere. Kvale (2002) argumenterer i midlertidig for at funn fra en undersøkelse kan brukes som et mønster for lignende situasjoner, ved å kartlegge likheter og ulikheter mellom de enkelte situasjonene. På denne måten er, som Yin (2003) påpeker, generalisering ikke bare aktuelt i kvantitative studier. Spørsmål som "how can you generalize from a single case?" blir stillt. Yin (2003:10) besvarer dette spørsmålet med at

"Case-studies, like experiments, are generalizeable to theoretical propositions and not to populations or universes. Your goal will be to expand and generalize theories (analytical generalization), and not to enumerate frequencies (statistical generalization)."

Spørsmålet om generaliserbarhet vil på bakgrunn av dette bli gjennomgått nærmere sammen med validitet og reliabilitet i punkt 8.3.7. I denne avhandlingen er først og fremst case-studier

og samtaleintervjuer det mest aktuelle, og vi har derfor valgt å ta en gjennomgang av disse og begrunne hvorfor vi velger denne forskningsmetoden.

8.3.2 Case som forskningsmetode

En forskningsmetode er “*an action plan for getting from here to there*” (Yin, 2003). I denne konteksten er ”her” hvor vi er i dag og hvilket spørsmål vi vil ha svar på, og ”der” en slags konklusjon. Teoriutvikling som en del av undersøkelsen er vesentlig. Den videre hensikten med en case studie er å utvikle eller teste teori og tidligere forskning.

I vårt tilfelle er det viktig å se på ulike synspunkter på struktur og styringssystemer, prestasjonskultur og kunnskapsutvikling innen idretten. Derfor vil det ut fra avhandlingens problemstilling og teoretiske innfallsvinkel være naturlig å se mot kvalitative forskningsmetoder. I tillegg ønsker vi også å finne mulige likhetstrekk ved flere like toppidrettsmiljøer innenfor skihopp. På bakgrunn av dette mener vi et case studie er mest hensiktsmessig for oss.

En case studie er en samling og presentasjon av detaljert informasjon om spesielle deltagere eller små grupper. Målet er å trekke konklusjoner fra utvalgte og spesifikke kontekster. Yin (2003:13) definerer case studier som en empirisk hendelse som: ”utforsker et samtidig fenomen innen en kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er klart definert”. Maaløe (1996:58) presenterer en grundigere definisjon av case-studier, og fremhever fire sentrale punkter i et forsøk på å definere denne forskningsmetoden:

1. Case-studier er empiriske undersøkelser av samtidige fenomener – men med blikk for deres historiske forutsetninger
2. Case-studier foregår innenfor rammene av deres eget liv – dvs. krever at forskeren beveger seg inn i livet til andre mennesker på deres betingelser
3. Casestudier møter ikke alltid en innlysende klar grense mellom fenomen og kontekst
4. Case-studier krever at forskeren til gjengjeld forsøker å samle inn så mange datakilder som mulig.

Case studier kan bestå av et enkeltstående case eller av flere case. Enkeltstående case blir brukt til å bekrefte en teori, eller å representere en unik eller ekstrem case (Yin, 2003). Flerfoldige case studier følger en gjentakelse logikk. Hvert enkelt case studie består av en ”hel” studie, der fakta samles fra flere kilder og det blir konkludert ut i fra disse fakta (Tellis, 1997). I denne masteroppgaven vil vi benytte en flerfoldig case studie tilnærming eller N-studier, som Jacobsen (2005:93) betegner det. Små N-studier innebærer at det velges kun et

begrenset antall enheter, som igjen gjør at forskeren har mulighet til å gå i dybden på hver enkelt enhet. Denne typen studie egner seg best når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen – i vårt tilfelle skihoppmiljø – flere steder eller situasjoner. Jacobsen (ibid.) påpeker at det ikke er noen klar grense mellom case og små N-studier. Likevel er tommelfingerregelen at når vi ønsker å beskrive et spesielt sted eller hendelse vil case studier være best egnet, og hvis vi ønsker en rik beskrivelse av et bestemt fenomen bør vi velge små N-studier.

Case studier kan gjennomføres med forskjellige formål (Maaløe, 1996:75);

1. Rent beskrivende eller fortellende, som eksempel etnografer.
2. Test av en eller flere offentlig presenterte teorier.
3. Forsøk på å bygge opp ny teori som har som hensikt å avdekke et hittil ubeskrevet område.
4. En eksplorativ integrasjon som sørger for å integrere trekk fra både teoritestning og teorioppbygging og hjelpe oss å få ny faglig innsikt.

I denne avhandlingen har vi som formål å teste grunnleggende teorier og i tillegg er vi åpne for ny innspill. Derfor blir en eksplorativ integrasjon det mest hensiktsmessige designet.

8.3.2.1 Kritikk av case-studier

Statistisk forankrede personer tar ofte vitenskapelig avstand fra case studier og dermed ideen om å basere samfunnsvitenskap på feltarbeid, fordi ”man ikke kan generalisere ut ifra et enkelt tilfelle”, ”En case er bare en case” og ”sosiale studier handler om å generalisere”. (Maaløe, 1996, og Flyvberg, 2004). I sin artikkel om ”five misunderstandings about case-study research” har Flyvberg (2004) argumentert mot disse og flere kritiske innvendinger mot case-studier. Han viser til eksemplet om at Galileos forkastelse av Aristoteles’ gravitasjonslov ikke var basert på mange gjentatte observasjoner, men snarere resultat av et strategisk utvalg av case. Flyvberg argumenterer videre for at generalisering og universelle teorier om menneskelig atferd har lite verdi i seg selv. Den konkrete, kontekstavhengige kunnskapen en case studie kan gi oss har derimot en langt større verdi. Vi støtter dette argumentet for å velge case som metode i vår undersøkelse, fordi vi vil skaffe oss kunnskap om spesielle miljøer innenfor toppidretten.

Med bakgrunn i misforståelsen om at man ikke kan generalisere fra en enkelt case kommer også påstanden om at case studier bare kan brukes til å generere hypoteser, og ikke teste hypoteser og utvikle nye teorier (Flyvberg, 2004). Flyvberg mener case studier kan brukes både for generere og teste hypoteser, men er ikke begrenset til disse forskningsmetodene alene. Eckstein (1975:80) mener sågar at case studier er mest egent til å teste teorier og hypoteser. Hypotesetesting relaterer direkte til spørsmålet om generaliserbarhet, som igjen relateres til utvalget av case. Når målet er å skaffe mest mulig informasjon om et fenomen er ikke et representativt case eller et tilfeldig utvalg den rette strategien, men ved et strategisk riktig uvalg av case har man mulighet til å generalisere (Flyvberg, 2004). I tillegg er det fra et forståelsesorientert perspektiv viktigere å få en dypere kontekstuell forståelse av et fenomen enn å beskrive hvor ofte et fenomen oppstår.

Det er ikke lett å se hvordan en case utvikler seg teoretisk. Den interne validiteten er, i motsetning til en kvantitativ analyse, vanskelig å opprettholde for en case studie. Derfor må en case studie vise stor distanse og omhu i sin integrasjon av data og teori, for eksempel å gardere seg mot at prosessen kan bli teoretisk selvopppyllende (Maaløe, 1996). Case studier blir også kritisert for å være tvilsomme fordi de har en tendens til å bekrefte forskerens forutinntatte meninger og antagelser, og gir mer rom for subjektive tolkinger enn mer rigide kvantitative forskningsmetoder. Campbell (1975) mener tvert imot at case studier har en fordel at de går tett inn på reelle situasjoner, og synspunkter kan testet direkte i sammenheng med fenomenene som utfolder seg i praksis. Undersøkelsesfeltet vil i seg selv avkrefte feilaktige forutinntatte antagelser og myter.

Til slutt blir case studier kritisert for å at det er vanskelig å oppsummere og utvikle generelle påstander og teorier ut fra en enkelt case. I stedet for å argumentere mot denne kritikken er spørsmålet heller om denne summeringen og generaliseringen er et ideal. Flyvberg (2004) mener at ofte vil det være like fruktbart å belyse et fenomen ut fra flerfoldigheten, og de tvetydige og motsettende historiene en case studie kan avdekke. Målet med case studien er også at leserne med ulik bakgrunn kan dra konklusjoner og inntrykk som kan relateres til deres virksomhet. En case studie skal slik sett fungere mer som en fortelling enn en oppskrift og fasit.

8.3.3 Utvalg

En populasjon kan bli sett på som en samling av enheter i et interesseområde (Grønmo, 2004:83). I vår avhandling er populasjonen skihoppmiljø som har dokumentert gode resultater i verdenscup og internasjonale mesterskap. Tidlig i prosessen kontaktet vi personer med erfaring fra suksessrike hoppmiljø både internasjonalt og nasjonalt. Formålet var å få en oversikt over hvilke miljø som er mest hensiktsmessige å undersøke. I tillegg brukte vi egne erfaringer og kunnskap på området. For å oppnå ”gyldige” valg av case for studien vår satte vi opp noen krav til miljøene vi ville studere. Disse var:

- Gode resultater i verdenscupen over lang tid.
- Tilknytning til skole/universitet
- Lokalisert i en av de ledende skihoppnasjoner

Ved siden av å evaluere potensielle casemiljø måtte vi også evaluere deres holding til å delta i studien og våre ressurser i forhold til innsamling av data. Dette gjorde at hoppmiljøet i Japan ble valgt bort på grunn av både manglende ressurser til å oppsøke det og språkproblemer. Etter evalueringen av potensielle casemiljø satt vi igjen med fem miljø som skulle delta i studien vår:

- Stams
- Oberstdorf
- Kuopio
- Lahti
- Trondheim

Patton (2005:3) mener at det er hensiktsmessig å velge et utvalg som er ”information rich and illuminative” og vil gi riktige data i forhold til hensikten med undersøkelsen. I vårt tilfelle innbar dette at vi ville snakke med trenere og sportslige ledere som er involvert og har vært sentrale i utviklingen av toppidrettsmiljø, både nasjonalt og internasjonalt. Forventningen om høy kunnskap og informasjon var i så måte et sentralt utvalgs-kriterium for oss. Denne utvalgsmetoden blir ofte kalt strategisk utvalg (Jacobsen, 2005). For å få tak i respondenter innenfor de aktuelle miljøene benyttet vi en slags snøballmetode (Grønmo, 2004:102). Vi kontaktet først en person som har hatt en sentral posisjon og kjennskap til de aktuelle miljøene, som igjen anbefalte informasjonsrike respondenter for oss.

En av Pattons (2005) *purposeful sampling strategies* er å forenkle analysen ved å samle inn data fra relativt ”like” personer. Patton (2005:3) hevder videre at ”sampling” har som mål å

generere innsikt i et nøkkeltema, ikke en empirisk generalisering fra et "sample" til populasjonen. Vi har bevisst valgt relativt respondenter både på administrativt nivå og på trenersiden fra alle miljøene i undersøkelsen vår for å få et helhetlig inntrykk av organisasjonen.

I forhold til utvalgsstørrelsen vår kommer spørsmålet om *dybde* vs. *bredde* til syne. Her blir skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode tydelig, selv om det også er mulig å foreta kvalitative undersøkelser med brede utvalg (Patton, 2002). Videre mener Patton (202:244) at det ikke finnes bestemte regler for utvalgsstørrelse:

"There are no rules for sample size in qualitative inquiry. Sample size depends on what you want to know, the purpose of the inquiry, what's at stake, what will be useful, what will have credibility, and what can be done with available time and resources"

(Patton, 2002:244).

En masteroppgave som strekker seg over et semester setter begrensninger på både tid og ressurser. Vi valgte å gjennomføre samtaleintervjuer med 2-4 personer fra hvert miljø, i hovedsak en leder og 2-3 trenere. Et problem vi støtte på i Oberstdorf var at respondenten vi antok satt med mest informasjon ikke hadde anledning til å møte oss likevel. Derfor sitter vi igjen med mindre informasjon fra dette miljøet enn vi håpet, og ga seg utslag at vi valgte å nedprioritere Oberstdorf i analysen.

8.3.4 Samtaleintervjuer

En av de viktigste kildene til informasjon i case-studier er samtaleintervjuet, hvor forskeren får en grundig innsikt i undersøkelsestemaet gjennom nærhet og personlig kontakt med respondentene. Maaløe (1996) beskriver forskningsintervjuet som en dialog, med avklaring som mål. Samtalen må foreløpe på respondentens premisser. Samtidig ønsker vi å bli ledet i retninger som vi underveis oppdager kan bringe oss ny innsikt. Slike intervjuer er basert på en basert på en hverdagslig samtale, men likevel er det faglige konversasjoner med ulik grad av struktur. Dette kan variere fra strukturerte intervju med forhåndsdefinerte spørsmål i en bestemt rekkefølge, til mindre strukturerte intervjuer preget av fleksibilitet og mindre standardisering. Yin (2003) presenterer en tredeling av intervjuer i forhold grad av strukturering, og klassifiserer disse som *open-ended interviews*, *focused interviews*, og *surveys*. Han hevder i denne sammenhengen at:

“Case-study interviews are of an open-ended nature, in which you can ask key respondents about the facts of a matter as their opinions about events. The respondent also can suggest other persons for you to interview, as well as other sources of evidence.”

Yin (2003:90)

Våre samtaleintervju kan klassifiseres som ”open-ended interviews”, der vi på forhånd har satt opp en del stikkord og tema vi vil komme inn på. Med en hermeneutisk tilnærming som vi har krevet det, ifølge Kvale (2002), en tolkende lytting til intervjupersonens uttalelser, og stadige omtolkinger under intervjuet. Vi må også fokusere på virkningen av forantagelser, både i forhold til svarene og forantagelser som ligger bak våre spørsmål.

Ifølge Jacobsen (2005:130) er samtaleintervjuer best egnet når 1) relativt få enheter undersøkes 2) vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og 3) vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et bestemt fenomen. Med utgangspunkt i dette mener vi samtaleintervjuer er hensiktsmessig for å belyse problemstillingen vår og undersøkelsens formål.

8.3.5 Intervjuguiden

Under intervjuene fulgte vi en intervjuguide for å sikre at vi kom inn på de viktige temaene vi ønsket å belyse. Intervjuguiden er bygd opp rundt de tre teoretiske tilnærmingene struktur, kultur og læring. Vi valgte en halvstrukturert intervjuform, fordi et intervju uten noen form for strukturering vil gi data som er svært komplekse og vanskelig å analysere. I tillegg ville en prestrukturering gjøre at vår eventuelle forantagelser ble eksplisitte.

Vi gjorde totalt 15 intervjuer fordelt på fem miljøer. Av disse hadde fire av respondentene en administrativ stilling i forbindelse med den lokale videregående skolen, mens resten var engasjert som trenere. Fire av trenerne hadde også administrativt ansvar som en del av sin stilling. I forkant gjorde vi et pilotintervju med regional toppidrettssjef i Midt-Norge, Frode Moen, for å teste guiden. Intervjuene var omfattende, og varte stort sett i overkant av en time. Intervjuguiden ble brukt for alle intervju, med noen små tilpasninger for hver person. Tilpasningene ga i første rekke utslag i ulik vektning av spørsmålene, avhengig av personens arbeidsområde og erfaring. For eksempel ble representantene fra de ulike samarbeidsskolene i større grad spurt om å kommentere hvordan de oppfattet samarbeidet mellom skole og hoppklubb fremfor den daglige treningshverdagen.

Alle intervjuene ble tatt opp i sin helhet ved hjelp av en mp3-spiller. Kort tid etter ble de lagret på datamaskinen og renskrevet i stikkordsform. I tillegg til stikkordene ble det notert tidspunkt for når ulike sitat ble brukt, eller ulike temaer ble diskutert. Før vi startet arbeidet med analysen, oppsummerte og kategoriserte vi resultatene fra hvert miljø. Alle deler av prosessen innebar aktiv bruk av de digitale opptakene.

8.3.6 Vår rolle som forskere – fra innpass til gjennomføring

Adgang til forskningsfeltet innebærer ikke bare at forskeren får tillatelse til å være tilstede som deltaker, men også får mulighet til å komme nært innpå aktørene (Grønmo, 2004). Vi fikk innpass i miljøene delvis via egen kjennskap til miljøene fra tidligere, men også via landslagstrener Mika Kojonkoski. Han tok kontakt med de respektive miljøene i forkant av vår forespørsel, slik at de på forhånd kjente til vårt ønske om å besøke miljøene da de mottok e-post fra oss. Da vi dro ut på reise valgte vi å tilby respondentene en samlet rapport på engelsk i etterkant for å sikre aksept og tillit blant dem. Rapporten er vedlagt i oppgaven.

Maaløe (1996:146) lanserer ulike roller forskeren kan ha i feltarbeidet. Han skiller mellom komplett deltakelse og ren observasjon, der mellomformene er deltakende observatør og observerende deltaker. Under datainnsamlingen har vi hatt ulike roller, avhengig av hvilke miljøer vi besøkte. Da vi besøkte de ulike miljøene i Finland, Østerrike og Tyskland ønsket vi å fremstå som deltakende observatører. I tillegg til å gjøre intervjuer var vi blant annet med på trenertribunen under trening for de østerrikske utøverne. På denne måten hadde vi muligheten til å bruke våre inntrykk fra de ulike miljøene for å forsterke funnene i intervjuene. En slik tilnærming ga oss også bedre forutsetninger for å karakterisere de kulturelle og læringsmessige trekkene som omga klubbene. Det var en fordel for oss at en av forfatterne har vært tett på alle disse miljøene i sin aktive karriere som skihopper. På grunn av dette fikk vi innpass, og følte oss akseptert i miljøene. I tillegg hadde vi også muligheten til å snakke samme språk som respondentene og bruke hopptekniske formuleringer under intervjusituasjonen.

Ved intervjuer og studier av Trønderhopp kunne en av oss bruke tilnærmingen som deltakende observatør, mens den andre i hele prosessen var en komplett deltaker. I praksis betydde dette at den ene under forskningsperioden var aktiv trener, mens den andre ikke

deltok i miljøet. Fordelen med rollen som komplett deltaker er at vi får mulighet til å gå helt inn til kjernen av objektet, og se verden gjennom hoppmiljøenes øyne. Samtidig er det en overhengende fare for å bli oppslukt i omstendighetene, og at subjektiviteten blir for ureflektert (ibid.). Vi prøvde å balansere denne problematikken ved å diskutere empirien fra Trønderhopp i stor grad før den ble tatt i bruk. I intervjusituasjonen betydde dette også at den deltakende observatøren førte ordet under intervjuene, men at diskusjonen i stor grad foregikk uavhengig av roller.

Det gjelder å finne en balanse i rollene. En skal i følge Maaløe (1996:153) klare å holde distansen samtidig som en skal involvere seg i så stor grad at en forstår hvordan informantene opplever sin verden. Vi vil fremheve fordelene ved at vi i denne prosessen har vært to personer, slik at vi har vært i stand til å diskutere våre roller som tilskuere og deltakere. Derfor føler vi at vi fant balansen mellom å delta og observere.

8.3.7 Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet i oppgaven

Kvalitetssikring av vitenskapelige intervjuer er basert på ”den hellige, vitenskapelig treenighet” som består av begrepene generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Tilhengere av kvantitativ forskning har tidligere benyttet disse begrepene til å kritisere kvalitative metoder fordi resultatene ikke er reliable på grunn av ledende intervju spørsmål eller ikke valide på grunn av subjektive tolkinger. Kvalitative forskere har på sin side avvist disse tre begrepene og kritiserer dem for å være positivistiske og undertrykkende, da de hindrer kreativ forskning (Kvale, 2002). Dette synspunktet er også forankret i perspektiver som setter spørsmålsteget hvorvidt det finnes absolutte sannheter, og viser en kritisk forståelse av den objektive virkeligheten som blir presentert i vitenskapsteoretiske retninger. Språkuttrykk som sannhetsverdi, troverdighet, sikkerhet og bekreftbarhet blir også ofte tatt i bruk.

Generaliserbarhet refererer til hvorvidt et fenomen kan representere universelle ”lover” for hvordan vi kan forutse nye hendelser. I positivistiske versjoner av samfunnsforskningen er målet å generalisere og gjøre menneskelig atferd universell. Et humanistisk syn påpeker derimot at hver enkelt situasjon er unik, og hvert fenomen har sin indre struktur og logikk (Kvale, 2002). Case-studier blir ofte kritisert som uvitenskapelige på grunnlag av manglende statistisk representativitet. Yin (2003) argumenterer imidlertid for at case studier er

selvstendige tilnærminger på linje med kvantitative studier og at de har et generaliserbart formål.

Reliabiliteten i en undersøkelse referer til datamaterialets pålitelighet. Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data (Grønmo 2004:220). Reliabiliteten kan styrkes ved å utføre flere undersøkelser basert på samme data. Høy reliabilitet betyr at datamaterialet gir like resultater, uavhengig av design. Dette er ikke like enkelt ved kvalitative studier, men viktigheten av reliabiliteten må like fullt drøftes.

Validiteten dreier seg om gyldigheten av datamaterialet. Her er høy validitet en indikator på at datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Dette innebærer at valg av design vil avgjøre hvor mye informasjon vi klarer å samle om et fenomen.

