

BACHELOROPPGAVE:

# Utvikling av høyytelsesteam – Gjøvik Hockey som case

FORFATTERE:

Marius Larsen Gutubakken - 473381

Joakim Johannessen - 239473

Sindre Kjølvang - 277091

Dato: 16.mai 2019

## Sammendrag

Tittel:	Utvikling av høyytelsesteam - Gjøvik Hockey som case	Dato:	16.05.19
Deltakere:	Marius Gutubakken Larsen		
	Joakim Johannessen		
	Sindre Kjølvang		
Veileder:	Tom Johnstad		
Oppdragsgiver:	Gjøvik Hockey		
Stikkord/nøkkelord:	Høyytelsesteam, Team, mindset, delingskultur, teamegenskaper		
(3-5 stk)			
Antall sider/ord: 37 / 11964	Antall vedlegg: 7	Publiseringsavtale inngått: ja	
Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:			
<p>Hensikten med oppgaven som er skrevet er å se på utviklingen av et høyytelsesteam. Oppgaven er skrevet for Gjøvik Hockey og tar derfor for seg utvikling av et høyytelsesteam hos ishockeyklubben Gjøvik Hockey.</p> <p>Oppgaven er avgrenset i form av at den ser på selve utviklingen av et høyytelsesteam og også at vi ikke har vedlagt transkriberinger av de enkelte intervjuer da disse alene er på over 50 sider.</p> <p>Oppgaven er gjennomført med 7 kvalitative intervjuer av personer som er ansatt eller har sterk tilknytning til Gjøvik Hockey i form av verv inkludert ett utvalg spillere som representeres av deres kaptein og assisterende kapteiner. Intervjuene blir analysert og resultatene av disse presentert i oppgaven.</p> <p>Oppgaven beskriver høyytelsesteam og selve utviklingen av dette.</p> <p>Resultatene fra intervjuene kan vise til at mindset er en viktig faktor som kan påvirkes av hvordan resultatene og flyten går i et team. Delingskulturen er viktig for læring og samhandling, noe som gjør det mulig for utviklingen av et høyytelsesteam. Det er ulike egenskaper som må være på plass hos de forskjellige rollene for å kunne opp utvikle et suksessfullt høyytelsesteam.</p>			

ABSTRACT

Title:	Development of high-performance teams – A case study of Gjøvik Hockey	Date:	16.05.19
Participants:	Marius Larsen Gutubakken		
	Joakim Johannessen		
	Sindre Kjølvang		
Supervisor:	Tom Johnstad		
Employer:	Gjøvik Hockey		
Keywords:	High-performance team, team, mindset, sharing culture, team abilities		
(3-5)			
Number of pages/words: 37 / 11964	Number of appendix: 7	Availability: Open	
Short description of the bachelor thesis:			
<p>This paper studies the development of a high-performance team. The team being looked into is Gjøvik Hockey, an ice hockey team based in Oppland, Norway. Through 7 qualitative interview we have been able to analyze the development of the high-performance team at Gjøvik Hockey. We have not attached the transcripts of the interviews, as they are over 50 pages in total. The interviews consist of people with strong connections to the team and players. The interviews are analyzed and results of these are presented in the thesis. These findings are the key to the development off the high-performance team.</p> <p>The results of the interviews indicate that the mindset is an important factor that can be influenced by the results and flow of a team. The sharing culture is important for learning and interaction is important to focus on if you want to become a high-performance team. There are different characteristics that has to be in place with the different roles in order to develop a high-performance team.</p>			

## FØRORD

Oppgaven er skrevet våren 2019 og er avslutningen på vårt treårige bachelorløp ved NTNU i Gjøvik. Oppgaven tilsvarer 20 studiepoeng og er skrevet med kunnskaper fra fagene; «Vitenskapelig metode» (SMF1182), «Videregående metodekurs» (SMF3081), «Bærekraft og anvendt etikk» (SMF3082), «Psykologi i organisasjon og ledelse» (SMF3012), «Ledelse med arbeidslivsjus» (SMF2051) og «Bedrifts og forretningssystemer» (SMF1301).

Vi ønsker å takke Gjøvik Hockey for oppdraget og de tilknyttede der som har stilt opp på intervjuer for oss. Videre ønsker vi å takke vår veileder Tom Johnstad for god hjelp og veiledning av oppgaven underveis.