Grønmo (ibid.) hevder at reliabilitet og validitet som vurdering av datakvalitet utfyller hverandre, gitt deres ulike forutsetninger. De henger også i stor grad sammen, siden høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Likevel er denne klassiske tenkningen kontroversiell med tanke på den kvalitative forskningen, og har resultert i en diskusjon som har gitt mer nyanserte begreper basert på både tidligere og ny forskning (Ryen, 2006:192). Dette gir fire nye metoder for validering. Den første metoden er å sammenligne alle data fra avvikende case eller tilfeller, eller sammenligne alle data innenfor samme case. Metode nummer to innebærer kvantifisering av resultatene for å revidere forskerens generaliseringer på. En tredje metode er å konfrontere data som er funnet med avvikende eksempler. I tillegg baserer den fjerde metoden seg på induksjon, der en konstant sammenligner eksisterende teorier med nye data.

8.3.8 Svakheter og utfordringer ved våre metodevalg

Ved bruk av en krevende metodeform som casestudier, står forfatteren alltid ovenfor en rekke utfordringer. Vi ønsker å trekke frem utfordringene som har vært mest fremtredende for vår oppgave.

Vår kjennskap til toppidrettsorganisasjoner innenfor skihopping baserer seg på en av forfatterens tidligere hoppkarriere i Trønderhopp og på det norske landslaget. Forfatteren har siden 1995 vært en del av Trønderhopp, og har siden 2006 jobbet deltid som trener i samme

klubb. Den andre forfatteren hadde før oppgaven ble påbegynt ingen tilknytning til eller kunnskap om miljøet i Trondheim eller andre hoppmiljø.

Fordelene ved å ha kjennskap til miljøet har først og fremst ført til at vi har fått tilgang til å studere Trønderhopp på nært hold. I tillegg har anerkjennelsen fra en tidligere hoppkarriere ført til at det var lettere å komme i kontakt med de andre miljøene. Vi følte også at vi ble akseptert i de utenlandske miljøene på bakgrunn av dette. Ulempene er knyttet til objektiviteten rundt miljøene, der forutinntatte holdninger kan ha preget deler av innholdet. Vi følte derimot at vi klarte å motvirke dette i stor grad siden den andre forfatteren ikke hadde tilsvarende bakgrunn, og kunne stille spørsmålstegn ved alle deler av prosessen.

Vi opplevde at intervjuguiden var av stor nytte, selv om struktureringen i utgangspunktet begrenset muligheten for å ta til seg andre faktorer og/eller momenter respondenten vektla. Dette skyldes at spørsmålene i stor grad var åpne, og i flere tilfeller ga ulik mening for de ulike respondentene. Respondentene hadde noen få ganger problemer med å få forstå meningen av spørsmålene, noe som delvis skyldtes utfordringer med engelsk som språk og delvis bruken av akademiske uttrykk i spørsmålene. Vi kompenserte for bruken av akademisk språk ved å bruke eksempler som lettere kunne gi dem forståelsen av hva spørsmålene handlet om. I et av intervjuene fikk vi inntrykk av at respondenten ikke ønsket å svare så omfattende, og ikke ønsket å avsløre hvordan hoppklubben fungerte. Vi fikk rett etter intervjuet beskjed om at vedkommende hadde fått ordre om å si så lite som mulig, selv om han på forhånd var informert om at svarene ikke skulle publiseres eller brukes til noe annet enn oppgaven.

Opgaven har hele tiden fokusert på den sportslige delen av hoppklubbene. Det har betydd at vi har valgt å intervju personer som er involvert i treningshverdagen. Styrets funksjon og arbeidsområder er derfor i liten grad omtalt. Vi har heller ikke intervjuet noen av utøverne fra de respektive stedene, selv om deres versjon kunne bidratt til å nyansere trenernes oppfatninger av den daglige treningen og gjennomføringen. Valget har kanskje begrenset vår mulighet til å få et mer helhetlig bilde av de enkelte klubbene og deres omgivelser. Vi følte likevel at avgrensningen var nødvendig for at vi kunne gå i dybden på det sportslige apparatet.

Forskningsspørsmålene vi har jobbet med var i utgangspunktet relativt omfattende, noe som gir klare begrensninger for å gå i dybden for hvert fenomen. Eksempelvis ville det vært fullt mulig å fokusere på kun en av faktorene struktur, kultur eller læring. Når vi likevel har valgt å

bruke en så bred tilnærming, skyldes det ønsket om en beskrivende oppgave som omfavner større deler av organisasjonene.

8.4 Sammendrag av metodiske valg

Ut fra problemstillingen og vårt formål med undersøkelsen ble det naturlig med en kvalitativ forskningstilnærming i denne avhandlingen. Begrunnelsen vår for å velge flere små case studier var at vi ville gå i dybden og finne særtrekk og ulikheter i forskjellige miljø og nasjoner. I tillegg ønsket vi en helhetlig forståelse av toppidrettsmiljøer innen skihopping og undersøke om det finnes noen generelle prinsipper som brukes over alt. Respondentene har ulike roller i miljøene og ble valgt ut etter informasjonskriteriet. Styrken vår ved innsamlingen av data var at vi i utgangspunktet hadde god kjennskap til miljøene og skihopping, samt at vi kunne snakke samme språk som respondentene og opptre troverdig i intervjusituasjonen. Det kan diskuteres om vår forutinntatte antagelser gjorde at intervjuguiden ble for ledende og blokkerte for ny informasjon, men vi mener at vi i samarbeid greide å forhindre dette. Vi har videre diskutert case som metodisk tilnærming og svakheter og utfordringer knyttet til den metodiske fremgangsmåten, samt vurdert vår rolle som forskere på det empiriske feltet.

DEL IV - ANALYSE

9 Analyse

9.1 Innledning analyse

I denne delen vil vi presentere de empiriske funn som er i gjort ut ifra de kvalitative intervjuene. Funnene vil bli knyttet opp imot de teoretiske innfallsvinklene vi har presentert i teorikapitlet. Problemstillingen vår er altså:

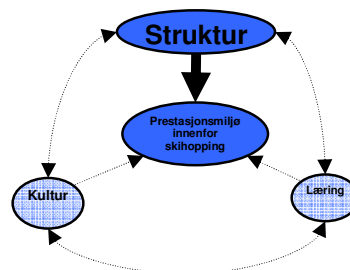
Hvilke organisasjonsmessige forhold ved struktur, kultur og læring er sentrale for toppidrettsmiljøer innenfor skihopping?

For å besvare problemstillingen vil vi ta for oss de tre forskningsspørsmålene hver for seg.

1. Hvilke strukturelle forhold legger til rette for toppidrett innen skihopp?
2. Hvilke kulturelle forhold kjennetegner skihopporganisasjoner, og finnes en prestasjonskultur innenfor hoppporten?
3. Hvilke læringsmessige forhold legger til rette for kunnskapsutvikling innenfor hoppporten?

10 Hvilke strukturelle forhold legger til rette for toppidrett innen skihopp?

For å besvare dette spørsmålet tar vi utgangspunkt i Mintzbergs *Structure in Fives* (1983). Her vil vi gjøre et forsøk på å beskrive hvilken organisasjonsform som karakteriserer toppidrettsorganisasjoner innenfor skihopping. I tillegg vil vi diskutere hvordan ulike strukturelle krefter gjør seg gjeldende i disse organisasjonene, og graden av kompleksitet, sentralisering og standardisering ved disse organisasjonene. Dette vil bli diskutert ut fra Andersen og Sæthers (2002) kunnskapsorganisasjon. Samarbeidet med både lokale og eksterne aktører samt forutsetninger for læring vil bli diskutert ut i fra Wengers *communities of practice* (1998).



Dette vil bli diskutert ut fra Andersen og Sæthers (2002) kunnskapsorganisasjon. Samarbeidet med både lokale og eksterne aktører samt forutsetninger for læring vil bli diskutert ut i fra Wengers *communities of practice* (1998).

10.1 Organisasjonsform

Ved å lese klassisk organisasjonsteori som Mintzberg (1983), får vi en viss oversikt over grunnleggende organisatoriske trekk og organisasjonsformer. I undersøkelsen vår er det nærmest umulig å plassere disse organisasjonene i bestemte båser. Dette er heller ikke et mål i seg selv, men vi ønsker likevel å diskutere rundt dette og se hvilke trekk som er mest fremtredende.

En kartlegging av de forskjellige miljøene innenfor skihopping ga oss et klart bilde av hvordan selve organisasjonsstrukturen ser ut. Alle miljøene kan karakteriseres som små organisasjoner. I Østerrike er fem trenere ansatt på heltid. Iberegnet ledere, trenere og utøvere snakker vi om et antall på 40 personer. De andre miljøene har fra en til fire heltidsansatte trenere, men flere trenere tilknyttet på deltid. Det er gjennomgående at sportssjefen har en fot innenfor flere organisasjoner og miljø som samarbeider med hoppklubben. Styret fremstår som toppledelsen i disse organisasjonene. Ikke fordi de har så stor innvirkning på den sportslige aktiviteten, men fordi det sitter med de økonomiske rammene som danner grunnlaget for aktiviteten. Med unntak av toppledelsen, som er styret, er de fem hoveddelene som Mintzberg (1983) deler en organisasjon inn i veldig tett koblet i alle organisasjonene.

Ut fra Mintzbergs (1983) kategorisering har miljøene likehetstrekk med både adhokratiet og det profesjonelle byråkrati. Alle medarbeiderne har høy kompetanse innenfor skihopping og er på mange måter håndplukket til sine jobber. Organisasjonene ser også på kompetansen hos enkelttrenerne som viktig. Denne headhuntingen står i kontrast mot offentlige stillingsutlysninger. For å illustrere dette får vi følgende svar fra en av trenerne på Stams, da vi spør etter fremtidige utfordringer for sportsinternatet i sin helhet:

”We can’t pick the teachers. The job must be offered in the newspapers and everyone can apply... Sometimes we get good teachers and sometimes not. But the coaches are picked; we can look all over Austria and find the coach we want.”

Det som skiller skihoppmiljøene fra de fleste andre organisasjoner som karakteriseres som et profesjonelt byråkrati, er at den formelle kompetansen ikke er så høy. Den praktiske og erfaringsbaserte kompetansen er derimot veldig høy. Kompleksiteten som kjennetegner mange av miljøene gjør at koordineringsmekanismene er langt fra så byråkratiske som i denne typologien.

Skihoppmiljøene har større likhetstrekk med adhokratiet ved at de preges av uformelle koordineringsmekanismer og gjensidige tilpasninger. Avstanden mellom topp og bunn er liten, og er preget av et nært forhold. Tilpasningen og kommunikasjonen trenere og ledere imellom beskrives som ”uformell – menneske til menneske”. I miljøet i Stams tror de at det nære samarbeidet med alle parter er hemmeligheten.

”Together.. To work towards the same target.. We said: Let’s do it together, tell us our knowledge and we will tell ours to you.”

I Norge og Finland kommer det frem at utfordringen i forhold til denne koordineringen er den store andelen av deltidsansatte trenere. Det er et ønske blant medlemmene om å gjøre strukturen fastere ved flere fulltidsansettelser. Mintzberg fokuserer på at ideologer står sentralt i slike organisasjoner, fordi kulturen er sterk og lett kan kontrolleres i slike små organisasjoner. I alle miljøene har enkeltpersoner innehatt en sentral rolle, og ideologier hos slike kontinuitetsbærere har vært sentrale. I de nordiske miljøene har enkeltpersoners innvirkning på kulturen og strukturen vært spesielt betydelig. I Stams og Oberstdorf mener de at det er strukturen og systemet i organisasjonen som i størst grad preger disse ideologiene.

10.2 Beslutningsprosesser

Mintzberg (ibid.) omtaler ulike strukturelle krefter som trekker mot sentralisering eller desentralisering. Alle hoppmiljøene preges av en desentralisert struktur, der de viktigste beslutningene angående den sportslige aktiviteten tas blant trenere og sportssjef. Det slår oss at toppledelsen er nærmest fraværende i det daglige arbeidet. Likevel er inntrykket vårt at det ikke foregår noen maktkamp mellom styret og den sportslige delen i forhold til beslutningsprosessene. Det er akseptert at slik er det bare. Som en av trenerne i Trønderhopp sier:

”Jobben til styret er å skaffe penger, og ingenting annet – i prinsippet.. De har ikke peiling på skihopping, og det er ikke nødvendig heller.. De må bruke den kompetansen de har.”

Dette utsagnet er også betegnende for graden av sentralisering i alle organisasjonene. Styret representerer toppledelsen. Selv om de har det formelle ansvaret for oppbyggingen av organisasjonen, er det i praksis bare de økonomiske beslutningene og rammevilkår som blir bestemt i styret. Styret og toppledelsen fungerer i stor grad bare som en sponsor, og i Finland og Stams består styret av representanter fra regionale aktører.

Beslutningsprosessene mellom trenere og utøvere blir en mer interessant diskusjon i forhold til den sportslige aktiviteten. En av de som har jobbet i miljøet i Kuopio i mange år forteller hvordan praksisen var der en periode:

”we were quite bad on that; we were not good at all. This was one part of the unprofessional part. At least I didn’t have time to listen, I was just coming and telling and because of my education it was running. But to be permanent coach for ten years you need much more commitment.”

Her ser vi en del ulikheter mellom organisasjonene. Miljøet i Lahti utmerker seg ved at trenerne legger stor vekt på å involvere utøverne i treningsplanleggingen. Dette gjøres både for å lære av utøveren, og samtidig skape en bevissthet om treningen blant utøverne selv. En av respondentene begrunner høy grad av involvering av utøveren på denne måten:

”I hope that they can develop more...because if I say every time: now you do like this, this and this – they just train and don’t even think about what they are doing...it’s not working. The only way is that I speak with the athletes, then they understand what I mean and I

understand what they want. Every year I have to spend one month to communicate with the athlete before the winter”

I Trønderhopp involveres utøverne lite i denne prosessen. Argumentet til en av trenerne i Trønderhopp er at alle treninger foregår med trener til stede, og at utøveren kan komme med innspill underveis. Her er det likevel forskjeller mellom eldre utøvere på elitelaget og de som går på skolen. For de som går på skolen er muligheten veldig liten for individuell tilpasning, på grunn av en fast timeplan som bestemmes av skolen. Det kommer også frem fra noen av trenerne at de møter begrensninger i forhold til et optimalt treningsopplegg på grunn av de sentraliserte beslutningene som skolen gjør. Felles for alle miljøene er at utøverne på elitegruppene involveres mer i treningsplanleggingen. En av trenerne i Lahti illustrerer dette på en god måte:

”When the boys are young it goes with the plan...It’s easier for us to just show the plan...But when I was working with [tidligere finsk landslagshopper] - when he was 18-20 years old – then we spoke almost every day...I decided what he should train, but first I had to hear him – what was his feelings?”

Om dette er fordi de beste utøverne er mer bevisst på hva som må til, eller om det kommer av begrensningen i timeplanen fra skolen, kan helt klart diskuteres. Vårt inntrykk er at erfaringen til utøveren ofte utgjør dette skillet.

Alle organisasjonene vi har undersøkt kan karakteriseres ved *bottom up* prosesser. Mye av aktiviteten har fellestrekk med de karakteristikkene som Nonaka (1994:31) nevner. Alle miljøene består av initiativrike enkeltpersoner, som i stor grad bærer en taus kunnskap fra tidligere idrettskarriere. Nonaka (1994) beskriver også et ”midten-opp-ned” perspektiv. Her vil toppledelsen, som i dette tilfelle vil være styret eller det nasjonale skiforbundet, artikulere sine drømmer og målsetninger. Her er det trenerne, sportslig leder og utøverne som må forholde seg til realitetene og gjøre det daglige arbeidet. Et eksempel på dette er at i Trønderhopp er det styret som eksplisitt setter opp målsetninger og verdier. Da trenerne i Trønderhopp ble bedt om å evaluere sesongen på bakgrunn av disse verdiene var derimot ingen av dem inneforstått med disse verdiene. Spørsmålet vi stiller oss da er om kommunikasjonslinjene er gode nok her. I Stams virker det som om mål og verdier er mer forankret hos personer som gjør det daglige arbeidet. Stams har faktisk aldri hatt konkrete og dokumenterte målsetninger. Det er mer en oppfatning om at dette kommer som en følge av

alle de små prosessene i daglig trening. Det går også klart frem at det er mellomledelsen, representert med trener og sportslig leder, som er avgjørende for suksessen i organisasjonene. De fungerer som kunnskapsingeniører både for trenerkollegaer og utøverne. Mesteparten av informasjonen styret har om skihopping kommer også fra trenere og sportssjef.

10.3 En standardisert treningshverdag?

Innenfor toppidretten virker det som at svært lite er overlatt til tilfeldighetene. Spesielt i den senere tid har en utstrakt bruk av treningsprogrammer, ukeplaner og analyseverktøy vært fremtredende. Mye av hovedinnholdet i Olympiatoppens arbeid har vært nøyaktig styring, kontroll, oppfølging og evaluering den daglige treningen. Fokuset har vært på hvordan eksplisitt og taus kunnskap som enkeltpersoner og grupper besitter kan overføres og spres i organisasjonen (Gotvassli, 2007:12). Kravet til styring og formalisering stiller høye krav til standardisering av arbeidsoppgaver og kompetanse (Busch & Vanebo, 2003:147). Vi vil diskutere i hvor stor grad denne standardiseringen av finner sted i hoppmiljøene. Som vi tidligere har konkludert med har hoppmiljøene likhetstrekk med Mintzbergs adhokrati. Her er uformell gjensidig tilpasning en mer vanlig koordineringsmekanisme enn formell standardisering. Wenger (1998) diskuterer sammenhengen mellom deltagelse og konkretiseringen innen den lærende organisasjonen. Der blir standardisering og institusjonalisering av prosesser og retningslinjer viktig, men det er til slutt praksisen som skaper resultatene. Utfordringen er heller å støtte opp om, enn å fjerne kunnskapsevnen i praksisen. Nonaka og Takeuchi peker også på at en frihet til å handle fritt, og at et kreativt kaos er viktig for at kunnskap skal spres ut i organisasjonen.

Felles for alle hoppmiljøene er at de har laget standardisert treningsplaner og årsplaner, men det er likevel forskjellig hvor stor grad de brukes i den daglige treningen. I Trønderhopp brukes de nesten i hver trening, mens i Lahti prøver de bevisst å tilpasse treningen til hver enkelt i større grad. I Stams mener de å ha en klar filosofi og standard for treningen, men lite er skrevet ned i dokumenter og manualer. Respondentene poengterer her at den daglige dialogen og diskusjonen er viktigst for å skape en standard filosofi. I Kuopio har de lenge jobbet etter en felles standard, som i stor grad ble utviklet i vitenskapelige miljøer:

”The principles were created by professors at the university i Jyväskylä.... Then we created that believeness for our guys and our line for the training... This theory how to make a ski jump was also based on the studies at the university...I think this was the

theoretical line, and we made quite clear lines and also educated the coaches in the ski club.”

Men selv om trenerne i Kuopio har en standard mal å jobbe etter får vi et klart inntrykk av at bruken av disse manualene ikke er så viktig som de daglige diskusjonene:

“We have been writing a 40 pages manual, where we have all this manifests...But we usually communicate in a normal way, like friends do.. Technically we think the same – strongly – because the basic here is pretty strong about what we are doing.”

Spesielt i Trønderhopp og i Finland er det klart at innad i trener - og lederteamet har ingen noen klart definerte roller og arbeidsinstrukser. Mye av grunnen til dette er at så mange av trenerne er deltidsansatt. Inntrykket er også at organisasjonen ville klappe sammen dersom trenerne skulle forholdt seg til faste stillingsinstrukser. Et eksempel på dette er at da vi ringte til hovedtreneren i Kuopio for å avtale intervju. Han var da i bakken for å gjøre den klar til kveldens hopp trening, og under samtalen beskrev han seg selv som både bakkesjef, sportslig leder og trener. Dette eksemplet er også betegnende for de andre miljøene. Det er usikkert om de miljøene vi undersøkte bevisst prøver å designe organisasjonen for å fremme læring, men et eksempel fra Trønderhopp kan indikere dette. Da en av trenerne etterlyste mer klar arbeidsinstruks i den daglige treningen fikk han følgende svar fra sportssjefen:

”Hvordan kan du utvikle deg som trener hvis du blir presset inn i en forhåndsbestemt rolle?”

I Stams har trenerne klarere definerte roller og arbeidsinstrukser i den forstand at de er ansatt på fulltid, men det kommer tydelig frem at friheten til hver enkelt er veldig stor.

I hoppmiljøene er tendensen veldig klar på at alle trenere har erfaring fra tidligere aktiv karriere, og har på den måten opparbeidet seg stor kunnskap om skihopping. I det profesjonelle byråkratiet er også standardisering av kunnskap en fremtredende koordineringsmekanisme. Spørsmålet er om det, i tillegg, finnes en standard for formell kunnskap i miljøene. Selv om de både i Stams og Trønderhopp har krav om formell utdanning innen idrett for å bli ansatt, blir ikke denne kompetansen verdsatt så høyt som den praktiske erfaringen.

10.4 Hoppmiljøenes kompleksitet - likhetstrekk med kunnskapsorganisasjoner

Andersen og Sæters (2002) beskrivelse av vellykkede moderne kunnskapsorganisasjoner utdyper Mintzbergs (1983) adhokrati. De fremhever at slike organisasjoner er preget av kompleksitet, flytende struktur og motiverte og kompetente medarbeidere. Som en av respondentene uttaler var trenerjobben ”just a hobby, and our baby”. Uansett om alle trenerne i Kuopio hadde andre jobber for å tjene penger, så var arbeidet i hoppmiljøet hovedfokuset. En annen trener i Kuopio fremhever en av sine tidligere kolleger sin egenskap til å samle de rette og motiverte personene inn i systemet som deltidstrener. For å illustrere den flytende strukturen uttaler han at: ”It was much about the people, not about the system”. Kompetansen blant medarbeiderne illustreres ved eksemplet ovenfor fra Stams, med håndplukkede trenere kontra offentlige utlysinger av lærerstillinger.

Newell et. al. (2002:27) hevder at det er tre karakteristiske trekk ved kunnskapsarbeid og kunnskapsorganisasjoner; autonomi, flere geografiske arbeidsplasser og ”gullsnipper”.

Felles for alle miljøene er at alle som jobber i organisasjonen har stor individuell frihet. Den grunnleggende treningsfilosofien synes klar overalt, men hver enkelt har frihet til å gjøre egne valg. I Stams mener de at det er mange veier til Rom. Respondentene mener at i tillegg til å ha en felles grunnidé, er det nødvendig med en viss variasjon for å utvikle organisasjonen. I Trønderhopp blir det poengtert at spesielt i perioder med dårlig resultater har denne individuelle friheten kanskje vært for stor. Problemet har vært at hver trener både i Trønderhopp og i Norge har hatt forskjellig meninger om både hoppteknikk og treningsprinsipper. En av respondentene fra Trønderhopp forteller at det var nødvendig å samle seg rundt en felles filosofi, og redusere friheten for hver enkelt.

Inntrykket er at en hopp trener svært sjelden gjør jobben på kontoret. Det var betegnende at de vi snakket med stort sett satt i treningsklær eller boblebukse, på tur til og fra hoppbakken eller treningshallen. Trenerens hverdag innebærer omfattende reisevirksomhet til og fra hopprenn eller treningssamlinger. Dette gjelder spesielt i vinterhalvåret, der klubbene må oppsøke områder med gode hoppforhold.

Kelley (1990, i Newell, 2002) beskriver ”gullsnipperarbeider” som intelligente, uavhengige og engasjerer seg i komplekse arbeidsoppgaver hvor resultatene vanskelig kan måles. I forhold

til denne beskrivelsen er jobben som hopp trener stikk motsatt når det gjelder måling av resultater. I toppidretten måles kvaliteten på arbeidet nådeløst i resultater hver helg. Selv om alle trenerne sier at det daglige fokuset er på prosessen – og ikke resultatet, legger de ikke skjul på at det er resultatlista som er viktig til syvende og sist. Som en av trenerne i Kuopio sier så må utøverne oppnå toppresultater, ”otherwise I would have a big stone in my shoulder”. Kompetansen til trenerne innenfor disse organisasjonene er derimot stor. Nærmest alle har opparbeidet seg en unik erfaringsbasert kompetanse gjennom aktiv karriere og i tillegg har de fleste også gjennomført studier innenfor toppidrett.

10.5 Ønsket om en fastere struktur

Paradokset er at selv om alle organisasjonene, spesielt i de nordiske landene, i stor grad fremstår som typiske kunnskapsorganisasjoner, ønsker de til en viss grad å bevege seg bort fra den flytende strukturen og enkeltpersonenes store betydning.

”It was much about the people and not about the system...and it shadows the whole Finnish system at the moment, and that’s why we try to change this now.”

Trenere både i Trønderhopp og Kuopio fremhever at målet er å bygge opp en fastere struktur i organisasjonen, og at de ønsker å nærme seg modellen i Stams. En av respondentene, som tidligere har vært landslagstrener både i Østerrike og Finland, peker på hvor mye lettere det var å komme inn å jobbe og skape resultater i en fastere struktur:

”The system in Stams was so narrow, and so well done, that you are able to change the system in few years. In Norway it takes ten years at least.. In Austria 10 coaches are all professional and are having all the talents in their hands, but in Norway you have hundred of club coaches, hobby coaches, whatever.. And they have to take care of the talents.”

Likevel mener han at et system ikke kan kopieres fra land til land uten videre:

“But what is good, or what is bad, you are not able to copy the system from Austria to Norway. We have to create a system that is fitting that country, and finally if you are able to build that system you are succeeding with own strong points and you can beat everybody.”

Selv om Trønderhoppmiljøet ønsker å nærme seg strukturen i Stams, blir det altså vanskelig å kopiere det. Inntrykket vårt er at kompleksiteten både innad og i omgivelsene spiller en viktig

rolle her. Som sagt kommer alle talentene fra Østerrike til Stams og siden landet er lite i geografisk utstrekning blir også alt veldig oversiktlig. I Norge og Finland konkurrerer miljøene ofte om talentene, og de beste trenerne. I de nordiske miljøene fører også en begrenset økonomi til at de ikke har mulighet til å ansette flere trenere i faste stillinger, mens i Stams er de økonomiske begrensningene minimale. Selv om styret tar de økonomiske beslutningene er det ifølge trenerne ingen problemer å få tildelt midler. I Stams er også arbeidsoppgavene til hver enkelt trener også klart definert ved hver av de fem trenerne har ansvar for sin gruppe på seks til sju utøvere. I Trønderhopp og Kuopio er denne fordelingen mye mer flytende med mange deltidstrenerne som kommer og går. Ut fra diskusjonen om kopiering av systemer, kan vi konkludere med at de nordiske miljøene bør prøve å tilnærme seg typiske kunnskapsorganisasjoner. I Østerrike og Tyskland vil derimot en fastere struktur med større likhetstrekk til det profesjonelle byråkratiet være en bedre løsning.

10.6 Ledelsesmessige utfordringer i kunnskapsorganisasjoner

Løwendahl (1999) har formulert noen ledelsesmessige utfordringer i slike kunnskapsorganisasjoner. Hun mener blant annet at det kan være vanskelig å etablere lojalitet i organisasjoner med mye innleid arbeidskraft på midlertidig basis, og at varierende arbeidstid, og sted betyr at ingen vet hvem som er hvor. Løwendahl peker også at ingen vet hvem som "eier" bedriften når vi risikerer at sentrale medarbeidere tar med seg sin kunnskap og relasjoner og flytter ut eller går til konkurrentene. Ingen av organisasjonene vi har undersøkt er preget av innleid arbeidskraft, men den store andelen av deltidsansatte trenere kan gi samme effekten. Vi ser likevel ikke noen tendens til at lojaliteten ovenfor klubben er fraværende. Derimot virker det som nesten alle trenerne og medarbeidere legger sjela si i arbeidet. Det er bare i Stams, der alle trenerne er heltidsansatte, at en av respondentene spør seg om alle trenerne er lojale mot klubbens mål. Han tror at for mange er det bare en jobb for å tjene penger. Det interessante her er at selv om vi tidligere har argumentert med at Stams kanskje i minst grad kan karakteriseres som en kunnskapsorganisasjon, kommer problemet med eierskapen til organisasjonen frem her.

Eksemplet til treneren i Kuopio som uttaler at skiklubben var "our baby" illustrerer de involverte personene sin tilhørighet til miljøet, og dette stemmer også med inntrykket fra både Lahti og Trønderhopp. Noen respondenter ser likevel en tendens til at den viktige dugnadsånden som må være til stede ved slike organisasjoner er på vei ut.

”If you think about the history of the ski clubs in Finland, basically all the work has been based on volunteer people. Nowadays, or the last 10-15 years, people are not interested in volunteer work in the clubs. In this ski club, we had the first paid coach in the 1990’s, and that was Mika Kojonkoski.”

Denne respondenten fra Kuopio er under hele intervjuet spesielt opptatt av hvor viktig dugnadsånden og det frivillige arbeidet er. Han uttaler videre at problemet med den ønskede profesjonaliseringen av skiklubben fører til at klubben mister litt av sjela si. Her ser vi en klar sammenheng med problemet i Stams, som er det mest profesjonaliserte miljøet.

Variierende arbeidstid og -sted ser heller ikke ut til å være noe problem i hoppmiljøene. Den tette og nære kontakten både horisontalt og vertikalt innad i organisasjonen er karakteristisk for alle organisasjonene, og flere av respondentene påpeker at den mest effektive kunnskapsutvekslingen stort sett tar plass i den daglige treningen ved flere forskjellige plasser.

I Finland har de et problem med at flere av de beste og sentrale trenerne i Lahti og Kuopio drar til andre land. Det finnes per dags dato seks hoppnasjoner med finsk landslagstrener. En av respondentene beskriver problemet slik:

”In Finland, we have a quite strong education system for ski jumping....the problem is that we have ten coaches outside Finland that carries a lot of information”

Trenerne vi snakket med i Finland følte at når en person forsvinner, forsvinner også mye av kunnskapen. Det samme problemet kom også frem i Stams, men der mente de at systemet og strukturen er så sterk at dette i praksis ikke er noe problem og at de trenerne som forsvinner likevel ikke har den rette lojaliteten og innstillingen. Vi stiller oss spørsmålstegn ved om lojaliteten og tilhørigheten til klubben er så sterk som respondentene gir uttrykk for når vi ser den store trenerflukten i enkelte av organisasjonene. Svaret kan være at svært få av trenerne tjener mye penger og et attraktivt økonomisk tilbud fra andre plasser vil bli fristende.

10.7 Samarbeid med andre aktører

Basert på vår kunnskap og forventninger før vi gjorde denne undersøkelsen satt vi hele tiden med et inntrykk av at hoppmiljøene hadde tette samarbeid med både skole, universitet og landslag. Disse forventningene ble også bekreftet gjennom funnene i undersøkelsen. Samarbeidet med videregående skole fremstår som helt sentralt i alle miljøene. Som et eksempel ble Trønderhopp ble grunnlagt på bakgrunn av muligheten for å kombinere toppidrett og utdanning:

”Siden vi startet med Trønderhopp så har jo det viktigste vært å kombinere toppidrett og utdanning... Samarbeidet med Heimdal er fundamentet i Trønderhopp. Dette samarbeidet har bestandig vært veldig tett. Vi har jo sagt at om vi ikke er gift så er vi i hvert fall forlovet.”

Med unntak av Oberstdorf er noen av trenerne ansatt og lønnet både av skolen og hoppklubben. Modellen i Oberstdorf er litt spesiell fordi der samarbeides det med flere regionale videregående skoler og universitet, mens i de andre miljøene samarbeides det bare med en skole. Graden av samarbeid mellom skole og idrett varierer også. I Stams er samarbeidsmodellen spesiell ved at utøverne bor, trener og går på skole i samme fysiske bygg. Et slikt sportsinternat gjør at samarbeidet til lite komplekst i forhold til de andre miljøene. I Trønderhopp jobber noen av trenerne både som lærer og hopp trener, mens i Finland er trenerne kun ansatt for å ta seg av hoppdelen de timene utøverne får fri for å trene. I Stams har også trenerne historisk jobbet som lærere, men slik er det ikke nå. Det blir poengtert både i Stams og Trønderhopp at den uformelle koblingen gjennom disse personene som er ansatt på begge plasser er viktig. En av respondentene fra Stams mener kommunikasjonen var bedre før da trenerne også jobbet som lærer.

Samarbeidet med landslaget og forskningsmiljø er mindre formelt og baserer seg mer på enkeltpersoner og tilfeldigheter. I alle miljøene er en eller flere av trenerne også tilknyttet landslagsmiljøet. Enten har trenerne formelle stillinger begge plasser eller så er samarbeidet basert på at noen av landslagsutøverne trener i klubben til daglig. Under intervjuene merket vi oss også at de andre trenerne faktisk snakket om landslagstrenerne som om de er ansatt i klubben. Dette samarbeidet er naturligvis opplagt siden landslagsutøvere ofte representerer de største klubbene i landet, og det er et uttalt mål for Trønderhopp å være representert med en trener og/eller leder på landslaget.

Samarbeidet med universitet og forskningsmiljø går også stort sett gjennom landslaget. Det som er betegnet for dette samarbeidet er også at enkeltpersoner har personlig tilknytning til forskningsmiljø. En av trenerne i Trønderhopp illustrerer hvor viktig en slik tilknytning er:

”Vi er helt avhengig av Olympiatoppen.. Å ha en mann i Olympiatoppen som driver med skihopping og har det som spesialfelt, og som har tilgang på kompetanse fra miljøene i rundt seg.”

I Trønderhopp er sportssjefen ansatt både på universitetet på Dragvoll og i Olympiatoppen, og i Oberstdorf har sportslederen jobbet ved universitetet og opprettet et uformelt samarbeid i ettertid. I Kuopio startet også samarbeidet med at en av trenerne studerte ved universitetet og skapte en personlig relasjon med en av professorene ved forskningsmiljøet. Det var først i ettertid da denne treneren ble landslagstrener for Finland at dette samarbeidet ble formalisert. De personlige relasjonene i dette samarbeidet illustreres også av en av trenerne i Stams som mener integrasjonen med andre aktører er så bra ”because there are so many good guys”.

10.8 Skihopporganisasjonenes design for læring

Wenger (1998) omtaler den lærende organisasjon og hvordan den bør designes. I den forbindelse mener Wenger at design for læring krever nye forbindelser mellom ulike lokale og eksterne aktører, forbindelser som yter naturlig kompetanse og engasjerer seg i praksis. I tillegg påpeker Pawlowski (2003) viktigheten av det interorganisatoriske nivået, og spesielt bruken av eksterne kunnskapssystemer som kan støtte læring. I alle miljøene blir koblingen mot landslaget og forskningen sett på som nødvendig for å utvikle seg og forbedre prestasjonene. I Trønderhopp fremheves samarbeidet og den daglige treningen sammen med landslaget som en kritisk faktor, mens de andre miljøene også fremhever dette samarbeidet som en av de viktigste suksessfaktorene. De eksterne samarbeidspartnere kan ut ifra Mintzbergs (1983) organisasjonstypologi karakteriseres som viktige innenfor teknokratiet. Den største forskjellen mellom miljøene er i hvilken grad det samarbeides med andre hoppklubber i eget land. I Finland er de opptatt av hvordan miljøene i Kuopio og Lahti kan lære av hverandre, mens Trønderhopp samarbeider lite med andre klubber i Norge. En av respondentene fra Kuopio hevder følgende:

”In Finland... the biggest target is to make international success”...”but we have a feeling that in Norway, the osloguys are satisfied when they are beating Trønderhopp”.

Inntrykket fra undersøkelsen er at ingen av organisasjonene har et rigid design, men at det heller er praksisen og de personlige relasjonene i organisasjonen som bestemmer organisasjonsstrukturen. I og med at strukturen er så løs og lite definert blir det også nærmest umulig å plassere organisasjonene under en av Mintzbergs (1983) hovedstrukturer. Likevel ser vi en klar forskjell ved at den grunnleggende strukturen i Stams er fastere enn i de andre miljøene. Dette kan skyldes at de har flere heltidsansatte trener med en mer presis stillingsinstruks. Som Wenger (1998) påpeker er praksisen ofte en reaksjon på den designede organisasjon. Med et slikt løst design ser vi både i Finland og Norge klare tendenser på at enkeltpersoner gjennom hele historien har vært sentrale, og spesielt hovedtrenerens evne til å motivere og skape engasjement i rundt seg. Dagens trener i Kuopio forklarer hvor sentral rollen til den tidligere treneren var:

”It was about him, how well he could track people into the system to be part time workers. When you know that he has a good heart to collect people, he had a good system.”

En av trenerne i Trønderhopp etterlyser en mer presis arbeidsinstruks og føler at mye kunne vært gjort mer effektivt med klarere rollefordeling og ansvarsområde innad i organisasjonen. Handlingene og praksisen blir i dette tilfelle tilfeldig og kanskje heller ikke utført i hele tatt, og er en reaksjon på organisasjonens design.

10.9 Oppsummering av strukturelle forhold

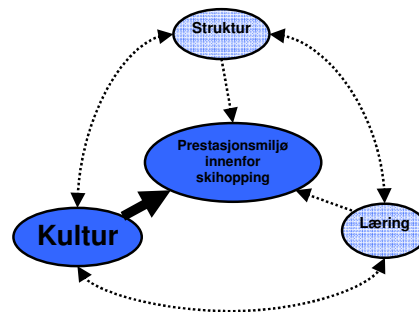
Ved å analysere de strukturelle forhold som kjennetegner skihoppmiljøene kommer det frem at ingen av organisasjonene kan sies å ha en rigid organisasjonsform. Stams utmerker seg ved at strukturen er klarere og synes mer bestemt enn i resten av miljøene. Dette skyldes først og fremst at ansettelsesstrukturen er klarere. I et forsøk på å plassere miljøene under Mintzbergs (1983) organisasjonstypologer ser vi flest likhetstrekk med adhokratiet og det profesjonelle byråkratiet. Dette skyldes de uformelle og desentraliserte beslutningsprosessene, gjensidig tilpasning mellom trenerne, høy erfaringsbasert kompetanse og stor grad av kompleksitet. Graden av kompleksitet har vi også diskutert nærmere, og inntrykket vårt er at både den interne og eksterne kompleksiteten er større i de nordiske miljøene enn i Stams.

Vi mener miljøene i Norden fremstår mer som typiske kunnskapsorganisasjoner, men har et ønske om å bevege seg litt bort fra den flytende strukturen over til en fastere struktur. Det er mye på grunn av denne varierende kompleksiteten, i form av geografiske og kulturelle forhold, vi ser utfordringen i å kopiere systemer som fungerer bra i ett land. I forhold til Olympiatoppen, som i mange sammenhenger står for idealet i norsk idrett, er skihoppmiljøene mindre preget av denne standardiseringstenkingen. Alle miljøene har utviklet treningsmanualer og oppskrifter, men disse brukes i begrenset grad i den daglige treningen. Også arbeidsoppgaver og rollefordeling er lite definerte, spesielt i de nordiske miljøene. Den største forskjellen er at Stams har flere trenere ansatt på heltid.

11 Hvilke kulturelle forhold kjennetegner skihopporganisasjoner, og finnes en prestasjonskultur innenfor hoppporten?

11.1 Innledning

Vi har valgt å analysere kulturen i hoppmiljøene ved å kartlegge de ulike nivåene av kultur, i form av artefakter, normer og grunnleggende antakelser (Schein, 1992). Kultur som symbol innenfor skihopping tar utgangspunkt i Schultz (2003) vil også bli belyst. Vi skal deretter bruke Goffee og Jones (1996) teori om samspill og samstemthet og Andersen og Sæthers (2002) teori om prestasjonskulturer for å se om teoriene kan overføres til vår case.



11.2 Grunnleggende antakelser i hoppmiljøene

Kulturen i de oppsøkte hoppmiljøene oppfattes som ekstremt målbevisst og fokusert på resultater. Dette var i seg selv ingen stor overraskelse, men graden av målbevissthet og fokus blant respondentene var påfallende høy. Da vi for eksempel kom til hoppbakken og kontorene i Lahti, virket det nesten som om den prestasjonsfokuserede kulturen var innrisset i alle vegger og tak. En lignende følelse fikk vi også fra de andre miljøene, med unntak av Oberstdorf.

Trenernes sentrale og frie rolle betyr at de i stor grad former de grunnleggende antagelsene i klubbene. Inntrykket er mest fremtredende i Trønderhopp og de finske klubbene, der trenerne i stor grad styrer egen hverdag. Styrets betydning blir dysset ned, siden de bare legger til rette for at trenerne får gjennomført planene de ønsker.

Alle respondentene som var direkte tilknyttet hoppmiljøene hadde erfaring fra tidligere aktiv karriere. Andre typer erfaring eller kompetanse blir i så måte sekundært for klubbene. Dette begrunnes med at en trener bør ha forståelse for at det kan skje store ting fort. En av respondentene forklarer fordelene ved erfaringer fra egen karriere på følgende måte:

”I can talk to the jumpers about the ski jumping. Where you put your eyes, how you feel the speed.... You need to know how it works when you make the take-off, and how strong that feeling is. I don't think that it is possible to be a good coach if you haven't jumped yourself.”

Utsagnet sier noe om tilnærmingen til skihopping, og toppidrettens krav til spesifikk kompetanse. Den gir samtidig et godt bilde på antagelsene som ligger i bunn for klubben, og hvordan dette preger det daglige arbeidet.

11.2.1 Enkeltpersoners påvirkning på de grunnleggende antagelsene

Respondentene fra Trønderhopp fremhever verdien av at de som klubb helt siden oppstarten i 1982 har hatt utøvere på verdenscup-nivå, og hevder at dette er avgjørende for å beholde en kultur som ønsker å få frem nye toppidrettsutøvere. I senere år har klubben blitt mer bevisst på eliteløpernes påvirkning på treningskulturen. Deres påvirkningskraft for kulturen er uttalt på følgende måte:

”Elitelaget er satt sammen av utøvere som har vært på et høyt nivå over mange år, helt opp til landslagsnivå. Målet er at denne utøveren skal være en forgrunnsfigur for de andre utøvere, og vise de hva som er nødvendig for å nå målene.”