  
Marius Gutubakken Larsen

  
Joakim Johannessen

  
Sindre Kjølvang

# Innholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>8</b>
2.1 MINDSET/TANKEGANG .....	9
2.2 DELINGSKULTUR.....	9
2.3 TEAMEGENSKAPER.....	11
2.4 FORSKNINGSMODELL .....	15
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>16</b>
3.1 VALG AV METODE.....	16
3.2 DESIGN .....	17
3.3 DATAINNSAMLING .....	17
3.3.1 Primærdata .....	18
3.3.2 Sekundærdata.....	18
3.4 UTVALG .....	18
3.5 FEILKILDER.....	19
<i>Illustrasjonsfoto 1</i> .....	20
3.6 VALIDITET OG RELIABILITET .....	20
3.7 INTERVJU .....	22
<b>4.0 RESULTAT.....</b>	<b>23</b>
<b>5.0 DRØFTING.....</b>	<b>30</b>
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>34</b>
<b>7.0 REFERANSELISTE .....</b>	<b>36</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>38</b>
VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE .....	38
VEDLEGG 2 INTERVJU KAPTEINSGRUPPA .....	42
VEDLEGG 3 INTERVJU DAGLIG LEDER.....	45
VEDLEGG 4 INTERVJU STYRELEDER .....	49
VEDLEGG 5 INTERVJU TRENER.....	53
VEDLEGG 6 INTERVJU ASSISTERENDE TRENER OG SPORTSSJEF .....	58
VEDLEGG 7 ORDLISTE FOR TABELL.....	61

## 1.0 INNLEDNING

Høyytelsesteam er et spennende tema som er høyst dagsaktuelt da det på de aller fleste arbeidsplasser samarbeides eller jobbes i team. Hva skal til for å utvikle et høyytelsesteam? Dette er noe vi ønsket å forske på og derfor kom vi opp med følgende problemstilling; «Hvilke faktorer i høyytelsesteam er avgjørende for suksess?».

Spør man folk hva de forbinder med team blir ofte fotballaget Rosenborg nevnt. Kjentetegn som blir nevnt er gjerne lagånd, fellesskapsfølelse og samhandling. Noen mener man ikke kan sammenligne idrett med arbeidslivet da det er svært klare rammer og konkurranseregler som skiller idrett fra næringslivet som for eksempel at nye konkurrenter ikke overraskende dukker opp. Det kan trekkes frem faktorer som relasjoner og samspill. Faktorer som dette relateres gjerne med team (Assmann, 2008).

Et team er en form for en sosial gruppe som føler tilhørighet til hverandre og som i tillegg samhandler med hverandre i en viss grad over tid. Et team kjennetegnes ved at det er en arbeidsgruppe hvor det er høy gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene og at denne gruppen felles er ansvarlige for resultatet ovenfor den som har nedsatt gruppen og gitt dem et oppdrag (Martinsen, 2005).

Et høyytelsesteam defineres som en gruppe med felles mål, gjensidig ansvarlighet og synergi. Høyytelsesteam ses på som en idealnørm som alle potensielle og reelle team bør strebe etter å bli. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Team, mennesker og effektivt samarbeid for å oppnå gode resultater er blant temaene vi fattet interesse for. Halvorsen (2008) forklarer at noe av det viktigste med å skape en problemstilling er at det skal være noe som interesserer oss og at det skal være en problemstilling som lar seg forske på.

Alle som har vært med å skrive denne oppgaven har selv interesse for eller har holdt på med lagidrett, og vi fant det derfor ekstra spennende å kunne fordype oss i dette temaet ved å benytte et idrettslag som oppdragsgiver. Vi var så heldige å få skrive for Gjøvik Hockey som for tiden er idrettslaget med mest suksess i byen Gjøvik.

Det finnes et ishockeylag i hver av mjøsbyene. Oppgaven tar for seg Gjøvik Hockey som ligger i umiddelbar nærhet av NTNU i Gjøvik. Det vil være interessant å kikke nærmere inn på denne klubben fordi de konkurrerer på nest øverste divisjon i ishockey og også fordi de

holder til i Gjøvik hvor vi studerer. Gjøvik Hockey ble etablert i 1990 og har stort sett spilt i 1. divisjon, men de har aldri greid å ta steget opp til GET-ligaen. De har hjemmebanen sin i Gjøvik Olympiske Fjellhall (også kjent som Fjellhallen) og har de seneste årene hatt en positiv trend. Det langsiktige målet er å komme til GET-ligaen sammen med de andre lagene ved Mjøsa.

Oppgaven baseres på teori og intervjuer med følgende personer som er ansatt eller har sterk tilknytning til Gjøvik Hockey i tillegg til et utvalg spillere som representeres av deres kaptein og assisterende kapteiner. Intervjuobjektene er daglig leder, styreleder, hovedtrener, assisterende trener og sportssjef, kaptein og assisterende kapteiner.