På trenersiden er også dette bevisst slik at det skal være lettere for nye trenere å komme inn. En av respondentene fremhever at såkalte kontinuitetsbærere er viktige såfremt de ikke ”sovner inn”. Vedkommende påpeker viktigheten av visse utskiftninger for å sikre utvikling i det lange løp.

Den finske tankegangen fremhever i større grad kultur som summen av alle små ting, fremfor fokus på enkeltpersoner. Respondentene vektlegger betydningen av alle aktører som er involvert, fra trenere og utøvere til foreldre og frivillige. Enkeltpersoner kan i følge en av våre respondenter være ”the fuel” for kulturen, ved å bidra til å bygge en ønsket kultur. Det blir derimot poengtert at denne personen ikke kan gjøre denne jobben alene. Strukturen i organisasjonen skal også sørge for at de ikke er avhengige av enkeltpersoner. Dette illustreres ved følgende utsagn:

”The persons come and go. The system should work quite nicely.Every time we get a person which is unique, we follow them, but we cannot rely on them”.

Kontinuiteten i miljøet bevares ved at trenere og ledere har vært utøvere i det samme miljøet tidligere. Det påpekes at det bør være noen som bærer den underliggende filosofien og ideen til enhver tid. Dette kan være både trenere, lærere eller utøvere. Alle respondentene mener at trenerne har en viktig rolle for å beholde kontinuiteten. Det blir lagt spesielt vekt på at tidligere utøvere fra skolen har kommet tilbake som trenere.

11.2.2 Verdier

Trenernes tilnærming til jobben innebærer et overordnet fokus på arbeidsoppgaver direkte knyttet til den sportslige aktiviteten. Deres forståelse av mål og verdier er derfor forankret i deres opplevelser fra hverdagen, ikke i overordnede mål og verdier nedskrevet i årsrapporter, strategiplaner eller andre dokumenter.

De fleste respondentene tar kulturen for gitt, at det ”alltid” har vært et sterkt fokus på gode resultater internasjonalt i de ulike klubbene. Kulturen i Kuopio forklares med at skihopping i Finland alltid har hatt suksess, og at det alltid har vært politisk velvilje lokalt for å satse på skihopping. I Lahti er kulturen et resultat av lange tradisjoner. Dette gjelder både i forhold til arrangement som verdenscup og VM, men også som et anerkjent hoppmiljø med gode internasjonale resultater gjennom alle tider.

De grunnleggende prinsippene for trening – omtalt som *basics* – ligger til grunn for alt arbeidet ved de forskjellige miljøene. I den grad det finnes uenighet om opplegget, er det snakk om små justeringer fremfor store endringer. De to miljøene som skiller seg mest ut i hver sin retning angående involvering av utøvere, er Lahti og Stams. Lahti baserer seg på en filosofi som innebærer tilpasning av treningshverdagen til hver enkelt utøver, mens Stams i større grad bruker samme treningsprogram for alle utøvere. Forskjellene er derimot ikke stor, og avhenger av tilpasninger blant ulike trenere.

En viktig grunnverdi for alle på sportsinternatet i Stams er at de satser på utdanning i tillegg til skihopping. Denne verdien deler de også med de andre miljøene. Begrunnelsen for dette er at de i størst mulig grad skal utvikle utøvere både på det sportslige og personlige planet. For å støtte opp om utøvere involverer de rådgivere som skal hjelpe utøvere i og utenfor hoppbakken. En av våre respondenter omtaler betydningen av rådgiverne på følgende vis:

“We have people who work in the boarding house as advisors for the athletes.... Not as a teacher, but as a tutor for the kids. I think these are the most important persons for the kids here.”

De trekker samtidig frem betydningen av at utøvere med internasjonal suksess kan komme tilbake til skolen og være en av mange elever. Det betyr at den nye østerrikske hoppstjernen Gregor Schlierenzauer kan komme tilbake til skolen og være skjermet for all støy som forstyrrer fokuset på skihopping og utdanning. I Kuopio bruker de landslagshopper og jusstudent Arttu Lappi som et eksempel på at deres modell ikke bare produserer skihoppere av internasjonalt format, men også gir dem et faglig grunnlag for å komme seg videre i livet.

11.2.3 Artefakter

Kommunikasjonen i miljøene vi besøkte er preget av åpenhet, noe som ga utslag i en uformell tone i det daglige. Miljøet preges av gjensidig respekt som følge av den tette dialogen. Dialogen gir også utslag i at språkbruken er enkel og direkte, og danner utgangspunkt for et felles fagspråk mellom utøvere og trenere.

Trenernes hverdag innebærer at de på formiddagen ofte er på trening, og at de er på kontoret iført treningsklær på ettermiddagen. Kontorene er fylt opp av treningsdresser og hoppstyr, og trenerne deler gjerne kontorplasser. Dette setter preg på kleskoden, som i stor grad favoriserer slitne treningsgensere og skibukser fremfor bukser med press og slips. I bakken er derimot kleskoden langt strengere. Det beste eksemplet på dette så vi i hoppbakken i Seefeld, der alle trenerne stilte opp i klubb- eller landslagsuniform på trenertribunen. Etter lunsj ble derimot jakkene med sponsoretiketter lagt bort og erstattet med helsetrøye og/eller t-skjorter.

Eksempler på andre artefakter er drøftet i forbindelse med den symbolske tilnærmingen til kultur i neste avsnitt.

11.2.4 Den symbolske delen av kulturen

Selve internatet – den fysiske bygningen – blir sett på som en viktig kontinuitetsbærer i Stams. Den blir i så måte viktig for kulturen, og et eksempel på et fysisk symbol i hoppmiljøet. Viktigheten av bygget blir omtalt på følgende måte:

“The most important part for the culture is the boarding house. It’s the fact that everybody lives here, and everybody meets here.”

Internatet i Stams er det mest opplagte eksemplet på symboler som preger kulturen, men både i Lahti og Oberstdorf fant vi eksempler på fysiske symboler. I Lahti er kontorene til trenerne plassert som en del av tribunen, i svært enkle men praktiske lokaler. Trenerne deler gjerne kontor, og arbeidsantrekket er treningsklær. Vi fikk inntrykk av at trenerne har høy respekt blant de andre ansatte i organisasjonen, arrangementskomiteer og de andre som hadde kontor i området. I Oberstdorf ble derimot en av respondentene fra hoppklubben nærmest uglesett da vi gikk innom kontorlokalene tilknyttet arrangementskomiteen. Lokalene hadde overhodet ikke den samme betydningen for det sportslige apparatet som i Stams og Lahti.

Vi finner også eksempler på ritualer som ble brukt på de ulike stedene. Det mest fremtredende eksemplet kom fra Lahti, der en av trenerne hadde et fast møte med gamle storhoppere en fast ukedag hver måned:

“Old masters come to see what we do.... I meet the old masters one time per month, and I have to listen to them for about three hours [respondenten ler].... But I try to keep my ears open, because everytime I learn something from them.... They tell me about the old days when there were 3000 ski jumpers in Lahti, and now it’s only 150.”

Sitatet forteller noe om viktigheten av de gamle tradisjonene, og hvordan gamle bragder ga giv til de involverte i organisasjonen. Møtet i seg selv hadde ingen faglig begrunnelse, og innebar ingen type planlegging. Den symbolske verdien av møtet var dermed langt større enn innholdet av diskusjonene.

Det er i Lahti ingen store arrangementer ved sportslig suksess, eksempelvis ved Ahonens suksess. De er ikke opptatt av å feire dette i seg selv. Resultatene gir bedre rammevilkår og omtale i media, og styrker samtidig rekrutteringen. Men det ligger ingen bevisst fokus på dette. I Kuopio er inntrykket tilsvarende. Hvert år feiret de kåringen av årets idrettsutøver fra den videregående skolen, men ut over dette var det liten eller ingen bruk av disse resultatene. En av respondentene fra Trønderhopp hevder at suksess brukes for lite symbolsk. Likevel hadde de markeringer av gode resultater fordi han tror at det gir motivasjon til unge løpere. Stams følger samme modell for markeringer, og begrunner bruken av markeringene med at det gir de nest best utøverne motivasjon ved at de ser at de faktisk er mulig å nå toppen.

11.2.5 Subkulturer

Det eksisterer ingen klare subkulturer i de ulike organisasjonene vi har undersøkt. Gruppen av utøvere som ikke lenger satser, representerer et skille mellom elite og bredde. Dette blir ikke vektlagt som en forstyrrende gruppe for den eksisterende kulturen. Avvik fra kulturen skyldes heller enkeltindivider som ikke evner å tilpasse seg omgivelsene. I tillegg vil det alltid finnes trenere og/eller støtteapparat med lavere ambisjonsnivå enn de andre.

Subkulturer kan i følge respondentene oppstå når utøverne ikke kan nå et visst nivå og ikke har noe perspektiv på treningen. Dersom dette utvikler seg til egne grupperinger kan problemer oppstå. Eventuelle avvikere fra eksisterende normer og verdier får på Stams valg om å følge linjen eller forlate skolen. Utøvere som ikke når opp resultatmessig men innehar de riktige holdningene kan velge å gå over til en linje som tilsvarer allmennfag i Norge. På Heimdal videregående skole finnes det grupperinger av utøvere som ikke lenger satser, men disse har liten betydning for resten. Respondentene hevder at grupperingene blir mer synlig etter noen år i miljøet dersom det ikke går så bra resultatmessig. Utøverne som til slutt gir opp satsningen, gis et tilbud om å hoppe av og følge undervisning sammen med en breddeidrettsgruppe.

11.2.6 Oppsummering av grunnleggende kulturelle likheter og forskjeller

Hovedinntrykket vårt er at kulturen bygger på en del grunnleggende antakelser som er felles for alle miljøene. Jakten på resultater internasjonalt er fremtredende, og setter sitt preg på grunnleggende antagelser, verdier og artefakter ved kulturen. I tillegg ønsker klubbene å utvikle utøvernes personlighet ved å tilby dem en god utdanning.

Vi skal nå gå dypere inn i miljøenes kultur, og avgjøre hvorvidt begrepet prestasjonskultur er dekkende for kulturen vi har undersøkt i hoppklubbene.

11.3 Samspill og samstemthet – overførbart til hopporganisasjoner?

I etterkant av intervjuene som vi gjorde i starten av februar ble Andersen og Sæthers (2008) siste publikasjon om prestasjonskulturer presentert. Her har forfatterne introdusert fem nøkkelfaktorer knyttet til samspill og fire nøkkelfaktorer knyttet til samstemthet (2008:44-45):

Samspill	Samstemthet
Vilje og evne til samspill	Forståelse av verdiene som skapes
Kunnskap om hverandres sterke og svake sider	Forståelse for valgt strategi
Respekt for fagkunnskap	Forståelse av egen rolle
Respekt for personlige grenser	Tillit til ledelsen
Grunnleggende tillit	

Figur 15 Nøkkelfaktorer knyttet til samspill og samstemthet

Vi velger å bruke disse faktorene som utgangspunkt for å drøfte våre funn, og samtidig vurdere hvorvidt disse faktorene er egnet til å måle samspill og samstemthet i hoppmiljøene. Her vil samspill vurderes for bruk internt og samtidig hoppmiljøenes evne til å samarbeide med sentrale støttespillere som forskningsmiljø, landslag, videregående skoler og konkurrerende regionale klubber.

11.3.1 Grunnleggende prestasjonsfokus i klubbene

I Kuopio ligger fokus på resultater over tid, med spesiell vekt på gode resultater i aldersbestemte klasser. For å kunne nå disse målene er de avhengige av å knytte til seg de beste talentene. Utøvere i elitegruppen trekkes her frem som foregangspersoner for å opprettholde fokus på de uttalte målene, mens yngre utøvere hele tiden må prøve å tilnærme seg en slik tankegang. Gjennom samarbeidet med Klassikka videregående skole ønsker også klubben at utøverne skal prestere på skolen. Gjennom dette ønsker klubb og skole å utvikle hele personen, slik at vedkommende også står bedre rustet til å takle hverdagen som toppidrettsutøver. I tillegg skal utdanningen gi dem bedre forutsetninger for å lykkes i arbeidslivet etter endt idrettskarriere. En slik tankegang finner vi også i de andre miljøene.

For å opprettholde et fokus for prestasjoner på topp nivå ønsker miljøet i Kuopio i å fokusere på prosess fremfor "big, hairy goals", slik en av respondentene uttalte. Prestasjonskulturen – i form av treningskultur – vektlegger et treningsfokus der de aller beste trener sammen, og

skaper et miljø som setter standarden for de andre som er involvert. Standarden skal fremstå som så sterk at den nærmest blir tatt for gitt i resten av klubben, fordi den i så stor grad er integrert i kulturen. Fokuset er så sterkt på prestasjoner at klubben i større grad enn norske klubber ønsker å starte organisert trening for utøvere i lavere årsklasser, helt ned i seksårsalderen.

11.3.2 Samspill i hoppmiljøene – internt og eksternt

Første nøkkelfaktor knyttet til samspill er i følge Andersen og Sæther (2008:44) vilje og evne til samspill. Den andre er kunnskap om hverandres sterke og svake sider. De tre siste er av mer uformell art, og fokuserer på respekt for fagkunnskap, respekt for personlige grenser og grunnleggende tillit i arbeidsrelasjonene. Vi har drøftet samspillet internt i organisasjonen, men også i forhold til viktige samarbeidspartnere.

11.3.2.1 Evne og vilje til samarbeid

Miljøene vi undersøkte hadde i utgangspunktet en klar evne og vilje til å samarbeide internt for å nå sine mål. Dette begrunnes ut fra at alle miljøene har et klart mål om å hevde seg internasjonalt, og at dette er gitt for alle som er tilknyttet miljøet. Den tette dialogen mellom trener og utøver betyr også at samarbeidet må være tilstede for å skape resultater sammen. Respondentene tar dette i stor grad for gitt. Viljen til samarbeid blir i enkelttilfeller begrenset av enkeltpersoner og deres personlige holdninger. Samarbeidet mellom trener og utøver er på alle stedene godt, selv om det finnes fortløpende diskusjoner og gnisninger.

Vi opplever at det er langt vanskeligere å få til et godt samarbeidsmiljø mellom organisasjonene enn internt i treningsgruppa. En av klubbtrenerne beskriver samarbeidsklimaet mellom ham og landslagstreneren på følgende måte:

“Of course we have to but... This is the best season for cooperating with him. He doesn't want to speak with the clubs.... He tried to change, because it would help us. It's just his own style. He doesn't have to think about the other clubs.”

Norge blir av de andre landene karakterisert som mer opptatt av regional suksess enn internasjonale resultater. Dette blir påpekt både fra de finske og østerrikske respondentene. Flere av disse kjente til miljøet fra tidligere trenerjobber i Norge, i tillegg til deres generelle inntrykk. En av respondentene uttaler følgende:

”We trainers have a goal to make Finnish ski jumping successful in the world. What I felt was most important in Norway was to beat Kollenhopp or beat Trønderhopp, and to compete against them instead of building athletes together with them.... If you looked at the Finnish championship from last week, you could see that everybody was happy about Matti Hautamaeki’s success, not only the Kuopio guys.”

Eksemplene som er brukt er ikke gyldig for alle miljøene, men viser hvilke problemer som kan oppstå. Hovedinntrykket er at klubbene ønsker å samarbeide, både internt og eksternt. Finland trekkes av respondentene frem som et lite land der alle klubber er avhengige av å samarbeide for å skape resultater. Kulturen inneholder et klart fokus på nasjonal tilhørighet, noe som er vel så viktig som lokal patriotisme. Vi møtte en holdning blant de finske respondentene som i større grad fokuserte på internasjonal suksess for Finland enn suksess for egne løpere fra Kuopio eller Lahti. En av respondentene velger å beskrive denne tankemåten på følgende måte:

”People are really starting to understand that ski jumping is a quite small sport in the big picture, so we don’t have time for fighting or arguments. We should have the same goal in each region.... There are more conversations between coaches in the clubs, and more coaches are sharing the information than before.”

Organisasjonen i Stams møter ikke de samme utfordringene som ligger i å samarbeide med regionale aktører som i Norge og Finland. Stams fremstilles som en samlende organisasjon for alle østerrikske utøvere som ønsker å satse på vinteridretter. Deres samarbeid med andre idrettsmiljøer i nærområdet omhandler i stedet opplæring og kompetansebygging for klubber som har tilbud for yngre utøvere.

11.3.2.2 Kunnskap om hverandres sterke og svake sider

Vi opplevde at respondentene i stor grad kjente til hverandre fra tidlige karrierer som skihoppere, slik at de kjente til hverandres sterke og svake sider. Det tette samarbeidet i det daglige gjør at de personlige relasjonene mellom trenere og ledere er sterke, men betydningen av disse relasjonene blir ikke nærmere beskrevet i intervjuene. Intervjuguiden åpnet heller ikke for mange svar på dette punktet, så vi kan i liten grad drøfte viktigheten av denne kunnskapen.

11.3.2.3 Respekt for fagkunnskap, personlige grenser og grunnleggende tillit

Respekt trekkes frem som viktig for Andersen og Sæther (ibid.), og er også noe som går igjen i hoppmiljøene. En av trenerne fra Stams forklarer respekt mellom utøvere på denne måten:

“We have first class young guys training together with top level athletes. There is no social difference between these guys. They work together in the same training area. Everybody is on the same level, and it is possible for the young guys to ask the old guys about ski jumping. This means that it is a lot of respect between athletes in the training process.... I don't think that this was possible earlier from my time as an athlete at the school.”

Respondenten fremhever at skolen også jobber for å fremme en slik kultur, der det er mulig for yngre utøvere å studere de beste på nært hold. En av respondentene fra Kuopio fremhever respekt som en overordnet faktor for kulturbygging i hoppmiljøene:

”The culture for ski jumping in Kuopio has always been strong, and the respect has been quite strong.... This is really important. The big things are created by many small things, and respect is behind almost everything.”

Dette innebærer at respekt er viktig både for samarbeidet mellom trener og utøver, men også i stor grad for å sikre samarbeid mellom klubben og forbundet eller klubben og forskningsmiljøet.

I Stams påpekes det at de personlige relasjonene fort kan bli for nære. Dette gjelder i hovedsak forholdet mellom trener og utøver. Over tid kan trenerens tette kontakt med utøveren føre til at treneren mister respekt som leder for gruppen. Dermed settes respekten for fagkunnskapen på prøve for trenerne.

11.3.3 Felles mål – grad av samstemthet i miljøene

Faktorene som trekkes frem for å oppnå høy grad av samstemthet er forståelse av hvilke verdier som skapes, forståelse for valgt strategi, forståelse av egen rolle og tillit til ledelsen. Her tyder empiri fra Andersen og Sæther (ibid.) på at tilliten til verdier og valgt strategi er større enn tilliten til ledelsen.

11.3.3.1 Forståelse av verdiene som skapes - kjernevirksomheten

Av de hoppmiljøene vi har vært i kontakt med, har alle en klar oppfatning av hvilke mål som skal nås. Målene er ikke nødvendigvis nedskrevet eller formulert i overordnede dokumenter, men fremstår likevel som svært tydelige. Både Kuopio, Lahti, Stams og Trønderhopp skal hevde seg i internasjonale konkurranser, og gjerne i juniormesterskap. Målet for alle involverte parter i Lahti er at klubben skal få frem nye talenter, utvikle en ny Janne Ahonen.

Det som karakteriserer hoppmiljøene og deres syn på ”verdiskapningen” er i et større fokus på prosessen enn målet i seg selv. For å opprettholde et fokus for prestasjoner på topp nivå ønsker miljøet i Kuopio å fokusere på prosessen fremfor ”*big, hairy goals*”, slik en av respondentene uttalte. De fokuserer på at de aller beste trener sammen, og skaper da en treningskultur som setter standarden for de andre som er involverte. Standarden skal fremstå som så sterk at den nærmest blir tatt for gitt i resten av klubben, fordi den i så stor grad er integrert i kulturen. Fokuset er så sterkt på prestasjoner at klubben i større grad enn norske klubber ønsker å starte organisert trening for utøvere i lavere årsklasser, helt ned i seksårsalderen.

11.3.3.2 Forståelse for valgt strategi

I Stams gir respondentene sprikende svar på om alle jobber for et felles mål, og dermed følger den valgte strategien. Trenerne mener at alle jobber for felles mål, uavhengig av hvilken gruppering utøverne kommer fra. Det er i hovedsak målene til lærere og trenere som er forskjellige. Konfliktene ligger oftest i tidsbruken på skolen i forhold til hopptrainingen. Denne spenningen er naturlig fordi lærerne presses av skolesystemet og trenere presses av resultatkrav.