**Hans Svellet** er daglig leder for klubben og ved å intervjuer ham håper vi å få et overordnet blick av hvordan Gjøvik Hockey jobber og hva mål og ambisjonene for klubben er.

**Esten Kjølvang** er styreleder og ved å intervjuer ham så kan vi få informasjon om styrets arbeidsoppgaver og også hva de jobber med for å drifte klubben og sette sammen det vi kan kalle et «team» av ledere og trenere. Ved å intervjuer han ser vi for oss å få informasjon om hvordan styret jobber og hvordan dette påvirker muligheten til at et høyytelsesteam kan dannes.

**Patrik Bäärnhielm** er Gjøvik Hockeys trener og vi ser for oss at ved å intervjuer ham så vil vi få innsikt i hvordan han bygger opp sitt lag, hvilke roller han ønsker i et lag (team) og hvordan han bygger opp laget ut ifra sin erfaring. Vi vil også trolig få innsikt i hvordan han over tid har tenkt for å få til snuoperasjonen vi har sett fra fjorårssesongen da Gjøvik var et bunnlag til i år å ha klart å etablere seg på midten av tabellen i 1.divisjon.

**Ketil Heidenberg** er assisterende trener og utgjør sammen med Patrik trenerteamet. Hans oppgave er å bistå hovedtreneren under treninger og også med det taktiske. I tillegg bistår han Patrik med et annet «syn på saken», slik at det skal kunne bli lettere å ta avgjørelser som trener. Han er også sportslig leder i klubben. Ved å intervjuer Ketil vil vi få påfyllende informasjon utover hva vi vil få av Patrik og også mest sannsynlig andre måter å se ting på.

**Simen Hoel Johannessen** er kaptein på laget og fungerer sammen med de assisterende kapteinene som et bindeledd mellom trenerne og spillerne. Spilleren som er utnevnt som kaptein har som oppgave å få med seg laget ved å sørge for at spillerne «drar» mot samme mål. En kaptein er en person som snakker på vegne av laget. Ved å intervjuer Simen, så vil vi få et syn på hvordan samarbeidet med trenerne er og hvordan og hvilken påvirkning kapteinene har på oppbygningen av laget.

De assisterende kapteinene **Simen Hulleberg** og **Amund Nyland** bistår kapteinen i å ta valg og utgjør sammen med kapteinen en trio som snakker på vegne av spillerne. Denne trioen har ansvar for å snakke på vegne av laget med trenerne for å avklare uenigheter og å formidle ting de andre spillerne kanskje ikke ønsker å ta opp på egenhånd.

## 2.0 TEORI

I teorikapitlet presenteres faktorer for å oppnå suksess/prestasjon for et team. Faktorene som skal presenteres er i hovedsak mindset, delingskultur og teamegenskaper da disse virket å være mest relevante i forhold til besvarelse av problemstilling, helheten av oppgaven og teori.

I dagens organisasjoner kan man se at teambaserte organisasjonsstrukturer blir viktigere og viktigere og at kompetansenivået vokser naturlig frem i en slik organisasjonsform (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Bruk av team økte mer i 1960- og 1970-årene. Det var også i denne perioden at noen aktører startet med selvstyrende grupper og det oppsto større grad av utvikling på individ og organisasjonsnivå. Selv om team anses som en moderne arbeidsform, så er det langt ifra nytt (Assmann, 2008).

Teorien vil først ta for seg tre variabler som har blitt valgt ut for å kikke nærmere på høytytelsesteam i ishockey og koblinger til næringslivet; mindset, så delingskultur og til slutt teamegenskaper. Teamegenskaper dreier seg om egenskapene innad i klubben og egenskapene innad i laget. For eksempel ledelse, eierskap og finansiell situasjon innen klubbegenskaper, trenere, spillere, materialforvaltere og lignende innen lagegenskaper. Mindset/tankegang dreier seg om mentaliteten til alle innad i klubben som spiller en rolle i Gjøvik Hockey og er med på å påvirke deres resultater. Delingskultur omhandler kulturen hvor blant annet deling av kunnskap, lærdom og erfaringer deles. På slutten av teorien presenteres det hva disse faktorene gjenspeiler.



## 2.1 MINDSET/TANKEGANG

Tankegangen påvirker prestasjonen og ytelsen til medlemmene av teamet og er viktig for å oppnå suksess. Ifølge forskning på mindset, som beskrevet av Dweck (2012), er det to former man ønsker å dele mindset inn i; fixed mindset og growth-mindset. Det velges i oppgaven å kalle disse fastlåst tankegang og utviklende tankegang. Videre forklares det hva dette dreier seg om.

Når man havner i en fastlåst tankegang vil intelligensen forbli statisk fordi man ønsker å utad virke smart og derfor vil ha en tendens til å unngå utfordringer, håndtere hindringer ved å gå i forsvarsposisjon eller å gi opp lett, se på innsats som forgjeves, ignorere nyttige tilbakemeldinger og også føle seg truet av andre sin suksess. Ved å havne i en negativ tankegang som dette, så kan man nå sitt platå tidlig og slik ikke ha mulighet til å komme opp til sitt fulle potensial (Dweck, 2012). En slik tankegang kan begrense et team og gjøre det vanskelig for teamet å oppnå status som høyttelsesteam.

I en utviklende tankegang så vil man ha mulighet til å utvikle sin intelligens. Når man havner i denne tankegangen så fører det til at man får lyst til eller har et ønske om å lære. Man har derfor en tendens til å ta utfordringer, fortsette å jobbe på tross tilbakeslag, se på innsats som nøkkelen til suksess og også ta til seg lærdom av og inspireres av andres suksess (Dweck, 2012).

Om man klarer å holde seg i denne tankegangen vil man nå eller tett opptil nå sitt fulle potensial. Tankegangen man ønsker å havne i vil alltid være den utviklende tankegangen, dette fordi den ikke legger lokk på utvikling og skaper mulighet for å vokse (Dweck, 2012). Denne type tankegang kan være svært nyttig for å skape utvikling i teamet og oppnå suksess.

## 2.2 DELINGSKULTUR

Oppgaven går ut fra Kaufmann's definisjon på organisasjonskultur; «grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på.» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.367) De aller fleste vil ha problemer med å si hva en kultur faktisk er, siden det finnes ingen enhetlig definisjon for å forklare begrepet. En populær definisjon er «måten vi gjør ting på her hos oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.367), etter som dette er en definisjon som er lett å huske, selv om den sier svært lite om innholdet på en konkret måte. Kulturen i en organisasjon eller idrettslag kan ha sterke effekter på atferden til medlemmer

innad i organisasjonene eller idrettslagene, som for eksempel tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid, koordinering og styring. Det er allment antatt at struktur og kultur kan være like viktig for hvordan organisasjoner fungerer og gjensidig påvirke hverandres effekt på de ansattes atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En felles forståelse for kulturen og strukturen i en organisasjon eller et idrettslag kan påvirke atferden til medlemmene. Kulturen er uten tvil viktig for samspill, motivasjon og å skape et fellesskap.

Av de nevnte effektene ovenfor er det spesielt samarbeid og koordinering som er essensielt i denne oppgaven. Kultur(er) skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom dem som befinner seg innenfor den samme kulturen. Alt av dette medvirker til at samarbeidet mellom mennesker og grupper blir enklere. Det fører blant annet til at man stoler bedre på hverandre, føler seg gjensidig avhengig av hverandre, og ønsker heller å jobbe for fellesskapet fremfor kun for seg selv på individnivå. Samarbeid er selve idéen med å organisere enheter. Uten samarbeid kan man like gjerne operere med enkeltindivider hvor alle har hvert sitt resultatansvar (Spurkeland, 2017). Medlemmer innenfor den samme kulturen vil også utvikle et «felles språk», eller en felles måte å kommunisere på, noe som igjen gjør ting mer effektivt og letter samarbeidet generelt. Dermed påpeker mange at kultur er en effektiv måte å koordinere aktiviteter på fordi det skjer gjennom de ansattes ønske om å samarbeide selv, og ikke at de blir tvunget til å gjøre noe de ikke ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Om man skal prøve å implementere en kultur i for eksempel en organisasjon eller et idrettslag så er det klare forskjeller på en sterk kultur og en svak kultur. En sterk kultur har verdier og antakelser som er dypt forankret og konsekvent håndhevet, mens en svak kultur har svakt forankrede verdier og antakelser som åpner for mer formell styring (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det ser dermed ut som at det er lettere for organisasjoner og idrettslag å få bedre resultater med en sterk kultur, etter som kulturen er dypt forankret i medarbeiderne. Dette fører igjen til at alle innad i en organisasjon er klare over tydelige normer og verdier og vet hva som kan forventes om styring (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