En av respondentene fra Stams mener at alle ikke bestandig er samstemte om målene, og fremhever at det rett og slett ikke er mulig at alle i organisasjonen har samme mål til enhver tid. Han forklarer dette på følgende måte:

”Most of the time I have been here, there has been just a small group who has been carrying really 100% this idea. The bigger part of the involved people – trainers or teachers – has not been that serious. For many of them it’s just a job.... It’s not possible to force the same philosophy on everybody. It cannot happen.”

Utsagnet er satt i en kontekst der respondenten billedliggjør det som også er hovedinntrykket fra de andre stedene. Selv om alle kjenner til målene, er det kun en liten del som virkelig følger strategien slavisk. Utsagnet underbygger Newell et. al.'s (2002) påstand om at lederen må ta hensyn til ulike verdier blant de ansatte, men bryter samtidig med tanken om å ha en løst koblet kultur som følge av dette. Respondenten fortsetter på følgende måte:

”It’s necessary that everybody knows the philosophy of the school, and in a certain way carries on this philosophy too. This is clear. If somebody works against this philosophy, he has to leave the school. It can be a trainer, teacher, athlete or educator.”

Det er med andre ord ikke rom for andre kulturer som ikke inngår i grunnfilosofien. Avvik fra kulturen betyr at personen(e) må ut. Sitatet er noe spissformulert, og sikter til klare avvik fra filosofien. Et sitat som bedre oppsummerer hoveduttrykket kommer fra en av trenerne i Trønderhopp:

”I hovedsak er det elitelaget som *må* prestere, vise til resultat. Jeg tror at de fleste løperne som er på et lavere nivå har et mål om å komme dit, og at trenerne ønsker å få sine utøvere inn på elitelaget. Trønderhopp som helhet må jo prestere, vi må vise til resultater.”

På flere av stedene vi har besøkt, kan det oppstå uenighet mellom trenere og lærere rundt tidsbruk på skole og idrett. I Stams hevder en av respondentene at det var en fordel tidligere at trenerne også var faglig tilsatt på skolen. De var en mer naturlig del av fagmiljøet, og hadde en tettere dialog for å tilpasse skolehverdagen. Trønderhopp fremhever fordelene ved at deres trenere delvis er faglig ansatte på Heimdal videregående skole, slik at denne dialogen blir enklere. I de finske miljøene prøver de å unngå disse problemene ved å la utøverne benytte seg av elektroniske læringssystemer, slik at de kan legge opp mest mulig av hverdagen selv.

I Oberstdorf er det vanskelig å finne en felles forståelse for å få frem nye toppidrettsutøvere. Dette skyldes først og fremst et kjølig forhold mellom arrangementskomiteen og trenerne. Trenere føler at lederne i skiklubben behandler de med liten respekt og velvilje. Lederne har ikke forståelse for trenerhverdagen, og ser ikke på trenerjobben som en ”real job”. De er ikke klar over hvor mye arbeid som ligger bak gode resultater:

”The people that decide about the money think different.... It’s just about the money in the ski club, not about the results.... All the trainers have the feeling that the leaders think we are lazy.”

11.3.3.3 Forståelse av egen rolle

Utøvere i elitegruppen i Kuopio trekkes frem som foregangspersoner for å opprettholde fokus på de uttalte målene, mens yngre utøvere hele tiden må prøve å tilnærme seg en slik tankegang. Samarbeidet med Klassikka videregående skole skal sørge for at utøverne også presterer på skolen. Gjennom dette ønsker klubb og skole å utvikle hele personen, slik at vedkommende også står bedre rustet til å takle hverdagen som toppidrettsutøver. I tillegg skal utdanningen gi dem bedre forutsetninger for å lykkes i arbeidslivet etter endt idrettskarriere. En slik tankegang finner vi også i de andre miljøene.

Den subjektive forståelsen av hva målene innebærer for hver enkelt varierer. Hver utøver setter sine mål og jobber mot disse, på samme måte som treneren setter delmål for hele gruppa. Av totalt 150 utøvere fra Lahti uttaler en av trenerne at ca. 30 utøvere innehar en mentalitet som gjør at de kan nå sine mål. Egne trenerkurs skal sørge for at trenerne har riktig kompetanse og vet hva "the Lahti style" innebærer for hver enkelt. Respondentene fra Trønderhopp er klare på at trenerne har en felles forståelse for mål og midler. På elitelaget jobbes det veldig målrettet, og forståelsen er i høyeste grad til stede. Utøvere på lavere nivå har på sin side ikke så klare mål, og har heller ikke forståelsen av hva som må gjøres for å komme på et høyere nivå. Problemstillingen er den samme i Kuopio. Selv om alle kjenner de uttalte målene, ligger det en stor utfordring i å jobbe kontinuerlig mot disse i det daglige. Denne problemstillingen illustreres best i utøvernes hverdag, der deres treningsmengde og innsats gir et bilde av deres forståelse for målene som er satt. I Trønderhopp beskriver de problemstillingen på følgende måte:

"Det er ikke alle som klarer å se at det går an å jobbe mot å komme seg på elitelaget. Det er viktig å få alle utøverne til å innse at de kanskje ikke er gode nok, at de må jobbe enda bedre."

En av respondentene fra Kuopio hevder at utøvere som er 20 år eller eldre forstår hva disse målene innebærer, mens yngre utøvere i større grad må prøve å tilegne seg arbeidsvaner og forståelse for hva som må gjøres. Blant trenerne er derimot denne tankegangen godt innarbeidet fra tidligere karrierer, på grunn av deres felles bakgrunn fra toppidrettsmiljøet.

11.3.3.4 Tillit til ledelsen

Utøvere og treneres forhold til ledelsen er i liten grad omtalt. Utvalget av respondenter (kun trenere og sportslige ledere) gjør at vi ikke kan omtale den eksisterende tilliten i noe særlig grad.

11.4 Oppsummering kultur

Nøkkelfaktorene for samspill og samstemthet som er presentert av Andersen og Sæther (2008) kan ikke på bakgrunn av vår undersøkelse forkastes eller valideres. Vårt hovedinntrykk er at kulturen i og rundt hoppmiljøene er sammensatt av mange forhold, og at prestasjonskulturen ikke nødvendigvis er dekkende for hele organisasjonen. Vi utelukker likevel ikke at kulturen i elitegruppene – gruppene som inneholder de aller beste utøverne, gjerne på internasjonalt nivå – isolert sett kan karakteriseres som prestasjonskultur.

Vi mener at samspill internt i treningsgruppa er en forutsetning for å kunne prestere, og at miljøene i stor grad har erfaring med å skape en lokal kultur som innehar høy grad av samspill i treningsmiljøet. Her har de beste utøverne og trenerne et overordnet ansvar for å sette standarden og vise vei for de andre, samtidig som trenerne lengre ned i hierarkiet må sørge for at kulturen i størst mulig grad overføres til de nest beste utøverne.

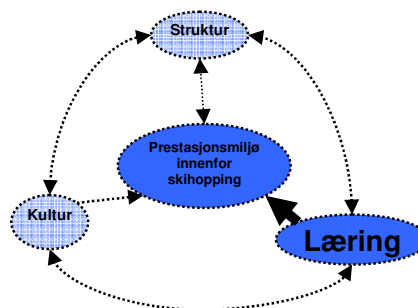
Utfordringene ved å skape samspill mellom klubb, forbund, landslag og forskningsmiljø ser ut til å være mer krevende. Dette gir rom for å finne nye forklaringsmodeller tilknyttet høyt presterende organisasjoner. Utfordringene er i liten grad omtalt i forbindelse med diskusjonene rundt prestasjonskultur.

Samstemtheten i hoppmiljøene stemmer i større grad overens med den teoretiske modellen enn tilfellet var for samspill. Målet for de involverte partene er klare; de skal produsere nye hopptalenter med internasjonalt snitt. Forståelsen for målene er til stede for de involverte, men forståelsen av egen rolle og bidrag til organisasjonen varierer. Trenerne vektlegger forståelsen av eget bidrag som en måte å skille de beste fra de nest beste. Dette innebærer også at de beste i større grad er samstemte med klubbens mål i forhold til de nest beste. Ledernes rolle som bidragsyttere til samstemtheten er ikke omtalt i oppgaven.

12 Hvilke læringsmessige forhold legger til rette for kunnskapsutvikling innenfor hoppporten?

12.1 *Utfordringer ved kunnskapsdeling og -utvikling – et eksempel fra vår undersøkelse*

En av våre respondenter fortalte en historie fra hans tid i Kuopio, da Japan sendte en av sine trenere til klubben for å studere deres treningshverdag i forkant av OL i Nagano 1998. Vedkommende ble satt til å drive med videoanalyse for klubben. Samtidig skulle han rapportere tilbake til sitt forbund om hvordan miljøet i Kuopio klarte å skape så gode resultater, hva som virkelig var hemmeligheten. Rapporteringen skjedde over en tidsperiode på to år, og den japanske utsendingen hadde full tilgang til all informasjon i og rundt klubben. Resultatet av det to år lange prosjektet var at den utsendte japaneren fikk sparken fra det japanske forbundet, siden han ikke klarte å forklare hva som skyldtes finnenes suksess i perioden.



Dette eksemplet tjener som et godt bilde av utfordringene som ligger i effektiv kunnskapsdeling og -utvikling for hoppmiljøer av høyt internasjonalt nivå. Vi skal nå belyse vår empiri ved hjelp av klassiske læringsteorier for å se om disse klarer å beskrive hoppmiljøene. Vi vil først presentere hoppmiljøenes tilnærming til kunnskapsbegrepet, før vi ser på hoppmiljøenes syn på videreutvikling med utgangspunkt i Argyris og Schöns (1978) enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Den daglige kunnskapsutviklingen vil belyses ut ifra Nonaka og Takeuchis (1995) modell for ulike typer kunnskapsoverføring. I tillegg ønsker vi å se nærmere på læring som foregår i samspill med andre aktører, med teoretisk utgangspunkt i Wengers (1998) *communities of practice* og Brown og Duguids (2001) *networks of practice*.

12.1.1 Hoppmiljøenes forståelse av kunnskapsutvikling

I denne delen vil vi diskutere hva de ulike hoppmiljøene legger i kunnskapsutvikling, hvordan de tolker kunnskapsbegrepet og dets sammenheng med data, informasjon og viten. Vi vil i neste del diskutere bruken av forskningsresultater for å sette i gang en type dobbeltkretslæring som Argyris og Schön (1978) omtaler.

Tidlig i prosessen intervjuet vi tidligere landslagssjef i kombinert Frode Moen, nå regional toppidrettssjef i Midt-Norge, for å høre hans syn på kunnskapsutvikling:

”Å drive idrett og toppidrett jo veldig mye basert på erfaringsbasert kunnskap. Men den har ikke noe verdi hvis du ikke er systematisk i jobbingen, for da vet du ikke hva som har ført til hva. Det må være valide tester som du bruker for å måle framgang/tilbakegang underveis. Når du gjør dette over tid får du frem strukturen av hva du har gjort som fører til resultater”

Hovedinntrykket vi fikk er at kunnskapsutvikling i hoppmiljøet handler om det som skjer i bakken og i treningssalen, i det daglige arbeidet. En av respondentene fremhever også at kunnskapsdelingen mellom trenere skjer over alt. Det kan være på vei til trening eller konkurranser, i bakken eller en diskusjon i baren.

I hovedtrekk kan vi si at hoppmiljøene har tilgang på mye informasjon fra både forskningsprosjekter, måling av testresultater og vitenskapelig artikler. Utfordringen synes heller å sette informasjonen i rett kontekst, og bruke all denne informasjonen til noe fruktbart. En av respondentene fra Kuopio utdyper utfordringen med å forstå betydningen av informasjonene som kommer fra forskningsmiljøene:

”The challenge is to have this research work so that all the members in the organization understands automatically, to their back brain, that: Hey – we are on the process to develop our product, our work. And that’s why it’s really important.”

Selv om det er ønskelig at alle deler informasjon, er det ikke nødvendigvis slik det fungerer. En av grunnene til dette kan være egeninteressen hos hver enkelt trener. Vårt inntrykk er at dette spesielt gjelder koblingen til landslaget. En av trenerne i Stams har følgende syn på kunnskapsoverføringen fra landslaget og nedover i systemet:

”I think that one of the secrets of the success in Austria is that we share a lot of information, but not all. If you are a professional coach you cannot say everything to your b-team coach. Or maybe?”

I Finland bruker Landslaget og Lahti to forskjellige testsentre. Landslaget benytter forskningsmiljøet i Jyväskylä, og Lahti benytter det lokale forskningsmiljøet ved universitetet

der. En av trenerne fra Lahti fortalte oss en historie fra da en av hans utøvere hadde vært og gjennomført fysiske tester ved det nasjonale testsenteret i Jyväskylä:

”Before this season he did his best result ever in Jyväskylä and [den finske landslagstreneren] called me and said: Now everything is ok. But I said: No, it’s not ok. Its very bad because the static jump result was good, but not the elastic jump result. This is not so good.”

Dette eksempel fra Finland understreker Gotvasslis (2005) poeng om at informasjon ikke blir kunnskap før det kombineres med erfaring, bearbeides og settes i sammenheng. Selv om resultatene fra de statiske testene i Jyväskylä var gode, viste erfaringen fra det lokale testsenteret i Lahti at resultatene fra nettopp de elastiske testene var viktigere for utøverens prestasjoner i hoppbakken. Utøveren måtte da i samråd med treneren i Lahti legge om treningen for å forbedre det som var viktig for han.

Kunnskap i seg selv er vel og bra, men en av respondentene mener at for utøveren er troen på at han kan lykkes det viktigste. Kunnskap blir fremhevet som et middel for å skape denne troen:

”If you are the nearest guy to the athlete you have to have a certain amount of education and competence to be able to convince the guys to do the right thing. If you are only on the “I feel” level, it’s very hard to convince them. The most important thing is that the athletes believe what they are doing.”

Friedman og Olaisen (1999) mener at utvikling av kunnskaper og kompetanse krever erfaring fra både tenking og praksis. Alle miljøene er også veldig bevisste på at den erfaringen trenerne har med seg fra aktiv karriere er viktig. En generell tankegang er at selv om teoretisk kunnskap er viktig, så er erfaring like viktig:

”Det er viktig at noen har kunnskap og erfaring fra skihopping i gruppa. De (trenerne) bør hvertfall ha vært i miljøet tidligere på en eller annen måte.. Skihopping er rart – du ser ikke forskjell på et hopp på 100 og 130 meter. Ser ikke forskjell billedlig. Da er det greit å ha opplevd det selv, å ha følt det på kroppen.”

En av respondentene fra Kuopio mener også at erfaringen er langt viktigere enn den eksplisitte og dokumentert kunnskapen:

”You knowm it’s these practical things that you do. How you train or what you carry, if you carry these strong ideas. I like from the 90’s: “We are from Kuopio and we are the best.” This kind of attitude. I think this is the first level if you talk about knowledge.”

12.1.2 Utvikling i hoppmiljøene – enkeltkrets og dobbelkretslæring

Argyris og Schön (1978) presenterer læringens ulike nivåer og mener at hvis organisasjonen skal utvikle seg videre, må organisasjonen stille spørsmålstegn ved dagens praksis og sette dagens verdier og normer under debatt. En av respondentene fra Oberstdorf uttrykker ganske tydelig hvor viktig diskusjoner rundt den gjeldende treningsfilosofien er selv om det nødvendigvis ikke gir noen umiddelbare svar:

”By telling the truth I found out that no one knows the way.”

I tillegg til daglige diskusjoner trenere imellom er samarbeidet og synet på vitenskapelig forskning en viktig faktor for utvikling. Vi oppdager at miljøenes syn på forskning er ganske forskjellig. Mens de finske miljøene satte forskning i system på slutten av nittitallet, har ikke miljøet i Stams samarbeid med forskningsinstitusjoner på samme måte. En av respondentene fra Stams mener kunnskapsutvikling er noe som bedrives av forskere, og hevder at resultatene for det meste er overvurdert. Dette illustreres ved følgende sitat:

”Usually things get tried out in practice, and then the scientist comes and take a look at it and says: Yes, that’s because this works like that.. But its usually later, so the scientist has never given us the way ahead.”

Respondentens kroneksempel er utviklingen av V-stilen, som var et resultat av Jan Boklövs prøving og feiling og ikke forskning. Den viktigste kunnskapsutvekslingen overføres fra trener til trener, mens bruk av forskning handler mer om kontroll. Han mener at forskning i seg selv ikke er nok. Det er overføringen av denne informasjonen som er viktig. En av respondentene som har vært i Kuopio i mange år er mer opptatt av at forskningen kan utfordre de gjeldende tankesett og normer i hele organisasjonen:

”Research is important to build up the competence, but it may be more important because you have to create a way of thinking for the whole organizations. Because once you are starting to repeat your habits, just repeat your training or whatever doing, you are loosing the enthusiasm and you are diving.”

Samtidig er han ydmyk når vi spør han hvordan man skal opprettholde og utvikle kompetanse videre. Han er tydelig klar på hva som bør gjøres og presenterer en visjon helt i tråd med Argyris og Schön sine påstander, men samtidig kritisk til sin egen innsats:

”This is like a endless route. It is important that you are able to improve your competence and develop yourself somehow. This is actually my week point. Because... see the view, what will be done next... It's easy to look 10 years back. If you are having the right people around you, research or whatever, its widening your view and giving some impulses. What is next?”

Den ene respondenten i Trønderhopp vektlegger også at stadig nye impulser og kunnskap er viktig for utviklingen. Samtidig mener han den erfaringsbaserte kunnskapen er viktig å ta med seg:

”Å vite hva som har fungert best til nå, og prøve å overføre det til den neste generasjonen.. Samtidig går jo utviklingen videre, man er også avhengig av utveksling. De nye trenerne som kommer inn har også kunnskap og erfaring som gjør at du totalt får en utvikling. Det som har fungert vil i fremtiden ikke være godt nok.”

Van Hauen, et. al. (1995, i Christensen, 1997) oppfatter den individuelle læringsprosessen som en syklus. Den består av følgende elementer: Erfare, reflekter, tenke, beslutte og handle. Det ligger innebygde feedbackprosesser i at handlinger etterfølges av refleksjon over erfaringer. I hoppmiljøene ser det ut til at troen på eksplisitt kunnskap i mange tilfeller må vike for erfaringer og refleksjoner som det er vanskelig å sette opp noen regler for. En av trenerne i Trønderhopp fremhever først hvor viktig det er å forske og skaffe seg kunnskap for å være i forkant av utviklingen, men etter hvert begynner han å motsi seg selv og filosofere rundt dette:

”Det sprer jo usikkerhet hvis det er dårlige resultater, det er jo slik. Da kommer trua inn og kunnskapen kan settes litt til side. Men vet man mest mulig? [tenker litt].. Det er jo slik med skihopping og - det er noen som har sagt til meg at skihopping er ikke religion, men det er litegranne kombinasjon av det altså.”

Ifølge Senge (1990:23) kommer den mest kraftfulle læringen fra direkte erfaring. Når handlingene får konsekvenser som går utenfor vår læringshorisont blir det umulig å lære fra direkte erfaring. Når skihopping nærmest blir likestilt med religion stiller vi spørsmål om hvor godt grunnlaget er for utvikling og dobbeltkretslæring.

Selv om inntrykket vårt fra Stams er at det ikke fokuseres fullt så mye på forskningens betydning for videreutvikling, ser vi at de vektlegger de daglige diskusjonene høyere. De gir blant annet store rom for prøving og feiling. Dobbeltkretslæringen foregår her i større grad ved å videreutvikle den erfaringsbaserte kunnskapen:

”We try to make the guys self critic of what they do in the hill. It’s not like I tell the guys: Do this and do this.. I try to make them think about what they are doing, and maybe they get another idea of have to change something.”

Samme respondent sier at mellom trenere er det høy toleranse for å prøve nye treningsmetoder. Han mener denne diskusjonen rundt treningsfilosofi er en del av det daglige arbeidet.

”We are working on the basic level with young guys, but on top level we are together with the national team and we are discussing the philosophy all the time.”

Vi har nå kastet ut en del uttalelser og meninger fra miljøene som illustrerer deres syn på kunnskapsutvikling, og betydningen av forskning i denne sammenhengen. Vi vil videre ta med oss noen av disse inntrykkene når vi skal beskrive den daglige kunnskapsutviklingen, og hvordan læringen i og rundt organisasjonene foregår.

12.2 Kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring i hoppmiljøene

Som nevnt i metodekapittelet brukte vi regional toppidrettssjef i Midt-Norge, Frode Moen, som prøvekanin for intervjuguiden. Han ble forespurt om å omtale hans tid som trener i Granåsen Skiteam og som landslagstrener for kombinert. Vi har valgt å bruke noen av hans erfaringer som eksempel på hvordan læringsprosessene foregår innenfor hoppmiljøene.

På spørsmål om hva den største utfordringen ved kunnskapsutviklingen var svarer Moen først å systematisere, dokumentere og evaluere. Men etter å ha tenkt seg litt om velger han å reflektere litt over egen påstand:

”Når du systematiserer, dokumenterer og evaluerer underveis, så mister du noe. Du mister noe vesentlig egentlig. Du har med deg noe viktig, men du har ikke med alt. Du får ikke med deg det som går på tanke- og følelsesperspektivet til utøveren, og det er kanskje

den biten som er den mest avgjørende faktoren. Det klarer du ikke å dokumentere gjennom tester.”