For Nils Arne Eggen var det å ha fokus på samhandling og det å gjøre andre gode for å selv bli god selve fotballfilosofien i Rosenborg. Eggen har vært den fremste eksponenten for offensiv fotball som trener av landslaget, U-21, Moss og spesielt i Rosenborg. Han har hatt størst suksess med Rosenborg, som han vant serien med hele 14 ganger, noe som er helt unikt, både i Norge og internasjonalt. Eggens Rosenborg ble sammenhengende seriemester

og deltok samtidig i Champions League og forandret et middelmådig Rosenborg til en respektert klubb i Europa. Et fokus på å ikke bare prestere best selv på banen, men også det å gå ut på banen for å gjøre medspillerne gode er essensen i utviklingen av Rosenborg og et av temaene denne oppgaven fokuserer på, nemlig samhandlingskultur eller delingskultur. (Eggen, 2003).

For å forklare viktigheten av samhandling tar Eggen i bruk diverse modeller med eksempler på det han kaller «den ideelle løsningen» for å kunne utvikle seg selv og laget. Den ideelle løsningen er et gruppeklima Eggen og de andre utviklet, som gjør det mulig å diskutere kreative idéer, tanker og interesser daglig. Disse sammenfattes mot et felles mål; å gjøre Rosenborg best mulig, ved å finne løsninger som tilfredsstillende medlemmer i klubben både som enkeltindivid og kollektiv (Eggen, 2003). Man jobber sjelden alene eller uavhengig av andre mennesker, og de aller fleste er antakelig prisgitt andres innsats for at man selv skal kunne lykkes (Eggen, 2003). Prestasjonene vil kunne økes dersom man bruker hverandres kompetanse på en effektiv måte og maksimerer effekten av arbeidsfellesskapet ved å fokusere på de viktige leddene som igjen skaper utvikling (Martinsen, 2015). Dette samsvarer med Eggens fotballfilosofi og hvordan et fokus på dette førte til utrolig gode resultater, til og med internasjonalt.

### 2.3 TEAMEGENSKAPER

Ledelsen er ansvarlig for strukturen, styringen og den finansielle delen av organisasjonen. De står til ansvar for å øke sannsynligheten for å lykkes med å nå sine mål med de ressursene de har (Berg, 2008). Ledelsen lager retningslinjene for en organisasjon og skal skape en visjon og utvikle organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledere kan påvirke sine medarbeidere både med direkte og indirekte ledelse. En leder kan bruke direkte kommunikasjon og samhandling for å påvirke sine medarbeideres tankesett, holdninger og væremåte. En organisasjon som er styrt av et lederskap med meget direkte forbindelser til sine underordnede og ansatte kan påvirke deres tenkning og atferd gjennom samhandling. Innen indirekte ledelse går kommunikasjon uten direkte samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Indirekte ledelse er en relativt formell måte å kommunisere på da lederen ikke kommuniserer direkte med medarbeiderne. Direkte ledelse er en meget uformell måte å lede på og er med på å skape samhandling mellom ledere og medarbeidere.

Egenskaper til gode ledere kan være tilegnet i løpet av livet og kan være en del av personligheten til vedkommende, men det kan også være ferdigheter tillært. Det er utviklet en modell kalt femfaktor-modellen som tar for seg fem sentrale personlighetstrekk til god ledelse. De fem faktorene består av nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Nevrotisme er evnen til å ikke utrykke negative følelser som depresjon, angst, sårbarhet og lar ikke dette påvirke valgene de tar. Ekstroversjon kan beskrives som evnen til å være sosial og samtidig selvsikker. En ekstrovert søker gjerne sosiale situasjoner med mange mennesker. Gode ledere er ofte ekstroverte da de trives i sosiale sammenhenger og viser selvtillit. Åpenhet for erfaring viser til det å være åpen for nye, opplevelser og erfaringer. Ledere med denne egenskapen er ofte åpne for nye erfaringer og ny læring. Omgjengelighet omhandler å være behjelpelig og ikke kun legge fokus rundt personlige behov. En omgjengelig leder mestrer stor grad av mellommenneskelighet. Samvittighetsfullhet omhandler den pliktoppfyllende som jobber strukturert, målrettet og grundig. Mestringsbehov og et fokus på å prestere er noe som er med på å skape en god leder (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De fem faktorene er egenskaper som kan utgjøre en god leder og er personlighetstrekk som kan beskrive dette.

De fem faktorene er svært relevante for ledere og har betydning for hvilke typer ledere som vil fungere godt og hvilke som vil lykkes med ansvar og ledelse. Særlig ekstroverte har trekk og egenskaper som kan gjøre de til gode ledere. Hvor godt en gjør det som leder avhenger ikke helt av å ha høy grad av alle personlighetstrekkene. I noen lederstillinger kan for eksempel åpenhet for nye erfaringer ikke være like nødvendig, særlig hvis det er en rutinemessig og systematisk jobb. Andre trekk ved gode ledere er at de generelt er mer intelligente og har høy sosial og emosjonell intelligens. Den sosiale intelligensen gir evnen til å variere atferd og tilpasse seg ulike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den emosjonelle intelligensen omhandler graden av selvbevissthet, selvkontroll og empati. Dette er viktig for å forstå, håndtere og se situasjoner fra andre sitt perspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En kombinasjon av de nevnte trekkene og en høy intelligens vil være optimalt i en sammenheng der man ønsker faglig utvikling samt dekke sosiale behov innen næringslivet der det kan oppstå situasjoner både sosialt og på faglig nivå.

Noen egenskaper kommer naturlig som nevnt av personlighetstrekk tilegnet av livet, men det kreves også læring for å lykkes. Ferdigheter som personlighetstrekk kan komme av erfaringer, men er hovedsakelig tillært. Man kan dele ferdigheter inn i tre hovedkategorier: personlige, mellommenneskelige og gruppeorienterte ferdigheter. Personlige ferdigheter

omhandler evnen til å løse problemer og analysere informasjonen for så å kunne anvende den korrekt. Mellommenneskelige ferdigheter omhandler evnen til å kommunisere, lytte og være støttende, samt håndtere konflikter og påvirke sine medarbeidere. Gruppeorienterte ferdigheter omhandler hovedsakelig evnen til å delegere og sette sammen et velfungerende team. Slike ferdigheter er nyttige når det kommer til strategisk planlegging og kan benyttes til å implementere og iverksette tiltak (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ferdigheter kan beskrives som tillærte egenskaper som er anskaffet gjennom læring. Ulike typer ferdigheter kan anvendes i ulik grad til forskjellige ledernivåer.

En leder må finne en lederstil som kan påvirke sine medarbeidere i den grad hvordan de tenker og er. Ved å influere sine medarbeidere med sitt tankesett kan resultatene nås. Det er lederen sin oppgave å motivere, organisere, kontrollere og gi tilbakemelding til sine medarbeidere (Berg 2008). En leder om det er i næringslivet eller innen idrett bør fungere både som trener og veileder. Lederen bør være på et personlig plan med de enkelte av sine medarbeidere samtidig som lederen veileder hele teamet. Målet skal nås gjennom medarbeidere og utvikle deres potensiale (Berg 2008). Et perspektiv på ledelse er å fokusere på hvilken stil lederen har. Det er to typer atferd det gjerne rettes mot: den oppgaveorienterte og den relasjonsorienterte. Den oppgaveorienterte fokuserer på å løse oppgaven, mens den relasjonsorienterte knyttes mer til hvordan selve arbeidet gjøres (Levin og Rolfsen 2015). Dette kan defineres som to dimensjoner av ledelse som er både avhengige og uavhengige av hverandre ettersom hvilken lederstil lederen har. Levin og Rolfsen (2015) forteller at Blake og Mouton definerte dette gjennom en matrise kalt ledelsesgitteret. Den baseres på at en høy grad av oppmerksomhet mot det sosiale og mot resultatet er viktig for å oppnå teamledelse (Levin og Rolfsen, 2015). Ved å fokusere på flere dimensjoner av ledelse kan en leder utvikle sin lederstil.

Innen operativ ledelse anses en leder både som veileder og trener. En dyktig leder starter med seg selv og kan ta i bruk en rekke variasjoner av teknikker for å utvikle teamet. Blir enkle verktøy tatt i bruk på en systematisk måte kan dette lære lederen å beherske teknikken bedre (Berg, 2008). Ytelsen er større når man jobber mot et spesifikt mål enn mot generelle mål. Det er da et større grunnlag for å måle resultatet og gi tilbakemelding om hvilken grad målet ble nådd. Medarbeidernes grad av involvering kan være en faktor som bidrar til en eierfølelse og motiverer de ansatte til å nå målene. Deltakelse på utforming av målene avhenger av deres ferdigheter og vilje. I en organisasjon der medarbeiderne er med på å sette sine egne mål kan dette gi effekten at medarbeiderne setter seg høyere mål enn hva lederne har satt. Ved at medarbeiderne setter disse målene og aksepterer en forpliktelse for de målene de setter,