Han bruker en av sine tidligere utøvere på kombinertlandslaget som et eksempel på hvordan dette preger arbeidet som trener. Han slet i en periode litt i hoppbakken i forbindelse med konkurranser, og da de satte seg ned for å diskutere dette uttalte Tande følgende:

”Faen, jeg tenker alt for mye... Blir alt for seriøs i konkurranser. På trening tenker jeg ikke i hele tatt, da bare kjører jeg på følelse. Når jeg kjører inn radiusen så får jeg et jævlig trykk i ankelen, og så kjenner jeg at jeg bare begynner å mate mot hoppet.”

Treningsarbeidet tilknyttet utøveren ble i etterkant endret noe, slik at han lettere kunne fokusere på følelsen. Det verste Moen kunne gjøre for vedkommende i forkant av konkurranser var å diskutere arbeidsoppgavene og fokusere på de tekniske begrepene.

Eksempelene fra Frode Moen beskriver noen av synspunktene som går igjen for flere av våre respondenter. Vi velger å gå dypere inn i læringsprosessene ved å beskrive de fire ulike typene læring som brukes av Nonaka og Takeuchi.

12.2.1 Sosialisering

Sosialisering er den dominerende læringsformen i hoppmiljøene. Alle respondentene fremhever kunnskapsdelingen som foregår i hoppbakken eller i treningssalen. Vektleggingen av denne kunnskapen illustreres av følgende utsagn:

”Det var i den daglige treningen at kunnskapen satte seg. Det går hele tiden på praksisfeltet, det er der det er viktig at overføringen skjer. Det var det som fungerte veldig bra med meg og [trenerkollegaen]. Vi var helt samstemte. Og det ble vi ikke gjennom å sitte i telefonen å snakke, men gjennom å arbeide sammen ut i felten.”

En respondent fra miljøet i Trønderhopp hevdet at trenere og utøvere lærte mest av å være rundt hverandre, slik at de kunne se med egne øyne hvordan de beste utøverne forholder seg til treningshverdagen:

“Som utøver må du hele tiden vite hva som kreves. Hva er det som fungerer? Hva er det som må til for å nå målene? Det går på holdning til trening, hva som må ofres for å nå målene.”

Utsagnet baserer seg på at utøvernes hverdag i stor grad handler om å observere og tilegne seg kunnskap fra de beste, og bruke dette aktivt i egen treningshverdag. Her omtales holdninger og treningsvilje som to typer ferdigheter som vanskelig kan overføres på andre måter enn i det daglige treningsarbeidet.

De fremste utfordringene ved denne overføringen ligger først og fremst i at det er vanskelig å formidle den tause kunnskapen fra eliteløperne og helt ned til de yngste utøverne. Dette skyldes at utøvere på lavere nivå i begrenset grad kan lære av eliteløperne, men må forholde seg til de nest beste. Det betyr at skillet mellom de nest beste og utøverne under dette nivået kan bli uønsket stort.

En av de finske respondentene hevder at Finnene er noe konservative, og at det er vanskelig å få aksept for nye ideer. Nye ideer må dokumenteres – gjøres eksplisitte – før de aksepteres. Behovet for å gjøre kunnskapen mer eksplisitt er derfor viktig for å sikre gjennomslagskraften.

12.2.2 Eksternalisering

I hoppmiljøene er det via ulike forskningsprosjekter og arbeid gjort av trenere forsøkt å konkretisere en større del av det tekniske i et skihopp. Det påpekes i flere anledninger et behov for å dokumentere prosessen rundt et skihopp og andre faktorer. Ut fra nye erfaringer og resultater, prøver de fortløpende å kvantifisere nye ting ved hjelp av utvide treningsmanualer og nye tekniske øvelser. En av respondentene fra Trønderhopp fremhever at det fremdeles er for mye synsing rundt skihopping:

“Teknikk er veldig vanskelig å måle. Det er et problem. Til en viss grad kan du gjøre det ved hjelp av måling på plattformer.. Ellers er det mye synsing for de nest beste. Vi vet hva de beste gjør, hvilke resultater de har på ulike tester. Men fremdeles er det for mye synsing.”

Trykkplattformen som brukes i alle miljøene vi har besøkt, gir et godt eksempel på hvordan taus kunnskap blir eksplisitt gjennom å utføre en fysisk test og sammenligne resultatene med andre utøvere. Dette gjelder imidlertid ved bruk av testen første gang, der den tause kunnskapen ikke er konfrontert med harde fakta fra tidligere. Utøvere som har erfaring med

slike tester fra tidligere, må prøve å finne nye forklaringsmodeller for å overføre den tause kunnskapen til noe eksplisitt.

Blant trenerne blir mye av den tause kunnskapen eksplisitt gjennom mer formelle møter. Her har de muligheten til å samle ideene som oppstår i forkant, og få ideene ned på papir. Det samme gjelder i dialog med utøverne, der de ønsker å få frem ting som kan brukes senere:

“På skolen vil det være mye samtaler med elevene. Vi prøver å få det ned på papir i størst mulig grad, slik at vi har noe å forholde oss til.”

12.2.3 Internalisering

Eksplisitt kunnskap blir taus ved at informasjonen fra fysiske og biomekaniske tester drøftes og brukes av utøvere. Trener og utøver må i etterkant tolke resultater og finne ut hvordan kunnskapen kan benyttes. Her er prøving og feiling sentralt. En av de finske respondentene uttalte følgende om treningshverdagen:

“In physical training and in general skill training, we are constantly thinking about new ways of doing things. Technically, we have this idea to build up the body first. This doesn't allow so much changes in the hill. We want to make the changes in the physical training.”

Det sentrale er at utøverne lettere kan kjenne på følelsen ved å teste ut nye ting i form av imitasjoner og fysiske øvelser. I bakken skal dette gå på automatikk.

Treningsmanualene blir også sentrale dokumenter for utøverne for at de skal kunne ta til seg mer informasjon enn kun de tekniske aspektene. Flere respondenter uttaler at de ønsker at utøverne skal ta større ansvar for treningen, ved at de skal være i stand til å vite hva slags trening som er viktig for dem. De skal med andre ord ved hjelp av egne erfaringer kunne vurdere hvorvidt den eksplisitte kunnskapen stemmer overens med deres egen tause kunnskap. I denne prosessen lærer både trener og utøver noe, og forbedrer opplegget for utøveren.

12.2.4 Kombinering

Eksplisitt kunnskap blir omdannet til ny eksplisitt kunnskap gjennom ulike trenerkurs og utdanning for utøverne. For utøverne dreier dette seg om grunnleggende fysiologi og ernæringsteori, samtidig som de blir kjent med treningslære og treningsprogrammer. Utøvernes treningsdagbøker og manualer evalueres fortløpende ved at fysiske tester gir dem bedre grunnlag for å tilpasse treningen.

Trenerne møtes månedlig på møter for å diskutere treningsopplegg og sammenligne testresultater. Ut fra disse møtene kan trenerne endre treningsplanene, og lettere kartlegge utfordringene.

“Det skulle kanskje vært mer møtevirksomhet, fordi det kan være litt mangel på informasjon innimellom. Det skyldes at vi er få trenere med mange utøvere, og at vi prioriterer trenerjobben.. I de møtene vi har vært gjennom den siste tiden, så jobbes det nå mer målrettet. Vi prøver hele tiden å finne det som har fungert bra tidligere, og bruke dette.”

Det er noe uenighet blant trenerne hvorvidt denne møtevirksomheten bringer frem ny kunnskap. De fleste vektlegger den tause kunnskapen, og ser ikke nødvendigvis verdien av å bruke tiden på møter.

12.3 Læring ved deltagelse i praksisfellesskap

Den sosiokulturelle innfalsvinkelen til kunnskapsutvikling vektlegger sterkt det å lære av hverandre i et praksisfellesskap. Slike praksisfellesskap gror frem som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement og praksisutførelse. Brown og Duguid (2001) utvider *communities of practice* til begrepet *networks of practice*. Det innebærer at praksisfellesskaper ikke kun oppstår internt i organisasjonen, men at praksiser, metoder, oppfatninger, etc. kan deles i praksisfellesskap på tvers av organisasjoner.

Som nevnt i strukturanalysen er alle miljøene tett koblet med andre lokale aktører. En av trenerne illustrerer viktigheten av dette samarbeidet med følgende utsagn:

”Of course, everything is connected.. It is difficult to say what is most important, but for sure if something goes away there is a big trouble – it doesn’t matter if it is the ski association, the school, or the ski club.”

Felles for alle miljøene er at samarbeidet med andre aktører er uformelt og preges av gjensidig interesser. Læring innenfor det Wenger (1998) omtaler som praksisfellesskap forutsetter handling og deltagelse som omsettes i erfaring og utvikling. Dette er også karakteristisk for læreprosessene som foregår ved miljøene vi har undersøkt. Respondentene mener det ligger mye læring i bare det å være i miljøet, uten å foreta noen eksplisitte tiltak for læring og kunnskapsoverføring. Vi vil diskutere nærmere hvordan hoppmiljøene samarbeider innad og med sentrale aktører i *networks of practice* i de neste avsnittene. *Knowledge brokeren* og *translatøren* sin rolle i forbindelsen mellom praksisfellesskapene vil stå sentralt i diskusjonen, og vi vil senere i analyse diskutere *boundary objects* sin begrensende rolle.

12.3.1 Samarbeid med skolen

Samarbeid mellom videregående skole og hoppklubb blir blant alle miljøene betegnet som sentralt. I Stams og Trønderhopp er muligheten til å kombinere toppidrett og utdanning selve grunnideen bak hele hoppmiljøet. Det blir poengtert at hoppklubben og den videregående skolen er helt avhengig av hverandre for å eksistere.

”Trønderhopp og Heimdal videregående skole er gjensidig avhengige av hverandre. Begge fungerer nok som selvstendig enheter. Men hvis vi fjerner Trønderhopp vil landslinja på Heimdal forsvinne og også omvent tror jeg.”

Dette praksisfellesskapet blir da i høyeste grad knyttet sammen av gjensidige engasjement og relasjoner. I og med at trenerne ved disse plassene er engasjerte som både lærere og trenere, går det meste av kommunikasjonen også gjennom dem. I Stams og Trønderhopp blir denne dobbeltrollen sett på som viktig. Dette gjør også at behovet for formell kommunikasjon er nærmest fraværende. I Finland og Tyskland er den gjensidige avhengigheten mellom skole og hoppmiljøet mindre fremtredende. Det kommer klart frem at samarbeidet med skolen er helt avgjørende for hoppmiljøet sin del. Samarbeidet legger rett og slett grunnlaget for at hoppmiljøene skal ha mulighet til å utvikle internasjonale topputøvere.

Praksis- og samfunnsdimensjonene som Wenger (1998) mener er nødvendige for å karakterisere sosial deltagelse som en læreprosess, står sentralt i dette samarbeidet. Spesielt er

miljøene i Trondheim og Stams opptatt av å kommunisere internt og eksternt at fokus på utdanning og idrettslig utvikling er likestilte.

”The first goal we have is not that somebody becomes a Olympic winner. The first goal is that somebody that graduates should go out with a high experience in sports and a great experience of his young life, and be able to know: What will I do in my life?”

På denne måten blir dette praksisfellesskapet en sosial konstruksjon som er verdifull både for skolen og hoppmiljøet. Det å være en del av dette fellesskapet blir nyttig, spesielt for de unge utøverne.

Verken hoppmiljøet eller skolen er spesielt opptatt av kunnskapsoverføringen og kompetanseutviklingen som kan oppstå gjennom dette samarbeidet. De er mest opptatt av at dette er to strukturelle komponenter som er viktige for hverandre. Den daglige kontakten går, som tidligere nevnt, gjennom trenere som er ansatt begge plasser. Et unntak i denne sammenhengen er at Heimdal videregående skole har benyttet trenere fra Trønderhopp for å dele erfaringer og holde konferanser for andre lærere.

12.3.2 Betydningen av samarbeid med landslaget og nasjonale forbund

Alle trenerne mener samarbeidet mellom klubben og landslaget er veldig viktig. Som en av respondentene i Trønderhopp sier:

”Samarbeidet med landslaget og utøvere som Roar Ljøkelsøy og Anders Bardal, og overføringen av kompetanse her er helt uvurderlig.. Som utøver må du vite hva som kreves... Hva gjør de beste?”

Samme respondent påpeker at kompetanseoverføringen mellom landslagstrener og klubbtrener også er viktig. Samarbeidet med landslaget blir av trenere i Trønderhopp beskrevet som kritisk. Trønderhopp har også i alle år hatt som mål at en trener fra miljøet skal være representert i skiforbundet. Felles for hoppmiljøene i Oberstdorf, Trønderhopp og Finland er at ingen av trenerne er ansatt formelt på landslaget. Samarbeidet oppstår mest fordi landslagstrenerne har ansvar for utøvere som trener i klubben til daglig, eller fordi de personlige relasjonene til miljøet er sterk fra før av. På denne måten skapes en gjensidig relasjon mellom klubben og landslaget, og danner et samarbeid som er minst like viktig for landslaget.

Trenerne på landslaget fungerer i dette samarbeidet som *knowledge brokers* (Brown & Duguid, 1998) ved at de er deltakere i overlappende miljøer. Som vi ser av utsagnet til treneren i Trønderhopp er den kunnskapen de bringer med seg nesten uvurderlig for resten av treningsgruppen. *Brokeren* er en person som balanserer mellom rollen medlem og ikke-medlem av en praksis (Wenger, 1998). Den personlige tilknytningen mange av landslagstrenerne har til miljøene som tidligere trenere og/eller utøvere, er en av grunnene til at en forbindelse mellom landslag og klubb lag dannes. En av våre respondenter, som nå er tilknyttet det norske landslaget, beskriver en av sine trenerkollegaer på følgende måte:

”He is so much ”trøndersk”. He has been a national coach for five years, and even my grandmother can see that when Anders Bardal is succeeding, his joy is much bigger than if guys from another place is succeeding. And he can’t do anything about it.”

Selv om dette er litt flåsete sagt er det også betegnede for inntrykket vi sitter igjen med fra alle miljøene. De personlige relasjonene mellom enkeltpersoner er selve essensen i dette praksisfellesskapet. Selv om modellen i Stams står i en særposisjon i denne sammenhengen ved at trenere er ansatt både i forbundet og i klubben – og dermed mer formalisert – kommer det frem at også her er samarbeidet personavhengig. En av respondentene poengterer at de personlige relasjonene mellom landslagstrenerne og klubbtrenerne i stor grad bestemmer hvor godt samarbeidet fungerer. Kunnskapsoverføringen mellom landslaget og klubb lagene kan skje eksplisitt gjennom trenermøter og telefonsamtaler, men det som virkelig knytter praksisfellesskapet sammen er de felles daglige aktivitetene i hoppbakken.

Et viktig poeng ved samarbeid mellom og i praksisfellesskaper er at den sosiale konfigurasjonen blir sett på som verdifull for begge parter. At alle trenerne er med og deler ressursene i praksisfellesskapet, støtter opp om dette samarbeidet. I Finland vektlegges et godt samarbeid og kommunikasjon mellom klubb og landslag høyt:

”Since we are a small nation we don’t have many trainers and this communication is vital for us. If we lack communication we are losing result and that’s the reason why we had a hard time last year too.”

I første omgang får vi et bra inntrykk ved at hovedtreneren og assistenttreneren på landslaget jobber tett sammen med landsalgsutøvere og utøvere på elitegruppen i Kuopio. Hovedtreneren i Kuopio deltar på landslagssamlinger, og fungerer nærmest som en *knowledge broker*:

”I have been in a-team camps three times last season. We develop equipment together and communicate weekly with the head coach and we get the information about these research things.”

Selv om respondentene fra Kuopio i første omgang beskriver et godt samarbeid med landslaget, kommer det senere frem at alt ikke er så rosenrødt. En av trenerne mener det har vært et stort problem at hovedtreneren for det finske landslaget ikke har ønsket å kommunisere med klubbtrenerne. Hovedtreneren i Kuopio vektlegger også dette problemet:

”Let’s say it’s mostly ok, but there have been some communication problems the last years...Of course since I have three guys in my group that are in the a-team and three that are in the b-team we should communicate and see each other weekly to get the best result...We could work more together still.”

I og med at det finske skiforbundet deler kontorlokaler med klubben i Lahti har samarbeidet bedret seg i løpet av det siste året. På grunn av den geografiske nærheten ”må” de samarbeide. En av respondentene ser ingen spesiell grunn til at kommunikasjonen dem imellom skal være så vanskelig:

”That’s just his style, he is headcoach and he doesn’t have to speak with us”.

Motsatt er det med b-lagstreneren i Finland som deltar i den daglige treningen i Lahti-miljøet og kommuniserer veldig godt med klubben. En av grunnene til at vi ser disse forskjellene i Finland, kan være personligheten til de respektive trenerne. Samtidig kan det også være forskjeller på hvilket gjensidig utbytte de ser i samarbeidet. Klubbtrenerne i Kuopio og Lahti mener kanskje å ha mer utbytte av et praksisfelleskap enn det hovedtreneren har for landslaget.

En interessant tankegang fra miljøene i Finland – som ikke blir vektlagt så høyt i resten av miljøene – er at de ønsker flest mulig trenere på internasjonale konkurranser. De kan på denne måten hente erfaring og kunnskap fra andre nasjoner. Disse vil fungere som *knowledge*

brokers og også til en viss grad som translatører ved at de kommer tilbake til klubben sin med nye erfaringer og kompetanse.

”This continental cup is good. I want as many as possible to go out. They can see what happens in other countries.”

12.3.3 Universitet/forskningsmiljø som samarbeidspartner

Som nevnt i strukturdelen samarbeider alle miljøene med universiteter og forskningsmiljø. I motsetning til de to ovennevnte relasjonene, baserer ikke dette samarbeidet i så stor grad på gjensidig relasjoner og engasjement. Det er forskjellig hvor opptatt miljøene er av et tett samarbeid med forskningsmiljø. Både i Finland og Trønderhopp har man i lengre tid vektlagt forskningsresultater i forhold til utvikling av teknikk og hoppstyr, men i Stams er ikke dette samarbeidet så fremtredende.

Det er meningsforhandlingene i et praksisfellesskap som gir muligheter for å dra inn nye elementer i fellesskapet (Wenger, 1998). Forskjellene i denne meningsforhandlingen kan også være med på å forklare miljøenes ulike ressursbruk på forskning. Trenerne i Kuopio fremhever samarbeidet med forskningssenteret i Jyväskylä som en sentral faktor for suksessen de siste årene, og mener resultater fra fysiske tester og kontinuerlige forskningsprosjekter er viktige for å henge med på den tekniske utviklingen. Trenerne i Trønderhopp mener samarbeidet med forskningsmiljøet og tilgang på kompetanse fra bevegelseslære ved NTNU er helt avgjørende for å være i front av utviklingen. Samtidig uttaler en av trenerne at en av de store utfordringene i forhold til kompetanseutvikling og kunnskapsutvikling innenfor organisasjonen er følgende:

”Dokumentasjon. Å komme bort fra synsingen. Det er alt for mye synsing rundt hoppteknikk.”

Forskjellen i tankegang mellom miljøene kan også beskrives ved Argyris og Schöns (1978) dobbeltkretslæring. I Stams mener de at forskningen bare kan brukes til å bekrefte eksisterende tankesett, mens i Trønderhopp og Finland er man mer opptatt av å bruke forskning til å utvikle den allerede eksisterende teknikkfilosofien videre.

Forbindelsen mellom disse praksisfellesskapene blir gjerne opprettet gjennom det Wenger (1998) omtaler som en *broker*. Uttalelsen til den tidligere treneren i Kuopio illustrerer godt det typiske for dette samarbeidet:

”Let’s say so that we had a very good connection with the university and the research guys. It was actually only because of my doctor grade and my connection to the university world. So we had the brains behind. When we had the brains behind and were challenged every week it was somehow developing naturally.”

I Trønderhopp blir sportssjefens rolle omtalt som sentral for å sikre nødvendig tilgang til kompetanse. Hans legitimitet og mulighet til å påvirke praksisen både i Olympiatoppen og ved universitetet på Dragvoll gjør at Trønderhopp får mulighet til å drive fysisk og teknisk testing innenfor dette systemet. I Oberstdorf startet også samarbeidet med personlige relasjoner mellom professorer i forskningsmiljøet og lederen i hoppklubben. Ved siden av å studere, jobbet vedkommende også i hoppmiljøet. På denne måten var han medlem i flere praksisfellesskap, og kunne også etter hvert gjøre samarbeidet mer formelt.

Typisk for personene som skaper forbindelse mellom forskningsmiljøene og hoppmiljøene – typiske *networks of practice* – er at de opererer som det Brown og Duguid (1998:103) omtaler som translatører. Utfordringen blir å inneha tilstrekkelig kunnskap om begge miljøene for å overføre kunnskapen. I sitatet fra Kuopio ovenfor var ikke dette noe problem siden treneren hadde tett kontakt med forskningsmiljøet. Han kunne derfor oversette den teoretiske kunnskapen til den praktiske treningen. I Trønderhopp – og i Norge generelt – har det derimot vært et problem å overføre forskningen til praksis. Delvis har man klaget på translatørens manglende gjensidige forståelse av miljøene.