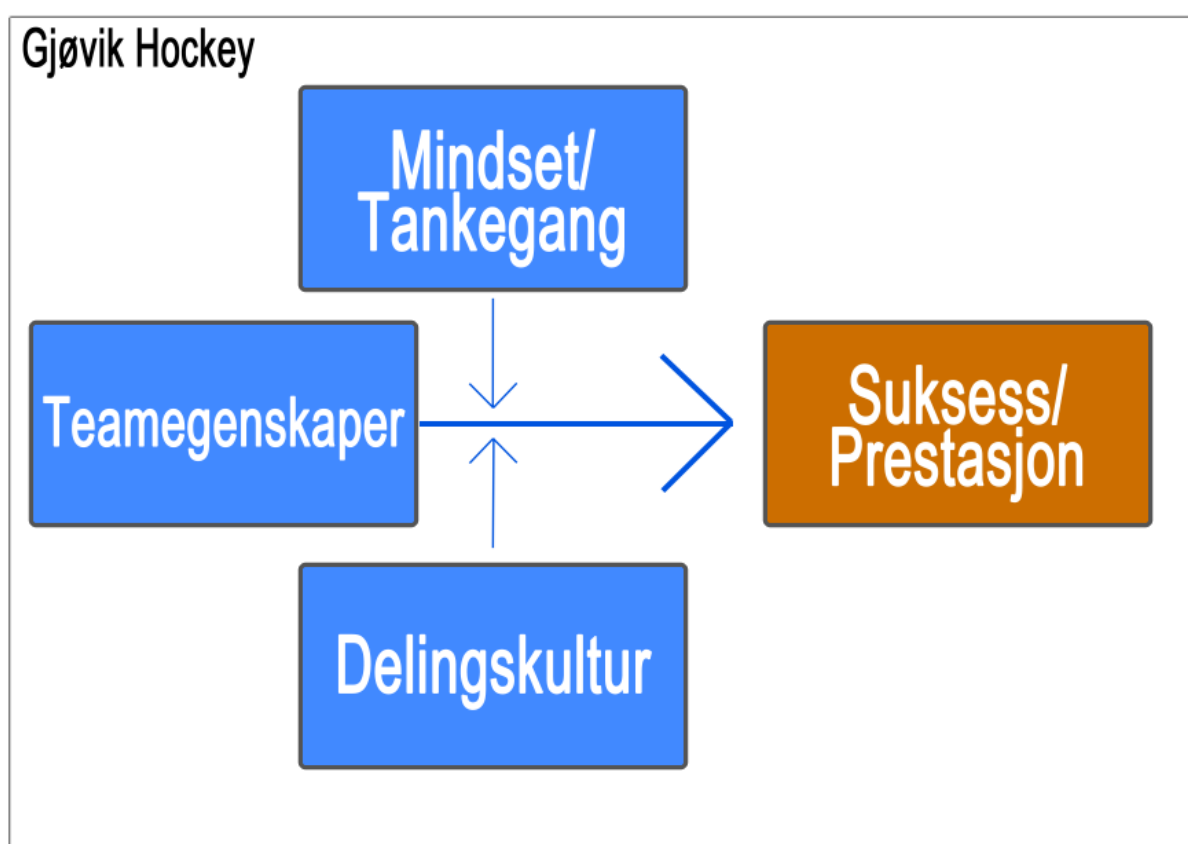
jobber de for å tilfredsstille behov og har ønsker om å gjøre en god jobb. Det kan være svært krevende å sette mål som dekker både ledernes og medarbeidernes interesse, samtidig som det er til organisasjonens beste. Målene som settes bør være realistiske og relevante men samtidig ambisiøse og dermed krevende. Målene må hverken være for lave eller for ambisiøse. Det bør også settes et tidsperspektiv for når målene skal nås, som hva skal gjøres innen en dag og sette tidsfrister. Ved å delegere oppgaver kan en leder jobbe med egen utvikling, frigjøre tid og redusere stress. Ved å delegere oppgaver til sine medarbeidere kan det bidra til faglig og personlig utvikling. En leder kan eksempelvis gi en medarbeider oppgaver som medarbeiderne føler seg trygge på og deretter gi de mer utfordrende oppgaver som krever mer av medarbeideren (Berg, 2008). Operativ ledelse omhandler i stor grad hvordan en leder kan fungere som en trener og veileder. For å påvirke et team i riktig retning slik man ønsker er mange av de verktøyene nevnt nyttige for å veilede teamet. En leder innen både idrett og næringslivet kan fungere som en veiledende leder og en trenerrolle.