12.3.4 Tverrfaglig samarbeid

Mye av suksessen til Olympiatoppen de siste 20 årene kommer fra deres fokus på det tverrfaglige samarbeidet mellom idretter:

”Et av 90-årenes viktigste suksesskriterium for framgangen i norsk toppidrett, er erfarings- og kompetanseoverføringer mellom treningsmiljøene.”

(Olympiatoppen, 1999, i Gotvassli, 2005:147)

På landslagsnivå har også skihoppere deltatt i tverrfaglige samlinger i regi av Olympiatoppen i forbindelse med oppkjøring til store mesterskap. Med dette utgangspunktet hadde vi forventninger om at det tverrfaglige samarbeidet også stod sterkt i de hoppmiljøene vi undersøkte. Funnene fra intervjuene våre tilsier derimot at dette ikke står så sterkt i hoppmiljøene. I Trønderhopp samarbeides det svært lite med andre idretter, og en av trenerne sier følgende:

”Det har ingen hensikt, det er ikke nok rettet mot idretten. En del av utøverne har vært med på tverrfaglige prosjekter gjennom Olympiatoppen, men ingen av hopperne har fått noen resultater.”

Den gjennomgående holdningen er at skihopping er en for spesiell idrett til at et samarbeid er fruktbart. I Kuopio fremheves denne tverrfaglige kunnskapsutvekslingen som viktig av en av respondentene, men i praksis ser vi at den ikke finner sted. I Stams mener man at det i oppstarten av sportsinternatet var viktig å lære av andre idretter. Denne tverrfaglige læringen var et av suksesskriteriene i oppstartfasen, men i dag samarbeides det lite med andre idretter. Felles for alle miljøene er likevel at trenere og ledere prøver å delta på nasjonale tverrfaglige møter som arrangeres hvert eller hvert andre år. Utfordringen blir å få noe relevant ut av disse møtene og overføre det til den daglige treningen.

12.3.5 Boundary Objects som forbindelse mellom praksisfelleskaper

Vi har så langt diskutert *knowledge workers* og translatører sin rolle for å skape forbindelser mellom praksisfelleskap. Brown og Duguid (1998) skiller mellom *know how* og *know what*. Vi ser at *knowledge workers* i stor grad opparbeider seg *know how* ved at kunnskapen blir skapt gjennom aktiv deltagelse i praksisfelleskapene. Den siste strategien til Brown og Duguid (1998:103) for å skape forbindelse mellom praksisfelleskaper er gjennom *Boundary Objects*.

Problemet med *boundary objects* er at de har en tendens til å forbinde kun *know what* kunnskap. I hoppmiljøene blir treningsdagbøker, webbaserte kommunikasjonsverktøy og treningsmanualer brukt internt, mens utvikling av utstyr og skismurning er eksempel på tverrfaglig samarbeid med andre idretter. Selv om det finnes mange slike *boundary objects* i hoppmiljøene, blir betydningen av dem tonet ned. En av trenerne i Oberstdorf har i hvert fall et avslappet forhold til å skrive treningsdagbok:

”They had to do documentation over the whole year, but I guess they haven’t done it. One, who is junior now, has made it every day, but I have not looked in the book since beginning of winter training.”

En av de yngste utøverne i Trønderhopp sa under et evalueringsmøte at han bestandig trente det som stod på treningsprogrammet. Det var likevel ikke før han fikk være med på en av treningene til elitegruppa han virkelig forstod hvordan øvelsene skulle gjennomføres, hvor viktig det var å yte maks i hvert eneste spensthopp. Dette eksempel fra Trønderhopp viser hvor begrenset betydningen av en treningsmanual kan være som et *boundary object* hvis utøveren ikke får anledning til å delta aktivt i et praksisfelleskap. En av respondentene fra Kuopio har et litt mer filosofisk syn på treningsmanualer og treningsdokumentasjon:

”Documenting the things is ok, its probably good... but if some other person is taking your documentations and following those it’s not working, because everybody has work through his heart and his personality... If some body is starting to copy something and your personality is different you are failing.”

Vi har tidligere undret oss over hvor lite skihoppmiljøene samarbeider med andre idretter. Tverrfaglig utvikling av teknologier og teknikker i form av *boundary objects* ser vi også lite til i hoppmiljøene. Det er bare Stams som mener de har kunnet forbedre farten på skiene ved å samarbeide med alpint, ved å få tilgang til deres kompetanse. Miljøet i Stams har også i lengre tid prøvd å lære av alpinistenes treningsmetoder for å utvikle spenst og styrke. Holdningen i de andre miljøene er imidlertid at et tverrfaglig samarbeid blir for lite idrettsspesifikt og har lav overføringsverdi. I Trønderhopp hadde de gjennom landslaget og Olympiatoppen et samarbeid med langrenn for å utvikle slipemetoder for hopp ski. Det ble imidlertid ingen stor suksess. Grunnen til dette var at langrennsleiren hadde erfaringer med at en fin sålestruktur ga stor fart. Problemet var at skihoppsålen utsettes for langt større friksjon og krevde en grovere sålestruktur. Selv om trenere og utøverne prøvde å kommunisere dette, følte de ikke at de møtte full forståelse. Dette er også et eksempel på at samarbeid innen praksisfelleskaper krever gjensidig forståelse og intensjoner.

12.3.6 Inntak til praksisfellesskapet

Lave og Wenger (1991) betegner prosessen der nykommere blir medlem av et praksisfellesskap som *legitimate peripheral participation*, LPP. Grunnideen i dette begrepet er å plassere læring i deltagelse, og ikke i hodene på enkeltindivider.

Vi ønsker igjen å trekke frem eksemplet som ble brukt i innledningen av analysen, der Japan sendte en av sine trenere til Kuopio for å dokumentere og videoanalysere deres treningshverdag i forkant av OL i 1998. Det at prosjektet ikke ga noen uttelling kommer kanskje ikke som noen overraskelse hvis vi ser hendelsen i lys av LPP prosessen.

”We took him to be our assistant coach and he was making all the filming for us... The Japanese Olympic committee felt that Kuopio was the best place for ski jumping and for the young coach to develop himself. He documented all the training we did much better than we ever did. We were just thinking that, hey: If we could get a guy paid by the Japanese Olympic committee that’s good.”

Spørsmålet vi stiller oss er hvorvidt vedkommende ble tatt inn i praksisfellesskapet ved at han fikk delta og tilegne seg den tause kunnskapen som var nødvendig for å kunne ta dette med seg til Japan og overføre det videre. Som Brown og Duguid (2001) påpeker kan den eksplisitte kunnskapen han tilegnet seg i form observasjoner, dokumenter og videoanalyser bare bli brukt som et hjelpemiddel for å tilegne seg taus kunnskap. Vi kan diskutere om han manglet legitimitet til å bli et fullverdig medlem av praksisfellesskapet. Trenerne i Kuopio-miljøet så tross alt bare på han som en ressurs betalt av Japan, og var nok forsiktige med å dele all kunnskapen.

I hoppmiljøene handler læringen om å gjøre trenerne og utøverne til fullverdige deltagere i trenerteamet eller treningsgruppa, ikke så mye gjennom teoretisk innføring i hoppteknikk og treningsfilosofi. En av trenerne i Trønderhopp poengterer hvor viktig det er for nye trenere å ha en mentor å støtte seg på:

”Det gjør det mye lettere for nye trenere å vite at du har med deg en som har mye erfaringer.. For Håvard Lie som er ny på elitelaget er det en fordel å støtte seg på Rolf Åge Berg som har vært med siden starten av 90-tallet.”

Sportssjefen i Trønderhopp uttaler også at i revitaliseringen av Trønderhopp for to år siden la han spesielt vekt på at de unge, nye trenerne skulle jobbe tett sammen med de rutinerte trenerne. Mest for å lære i praksis, men også for å komme med nye friske pust.

Denne tenkingen er ikke enestående for Trønderhopp. Vi ser den samme tendensen i alle hoppmiljøene. Spesielt i Finland og Stams er de veldig opptatte av at utøvere etter endt karriere skal fortsette som trenere. Dette kan på mange måter bli sett på som en LPP-prosess, ved at utøverne lærer skihopping i praksis, og dermed i lang tid før de starter trenerjobben er deltager i praksisfellesskapet. I Kuopio og Lahti har de også systemer som gjør at aktive utøvere kan starte med trening ved lokale hopp-skoler der de får prøve seg i trenerhverdagen.

Alle miljøene er opptatt av elitegruppas betydning for klubben, og poengterer at utøverne i denne gruppa normalt skal stå for de beste resultatene. Opptak til elitegruppa skjer mest på bakgrunn av resultater, som på mange måter gir nye utøvere legitimitet til å delta. I Stams evalueres utøverne etter resultater de to første årene ved gymnaset. Deretter settes de beste utøverne sammen til en gruppe som får lov å trene med landslaget. I Trønderhopp ser vi ikke et så klart resultatfokus. Der kan gode holdninger og treningsvilje i større grad legitimere til en plass i elitegruppa.

12.3.7 Kontinuitet i miljøene

Hoppporten er ikke preget av stabile og langvarige ansettelsesforhold. Spesielt i Finland ser vi at trenere forsvinner ut til andre land etter få år. Respondentene fra Finland ser på denne trenerflukten – der enkeltpersoner tar med seg viktig kunnskap ut av miljøet – som en av de store utfordringene. I Norge blir det også påpekt at enkeltpersoner står sentralt, og at det er vanskelig å fylle tomrommet når de forsvinner. Det er bare i Stams vi ser en sterk kontinuitet i trenerteamet. Her har teamet bestått av en stamme på fem trenere de siste årene, og to av trenerne har vært i miljøet de siste 13 årene. Respondentene her mener at trenerne har en viktig rolle i å holde kontinuiteten i miljøet, og legger også vekt på at tidligere utøvere skal komme tilbake som trenere. Også i Finland fokuseres det på at utøvere skal fortsette som trenere etter endt aktiv karriere. Wenger (1998) påpeker at dette møtet mellom generasjoner, gamle og nye trenere, er en vesentlig faktor for læring i praksisfellesskapet. En av respondentene fra Stams poengterer at nye trenere tilfører nye tanker og er en av grunnene til at kompetansen blir utviklet. Hovedtreneren i Trønderhopp framhever at såkalte

kontinuitetsbærere er viktige såfremt de ikke sovner inn, og at det må skiftes folk i rundt dem for å sikre utvikling. Uttalelser fra trenere i Trønderhopp og Kuopio er med på å understreke dette:

”Samtidig så går jo utviklingen videre, man er ganske avhengig av utskiftingen. Du kan ha vært med som trener i mange år og bidra med det som har fungert bra, og så kommer nye trenere inn med nye ideer.”

”Lauri Hakola is a younger guy...just quit his own carrier and has a lot of ideas, and is kind of refreshment for the whole organization”

Offisielle opplæringsprogram og utvelgelsesprosesser eksisterer ved alle miljøene. I Stams er formell trenerutdanning et krav for å bli trener, mens de andre miljøene også ser dette som en fordel. Alle miljøene er også opptatt av at trenerne skal utvikle seg ved å delta på trenerkurs og ta videreutdanning. I Trønderhopp er Olympiatoppens topp trenerutdanning et eksempel på dette, og i Kuopio mener de at de standardiserte treningsmanualene er nyttige for nye trenere for å planlegge treningen. Selv om disse eksplisitte tiltakene er til stede, fremheves det at det er i praksisfeltet og det daglige arbeidet opplæringen og kunnskapsoverføringen mellom generasjoner virkelig skjer. I Trønderhopp poengterer en av respondentene at nye trenere lærer mye ved at de får jobbe tette med en av veteranene i den daglige treningen.

12.4 Oppsummering læring

Utsagnet til regional toppidrettssjef i Midt-Norge Frode Moen om at toppidrett er grunnet i erfaringsbasert kunnskap er betegnede for alle miljøene. Det illustrerer også litt av utfordringen som ligger i kunnskapsutviklingen i hoppmiljøene. Alle miljøene er stort sett opptatt av å teste både fysisk og teknisk utvikling, men utfordringen er å sette alle disse dataene og informasjonen i sammenheng slik at det blir til kunnskap.

I Finland og Norge har de i lang tid vært opptatt av vitenskapelig forskning for å utvikle seg videre. I Finland vektlegges også det å se komme seg ut i verden for å lære av andre nasjoner. I Stams har de derimot en oppfatning om at forskning bare kan brukes til å bekrefte erfaringer fra praksis. På denne måten er de mindre opptatt å hente nye innspill og tanker utenfor sitt eget miljø. Selv om de nordiske miljøene innehar større fokus på dobbeltkretslæring, ser vi

likevel at trenerne i Stams hele tiden er opptatt av å utfordre egne antagelser og bruksverdier gjennom daglige diskusjoner.

Kunnskapsoverføringen skjer først og fremst i form av sosialisering, gjennom den tause overføringen i hoppbakken og treningssalen. Dette setter også preg på resten av organisasjonen, som i hovedsak baserer seg på overføring av taus kunnskap i det daglige. En stor del av kunnskapen er vanskelig å kvantifisere, siden mye av denne kunnskapen er taus. Ved hjelp av trykkplattformer kan noe av kunnskapen kvantifiseres, men fremdeles baseres mye av kunnskapen på intuisjon og følelser.

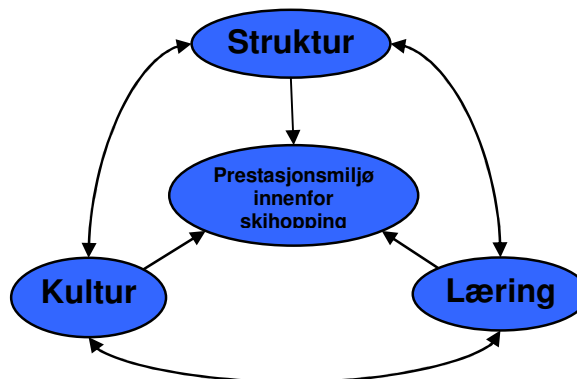
Samarbeidet med skole, forskning og landslag blir fremhevet som sentralt i alle miljøene. Som en av respondentene sier: "If somebody goes away there is a big trouble". Forbindelse mellom praksisfellesskapene innad i klubben og *networks of practice* går for det meste mellom en *knowledge broker* eller en translatør. Denne forbindelsen er ofte uformell og går gjennom enkeltpersoner som har en fot inne i flere praksisfellesskap. *Boundary objects* er også diskutert som en begrensende forbindelse mellom praksisfellesskaper, fordi vi ser viktigheten av å delta i praksis. Deltakelse er sentralt for å få forståelse av den tause kunnskapen som deles i praksisfellesskapet. Vi ser og at inntak til praksisfellesskapet ofte skjer gjennom LPP prosessen, både i forhold til nye trenere og utøvere. I Trønderhopp er denne prosessen opplagt når unge, urutinerte trenere kommer inn i klubben ved at de ofte har en mentor å forholde seg til. I Stams og Finland fokuserer de mer enn sine konkurrenter på at forholdene skal ligge til rette for at aktive utøverne skal fortsette som trenere i klubben, og således allerede som utøver skal delta i praksisfellesskapet.

13 Et integrerende perspektiv

13.1 Innledning

Oppgaven har fokusert på en tredeling av teoretiske innfallsvinkler mellom struktur, kultur og læring. I analysen er de tre faktorene i utgangspunktet diskutert uavhengige av hverandre. Det er derimot innlysende at det finnes mange eksempler og utsagn fra empirien som dekker mer enn ett teoretisk område. Vi har derfor

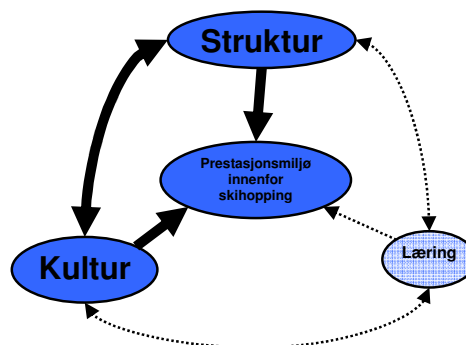
valgt å presentere viktige empiriske funn i et integrert perspektiv, med utgangspunkt i teori som er presentert tidligere i oppgaven.



Vi vil se Mintzbergs (1983) strukturteorier i sammenheng med prestasjonskulturen som Andersen og Sæther (2002, 2008) beskriver. Vi vil også diskutere strukturens betydning for læring i praksisfellesskapet (Wenger, 1998) og dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978). Til slutt vil vi se på kulturelle forhold med utgangspunkt i Scheins funksjonalistiske perspektiv (1992), og diskutere kulturens rolle i forhold til synet på kunnskapsutvikling i hoppmiljøene.

13.2 Prestasjonskultur avhengig av organisasjonsform?

Adhokratiet er omtalt som en innovativ og lærende organisasjon (Mintzberg, 1983). Dette forutsetter i vår oppgave at det eksisterer en organisasjonskultur som klarer å samle organisasjonen. Det må ligge noen grunnleggende antakelser i bunn for at den gjensidige tilpasningen og avhengigheten skal fungere som koordineringsmekanismer. Når dette er til stede, kan vi se nærmere på graden av samspill og samstemthet for å se om det eksisterer en prestasjonskultur i organisasjonen (Andersen & Sæther, 2008).



Vi ønsker å påpeke at adhokratiet i seg selv ikke er noen garantist for prestasjoner. Adhokratiet kan også være et resultat av manglende organisering, ikke et rasjonelt begrunnet valg. Dette kan forklare Kuopio og Trønderhoppes ønske om en fastere struktur.

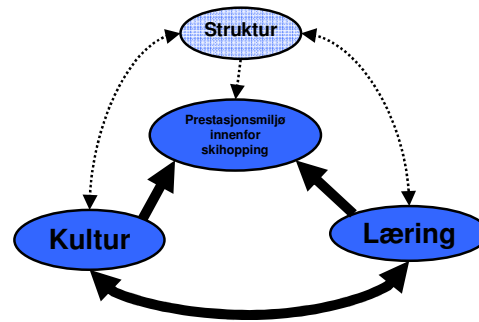
Ut fra vår undersøkelse kan vi ikke konkludere med at hoppmiljøene innehar en prestasjonskultur som omgriper hele organisasjonen. Vi velger å bruke et sitat fra Stams på nytt for å illustrere dette:

”Most of the time I have been here, there has been just a small group who has been carrying really 100% this idea. The bigger part of the involved people – trainers or teachers – have not been that serious. For many of them it’s just a job. It’s not possible to force the same philosophy on everybody. It cannot happen.”

Uttalelsen er dekkende for flere av respondentenes meninger, og er klar i sin sak. Når det ikke er mulig å skape en slik helhetlig prestasjonskultur i et av verdens beste hoppmiljøer, stiller vi spørsmålstegn ved om dette er mulig noen andre steder. Prestasjonskulturen kan derimot forekomme i deler av organisasjonen, eller i vårt tilfelle elitegruppa. Dette stiller også spørsmålstegn ved om prestasjonskulturer kun kan oppstå i adhokratier, eller om det kun er mulig i små deler av en organisasjon. Vi mener at Stams er et eksempel på en organisasjon som ligner på et profesjonelt byråkrati, men uavhengig av dette klarer å skape en prestasjonskultur i elitegruppa.

13.3 Kulturens betydning for kunnskapsutviklingen

Det er vanskelig å måle eksplisitt hvilke faktorer som er avgjørende for resultatet i skihopping. Derfor er det problematisk for noen av våre respondenter å ha troen på eksplisitt kunnskap fra forskningsmiljøer eller fysiske målinger. På samme måte er det vanskelig å fastslå hvorvidt kulturen legger føringer for utvikling av kunnskap, eller hvordan kulturen preges av type kunnskap som er viktig innenfor skihopping. Trenerens overordnede syn på kunnskap illustreres best ved følgende utsagn:



”I can talk to the jumpers about the ski jumping. Where you put your eyes, how you feel the speed.. You need to know how it works when you make the take-off, and how strong that feeling is. I don’t think that it is possible to be a good coach if you haven’t jumped yourself.”

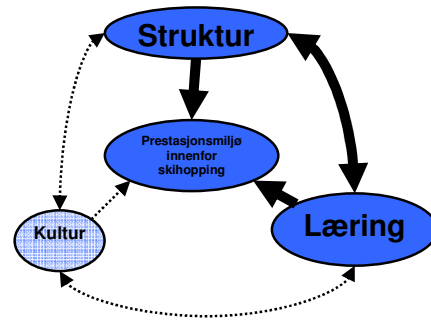
Utsagnet illustrerer en tilnærming til kunnskap som kan forklares ut fra grunnleggende antakelser (Schein, 1992) om kunnskapsutvikling. Den tause kunnskapen i form av egne erfaringer som utøver var høyt verdsatt i alle miljøer, noe som preget kulturen i miljøene. Det betydde at nye impulser og erfaringer fra tidligere hoppere ble verdsatt høyere enn innspill fra andre fagmiljøer. Blant annet uttalte en av respondentene fra Stams følgende:

”Usually things get tried out in practice, and then the scientist comes and take a look at it and says: Yes, that’s because this works like that. But its usually later, so the scientist has never given us the way ahead.”

Et eksempel på eksternalisering (Nonaka & Takeuchi, 1995) som illustrerer problemet ved å overføre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap er et eksempel fra Finland. Der dannet data fra fysiske tester i Jyväskylä utgangspunktet for en diskusjon. Mens landslagstreneren mente at gode resultater fra trykkplattformen var utelukkende positivt, hadde treneren fra Lahti et mer nyansert bilde på resultatene. Han hevdet at resultatene måtte vurderes opp mot egne tester gjort i Lahti. Diskusjonen omhandlet tolkningen av resultatene, og hva som ga trenerne viten om prestasjonsutviklingen i hoppbakken. I tillegg ga diskusjonen oss et bilde på samarbeidsmiljøet, og de grunnleggende forskjellene i hoppfilosofi.

13.4 Strukturens påvirkning på læring – Stams som ideal?

Respondentene fra alle de andre landene ser til Stams når de snakker om organisering. Ut fra deres ståsted er dette en tilnærmet ideell modell for skihopping. Vi har tidligere diskutert den symbolske betydningen av bygget, men har i mindre grad diskutert de strukturelle og læringsmessige forholdene.



Strukturen bryter med teorier om kunnskapsadhokratiet, siden den i større grad er formalisert enn teorien tilsier. De har likevel i stor grad lagt til rette for læring gjennom at treningsfasilitetene er i umiddelbar nærhet av skolen. Modellen for internatet legger ikke like stor vekt på samarbeid med forskningsmiljø på samme måte som Finland og Norge. De fysiske testene gjøres i samarbeid med universitetet for å måle resultater, men videreutvikling av teknikk skjer lokalt. Spørsmålet er hvorvidt strukturen alene begrenser kontakten med forskningsmiljøene, eller om det også er kulturelt betinget.

Fra Wengers (1998) ståsted er forbindelsen mellom lokale og eksterne aktører nødvendig for å tilegne seg kunnskap. Deltakelse i praksisfellesskapet bidrar til å hente impulser og utfordre eksisterende antakelser, og i praksis videreutvikle hoppeteknikk og treningsfilosofi. Med bakgrunn i Wengers (ibid.) teorier stiller vi spørsmålstegn ved Stams' evne til å hente nye impulser utenfra og evne til å utvikle dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978). En av respondentene fra Kuopio oppsummerer viktigheten av å delta i praksisfellesskap for å bidra til dobbeltkretslæring i hoppmiljøene på følgende måte:

”It’s easy to look ten years back. It’s much more difficult to see what will happen in the next ten years. This is up to your competence. If you are having the right people around you – research or whatever – it’s widening your view and giving some impulses. What is next? ..Now I try to have some contact with the guys from the university and read their articles, and this is the way to do it. It would be nice to be in the real scientific surroundings, but somehow life is limited.. You can somehow take part of something.”

Vi kan konkludere med at modellen til Stams både gir fordeler og ulemper. Den faste strukturen rundt internatet innebærer at alle samarbeidspartnere er samlet, noe som isolert sett betyr at treningshverdagen for trenere og utøvere legger til rette for prestasjonsutvikling. Det er imidlertid en overhengende fare for at strukturen begrenser samarbeidet med andre aktører. De kan se seg blinde på egne ferdigheter, og evnen til å hente ny kunnskap utenfra blir begrenset.

Vi har nå presentert hovedtrekk fra empirien som har forklart hvorfor de tre teoretiske perspektivene må sees i sammenheng med hverandre. Vi vil avslutningsvis presentere de viktigste funnene, diskutere implikasjoner og foreslå nye forskningsmessige tilnærminger innenfor teamet.

DEL V - KONKLUSJON

14 Konklusjon – våre hovedinntrykk

Vi har gjennom hele prosessen hatt et ønske om å styrke Tromsø 2018 sine etterbruksplaner, slik at regionen på sikt kan danne et toppidrettsmiljø. Derfor håper vi at Tromsø 2018 har fått en dypere forståelse av hvordan toppidrettsorganisasjoner innenfor skihopping fungerer gjennom denne avhandlingen.

Vi kjente godt til Trønderhoppes organisasjon, og deres samarbeid med flere aktører både regionalt og nasjonalt. Samtidig var vi nysgjerrige på hva som karakteriserer toppidrettsorganisasjoner innen skihopping i andre land. Vi ønsket derfor å se nærmere på internasjonale toppidrettsmiljø. Vi søkte bevisst kontakt med de ledende miljøene i verden slik at vi kunne finne ut hva som karakteriserte hvert sted. Det viste seg at alle miljøene hadde visse fellestrekk, noe som ga oss et helhetlig bilde av skihoppmiljøene. Samtidig fant vi flere forhold som karakteriserte hvert enkelt miljø.

Vi har forsøkt å tilnærme oss miljøene med størst mulig grad av åpenhet, slik at vi kunne beskrive miljøenes atferd. Denne tilnærmingen skulle sikre oss objektive data, og et helhetlig bilde av organisasjonen. Vårt ønske om å presentere et helhetlig bilde av hoppmiljøene har gjort at den teoretiske rammen for oppgaven er bred. Strukturelle, kulturelle og læringsmessige forhold har blitt brukt som teoretisk rammeverk for å sikre helheten.

Strukturen i hoppmiljøene kan sies å ha store likhetstrekk med adhokratiet. Dette skyldes liten grad av formalisering, og stor grad av gjensidig tilpasning. Modellen fra Stams er mer standardisert i form av klarere arbeidsinstrukser og arbeidsfordeling enn i Finland og Norge, og har flere likhetstrekk med det profesjonelle byråkratiet. De nordiske landene ga inntrykk for at strukturen i Stams var et forbilde for dem, og at de ønsket mer standardisering.

Kulturen i miljøene er naturligvis preget av kravet til resultater, men den ønsker i tillegg å fokusere på utøvernes personlige utvikling. I lys av dette ønsker de å ta vare på hele personen, og følge opp de nest beste utøverne. Betegnelsen prestasjonskultur er ikke nødvendigvis

dekkende for organisasjonen som helhet, men er i større grad dekkende for elitegruppa i hvert miljø.

Hoppmiljøenes syn på kunnskap og kunnskapsutvikling bærer preg av erfaringsbasert kunnskap står sentralt. Trenerens erfaring som utøver vektlegges i større grad enn formell utdanning. Dette skyldes i stor grad betydningen av sosialisering i hoppmiljøene, der den tause kunnskapen skal deles. Praksisfellesskapet preges av uformelle koblinger, der samarbeidet mellom aktørene i veldig liten grad er kontraktfestet. Forbindelsen mellom landslag, forskning og nasjonale forbund går gjennom *knowledge brokers* og translatører som har en fot innenfor flere miljøer. Samarbeidet med den videregående skolen er i større grad formalisert. Vår konklusjon er at hoppmiljøene er avhengige av *brokers* og translatører som kan få innpass i praksisfellesskapet, og at et samarbeid med en videregående skole ikke er tilstrekkelig for å bygge et toppidrettsmiljø.

14.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning

Våre funn baserer seg på en studie av ulike hoppmiljø med internasjonal anerkjennelse. Det er i oppgaven ikke vektlagt å finne likheter med andre idrettsmiljøer eller ulike organisasjoner. Vi vil derimot anta at teoriene som er omtalt favner såpass bredt at organisasjoner med likhetstrekk til hoppmiljøene vil kunne ha nytte av funnene. Dette kan gjøres ved å vurdere egne systemer som skal sikre en høyt presterende kultur og en struktur som legger til rette for effektiv læring i og rundt organisasjonen. Oppgaven baserer seg også på informasjon fra trenere og ledere som i hovedsak har vært nært knyttet til kjernevirksomheten i hoppmiljøene, nemlig den sportslige delen. Dette åpner for en mulighet til å studere ledernes – og gjerne styrets – syn på organisasjonen. I tillegg er det mulig å studere struktur, kultur og læring ut fra utøvernes perspektiv. Dette hadde gitt bedre forutsetninger for å karakterisere treningskulturen i elitegruppa som en prestasjonskultur.

Forskning rettet mot andre idretter – både individuelle og lagidretter – vil være av stor interesse for å se på likheter og ulikheter mellom miljøene. Det vil kunne validere eller avkrefte modellen vi har lansert for hoppmiljøene, og se hvorvidt den er gyldig innenfor flere områder. Samlet vil videre forskning også gi idrettsledere bedre forutsetninger for å se behovet for å sikre kunnskapsutveksling mellom klubber og andre samarbeidspartnere.

14.1.1 Teoretiske implikasjoner

Oppgaven har antydnet noen teoretiske implikasjoner som kanskje ikke var ventet i utgangspunktet. I det strukturelle perspektivet var det mest oppsiktsvekkende funnet knyttet til graden av organisering. Vi opplevde at de ønsket å tilnærme seg en strammere organisering som hadde likhetstegn med Mintzbergs profesjonelle byråkrati fremfor et adhokrati. Dette bryter med teorier knyttet til kunnskapsbedrifter (Andersen & Sæther (2002 og 2008), Newell et. al. et. al (2003)) som i utgangspunktet baserer seg på en løsere organisasjonsform. Prestasjonskultur som begrep viste seg å ikke være dekkende for kulturen vi opplevde, og kunne bare brukes for en liten del av organisasjonen. Dette er funn som i liten grad kan argumenteres for før det er gjort ytterligere studier av disse forholdene.

14.1.2 Praktiske implikasjoner for Tromsø 2018

Funnene i oppgaven må sees i sammenheng med regionale forhold, og kan ikke nødvendigvis brukes som en oppskrift på hvordan toppidrettsmiljøer kan skapes. Gjennom hele avhandlingen har vi fokusert på hoppmiljøenes utstrakte samarbeid med landslag, nasjonale forbund, videregående skoler og forskningsmiljøer. Vår undersøkelse har derfor lagt vekt på de ulike aktørenes betydning for å skape et toppidrettsmiljø. Det betyr at Tromsø regionen må ta innover seg hvilke forutsetninger de har for et slikt samarbeid. Eksempelvis kan Tromsøs geografiske beliggenhet skape utfordringer ved samarbeidet med landslagsmiljøet. Det må også vurderes hvilke forutsetninger forskningsmiljøet i Tromsø har for å utvikle skihopping.

I analysen har vi også belyst problematikken rundt å kopiere et system som fungerer godt i noen omgivelser. Eksempelvis er det ikke sikkert at modellen fra Stams vil være et riktig mål. Det er likevel både strukturelle, kulturelle og læringsmessige trekk fra alle miljøene som kan danne grunnlaget for et toppidrettsmiljø innenfor skihopping i Tromsø.

Litteraturliste

- Andersen, S.S. og Sæther, Ø. (2002). *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier*. Forskningsrapport 15/2002. Bergen: Handelshøyskolen BI
- Andersen, S.S. og Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. I: *Magma - Siviløkonomens tidsskrift for økonomi og ledelse*. Årgang 11. Nr. 1. Bergen. Fagbokforlaget.
- Argyris, C. og Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action : a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1994). Good Communication that Blocks Learning, *Harvard Business Review*, July-August. 77-85.
- Bierly, P.E. et al. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organization Change Management*, 13 (6). 595 – 618.
- Boisot, Max H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford: Oxford University Press.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). *Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation*. *Organization Science*. Vol. 2(1) 40-57.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*. Vol 40, no. 3
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspectiv. *Organization Science*, Vol. 12 (2), 198-213.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og Ledelse: Et Integrert Perspektiv*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Campbell, D. T. (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(1): 178–91.
- Christensen, A. (red) (1997). *Den lærende organisasjons begreper og praksis*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Eckstein, Harry (1975). Case study and theory in political science: I Fred J. Greenstein and Nelson W. Polsby (eds), *Handbook of Political Science*, vol. 7. Reading, MA.: Addison-Wesley, pp. 79–137.
- Elkjær (2005). *Når læring går på arbejde: et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. København: Forlaget samfundslitteratur.
- Flyberg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research: I Seale, C, Gobo, G, Gubrium, J. and Silverman, D. (eds). *Qualitative Research Practice*. Sage. London and Thousand Oaks, California. s. 420 – 434.
- Friedman, K. & Olaisen, J. (1999). *Underveis til Fremtiden - Kunnskapsledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). *What holds the modern company together?*, Harvard Business Review November-December. 133-148.
- Gotvassli, Kjell-Åge. (2005). *Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*. Ph.D.serie 31.2005. Copenhagen Business School. København.
- Gotvassli, Kjell-Åge. (2007). *Kunnskap - og prestasjonsutvikling i organisasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of Management Studies*, 43:7. Oxford. Blackwell Publishing.
- Hellevik, O. (1977). *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kvale, S (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- Løwendahl, B R. (1999). Ledelse som løst inventar: Utfordringer i det 21. århundre. I O. Nordhaug (red), *Ledelse 2000+*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Maaløe, E. (1996). *Casestudier. Af og om Mennesker i Organisationer*. København: Akademisk Forlag AS.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five*. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall 1983 – kap. 1-6.
- Mintzberg, H. (2003). Beyond configuration. I: Mintzberg., Lampel, J., Quinn, J.B. og Ghosal, S. (red). *The strategy Process – Concepts, Contexts, Cases*, 4. European Edition, Pearson Education.
- Newell, S. et al. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol. 5, No 1, 14–37.
- Nonaka, I., Hirotaka T. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (2001). Organizational knowledge creation. I: Henry, J. (red) *Creative Management*. London: Sage Publications.
- Nordhaug, O. (2002) *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for Økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Pawlowsky, P. (2003) The Treatment of Organizational Learning in Management Science. I: Dierkes, M., Antal, A., Child, J. & Nonaka, I: *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative Evaluation Checklist. *Paper for the 2005 Minnesota Evaluation Studies Institute Conference*. 9.-11. USA, Minnesota.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*, Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Ryen, A (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey - Bass Ic.
- Schultz, M. (2003). *Kultur i Organisationer. Funktion eller Symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Senge, P. M., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Bantam Doubleday.

- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge - intensive firms. *Journal of Management Studies*. 29 (6). 713 – 40).
- Strauss, L. & Corbin, J. (1998). *Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE.
- Styhre, Alexander (2003). *Understanding Knowledge Management – Critical and Postmodern Perspectives*. Malmö, Liber; Oslo: Abstrakt.
- Suckmann, L. (2003) Organizing Alignment: The Case of Bridge Building. I: Nicolini, D. et. al.: *Knowing in Organizations. A Practise-Based Approach*. London: M.E. Sharpe.
- Thurén, T. (1994). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Sosial Learning Systems. *Organization*. vol.7 (2), 225 – 246. London: Thousand Oaks, CA and New Delhi.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd ed. Sage Publications, Inc

Nettsteder

Lenger nord enn noen gang (2007). Hentet 29. april 2007 fra Tromsø2018's webside:
http://www.tromso2018.org/Portals/2/dokumenter/Tromso2018_soknad_V2.pdf

Prestasjonsforbedring (2004). Hentet 12. januar 2008 fra Totalconsult's webside:
<http://www.totalconsult.no/frame.asp?gruppe=101>

Skard, H. (2001). Hart rent feil i mange år. Kronikk. [online]. Aftenposten. Hentet 20. Januar 2008 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/article253743.ece>

Sæther, Esten O. Lær lekse i hoppbakken. Kommentar. [online]. *Dagbladet*. Hentet 7. januar 2008 fra <http://www.dagbladet.no/sport/2008/01/07/523163.html>

Tellis, W. (1997). *Introduction to Case Study*, The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, July, [Online] available from: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html> [06 May 2005]

Vedlegg 1 – Informed consent

Informed consent

Introduction

Our purpose with the interview is to find information about how top level sport organizations work. Our main focus is divided into three main parts; organizational structure, organizational culture and organizational learning. The thesis is done in cooperation with the Tromsø 2018 Olympic Committee, and the results will be used to find out how Tromsø can use an eventual Olympic Games to build top level sports in their region.

We have chosen 5 different top level organizations; Kuopio, Lahti, Innsbruck (Stams), Oberstdorf and Trondheim. These places are – in our opinion – are some of the finest examples on how top level sports in ski jumping work. We wish to use this information only to increase our understanding on how a new environment of top sports can be created in Tromsø.

Who are the writers?

The survey is a part of Olav Magne Dønnem and Jens Opland's final master thesis. The thesis is a part of our Master of Science study at Trondheim Business School (a part of Sør-Trøndelag University College).

Confidentiality

All information is treated confidentially. If the interviewee agrees, the interview will be taped. This is done to make the editing easier. When the thesis is finished, no one will be able to see who has been interviewed.

Contact information

Any questions attached to the survey can be directed to:

- Olav Magne Dønnem (mobile: 918 16 621 – E-mail: omdonnem@hotmail.com)
- Jens Opland (mobile: 938 90 125 – E-mail: oplandski@hotmail.com)

We will use the opportunity to thank you for your cooperation!

Trondheim,

Olav Magne Dønnem and Jens Opland

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Personal information

- Name
- Age
- Position
- Period in ski club

Structure

How is the ski club organized?

- Organizational chart
- Flexibility in roles among coaches/leaders
- Continuity among key persons in the ski club

At which degree is the training standardized?

- Use of training manuals and/or guides
- Common recipes and ways of thinking
- Quality assurance/documentation

Organizational goals?

- superior goals
- subsidiary goals

How is the jumping team integrated with other actors?

- Ski association
- School/university
- Other sports

How would you describe the communication in the organization?

- Who talks to whom?
- Who receives the different information?

Which persons participate in various decision processes?

- Training philosophy
- Budget
- Yearly/weekly training plans

Culture

How would you describe the existing culture in the organization?

How is the culture for cooperation?

- Common value, norms and language
 - Internal ground rules
 - Mutual respect

Can you describe the personal relations in the organization?

- Between leaders/coaches/athletes

Which persons influence the organizational culture? And why?

- Continuity carriers?
- Leaders?
- Athletes?

How is success demonstrated? What does success or failure mean for the people involved?

Do you think that everyone in the organization works for a common goal?

- Continuity
- Long range goals vs. short range goals
- Continuous focus on performance/results
- Everyone contribute in the same direction?

Is there a common understanding of goals and use of resources?

- Athlete/coach
- Coach/leaders

How is the focus on results/performance among the members in the organization?

- Top level vs. average level
- Develop WC winners or be a social club?
 - Ambitions – athlete/coach

Do you think there are subcultures within the organization?

- If yes, which groups are these?
- How do these groups react to each other?
- Which tension exists between the groups?
- Do you have any examples?

Knowledge development

How would you describe the daily knowledge sharing in the organization? (tacit /explicit)

- Routines
- Communication
- Willing to share knowledge (leaders/trainers/athletes)?
- Involvement from athletes
- Action or dialogue
- Tolerance for trial and error
- *Training Philosophy (mental models)*
- *Philosophy under discussion?*

How does the ski jumping team cooperate with other sports and organizations?

- Which role do the cooperation actors have?
- Cooperation with national team
- Cooperation with school/university?

What do you understand by knowledge development within the organization?

At which degree do coaches use their experiences from their ski jumping career?

- Is this experience a key factor? Why?
- Do you think leaders have a similar need for experience from an active career?
 - Why/why not?

Which actions are made to maintain or increase the competence within the organization?

- Who is responsible for the execution?
- How is the competence measured?
- Documentation
- How is this competence shared within the organization? (dobbeltkrets).
- Mental training?

At which degree is research and development used to ensure and/or develop the competence within the organization?

What do you think are the biggest challenges to create an effective knowledge sharing and knowledge creation within the organization?

Vedlegg 3 – Første kontakt med potensielle respondenter

Dette er et eksempel på første kontakt med respondenter via e-post. Denne ble sendt tidlig i januar.

Hi.

The reason we contact you is that we are studying for a master degree in Organization and Leadership, and we will write a master thesis about sport organizations. The theoretical approach will be how the organization is structured, the culture in the organization and how the learning processes within the organization and with other organizations are. We have talked to Mika Kojonkoski and he recommended that we contacted you about the organization in Stams.

Our starting point is that Tromsø are applying for the 2018 Olympics, and we want to find out how they could develop an environment and culture for top level training. If they will host the Olympics, they obviously get a lot of facilities, and maybe it could be a new centre for Nordic skiing in Norway. Our assignment will look at ski jumping as a case. We have already contacted the Olympic committee in Tromsø, and they will support us with the work.

We want to collect empiricism and make interviews at places both in Norway, Finland and Austria, because we think these places have done some good things in their organizations. We want to interview both coaches and leaders involved in the organization.

We hope to interview you as a part of this assignment.

Mika also indicated that you have a good overview of which persons that is involved in the ski jumping organization in Stams and would be useful to interview. We appreciate if you could recommend central persons for us. We have the opportunity to come to Stams/Innsbruck to do interviews primarily in February or March. If we get an answer early it will be easier for us to be flexible about the dates.

We hope that you want to help us and are able to respond early so we can find a suitable time for the interviews.

Regards,

Jens Opland and Olav Magne Dønnem,
Trondheim Business School, Norway