De forskjellige rollene krever forskjellige egenskaper for at teamet skal fungere optimalt og kunne oppnå status som et høytytelsesteam. I et team som ønsker å bli et høytytelsesteam er det viktig at alle jobber harmonisk og er synkroniserte i sine arbeidsoppgaver. Synergi er viktig for team, særlig for et team som søker å bli et høytytelsesteam. Selvstyring og kjemi blant individene i teamet er viktig for å kunne være et godt team. God synergi kan gi en samspillseffekt og øke de enkelte individers ytelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Synergi og samspill er helt klart viktig for at et team skal kunne prestere som et høytytelsesteam.

En indikasjon på god synergi vil være et selvstyrende team der rollene naturlig jobber godt sammen. Teamets medlemmer må ha forskjellige egenskaper samt stimulere hverandre gjensidig for å skape resultater de hverken individuelt eller som en vanlig arbeidsgruppe ville klart. Utfyller medlemmene av teamet hverandre kan de oppnå et resultat de ikke hadde oppnådd individuelt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Støtteapparatet må som resten av teamet ha egenskaper som passer til sine arbeidsoppgaver. Som medarbeidere i et næringslivs team eller organisasjon må de ha ferdighetene og evnene til utføre sine arbeidsoppgaver. Særlig spillerne som skal settes sammen til et team må ha forskjellige egenskaper for å kunne dekke de forskjellige rollene. Dette er viktige faktorer for å kunne utvikles til et høytytelsesteam.

## 2.4 FORSKNINGSMODELL

Opgaven tar for seg høyytelsesteam med grunnlag i de valgte variablene og vil fokusere på disse. Det har blitt utarbeidet en forskningsmodell som viser de essensielle punktene det er interessant å belyse og forske på. Oppgaven bruker modellen til å forklare relevant teori til temaene som blir nevnt som hovednøklene til suksess og for å oppnå et høyytelsesteam. Det finnes utallige andre variabler som er relevante for å oppnå suksess og å for å bli et høyytelsesteam. De andre variablene utelukket ettersom det er disse tre som virker å være viktigst da vi ser på utviklingen av et høyytelsesteam. I modellen setter Gjøvik Hockey rammen for de tre variablene/faktorene.



Ut ifra vår forskningsmodell har vi lagt til grunn for at alle de forskjellige egenskapene; mindset, teamegenskaper og delingskultur må være til stede for å kunne skape suksess/prestasjon. Dette vil si at uten en av de nevnte punktene tilstede så vil man heller ikke kunne få suksess og prestasjon i den grad av at man kan kalle seg eller prestere på nivå med et høyytelsesteam.

Vi har gått ut ifra at da man driver idrett så kan tabell nettopp gjenspeile suksess og prestasjon fordi den forteller om hvordan man har gjort det over tid og ikke er basert på enkelte kamper eller perioder.

Basert på problemstillingen og teorien vi har gjennomgått har vi kommet fram til 3 delproblemstillinger (1 til hver av punktene) som vi ønsker å svare på;

- Hvordan påvirker mindset/tankegang muligheten til å operere som et høyytelsesteam?
- Hvilke teamegenskaper må ligge til grunn for at man skal kunne danne et høyytelsesteam?
- I hvor stor grad er delingskultur en del av et høyytelsesteam?

### 3.0 METODE

Johannessen, Christoffersen og Tufte definerer metode som «å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan det i oppgaven går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 455). Kapittelet om metode gjennomgår de metodiske valgene som har blitt gjort for å kunne belyse valgt problemstilling på en strukturert og beleilig måte.

#### 3.1 VALG AV METODE

I hovedsak skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder er metoder som bruker tall og undersøker et stort antall tilfeller ved bruk av statistikk. Spørreundersøkelser er et eksempel på kvantitativ tilnærming. Man er opptatt av å telle opp hendelser. Denne oppgaven vil ta for seg bruk av kvalitativ metode. Oppgaven skal ta for seg et forholdsmessig lite antall undersøkelsesobjekter, men disse vil undersøkes grundig. Kvalitativ metode er en metode som brukes for å kunne generere kunnskap om hvilken mening hendelser har for de som opplever dem, og hvordan dette kan fortolkes av andre. Hver og en av informantene har muligheten til å gi personlige svar, noe som vil føre til resultater hvor man får muligheten til å se hendelser fra forskjellige perspektiver. Dette er utrolig viktig for oss som er ute etter individuelle og personlige svar som hjelper oss med å belyse og gi et godt svar på problemstillingen. Det vil være vanskelig å oppnå de svarene man er ute etter ved hjelp av kvantitative metoder ettersom dette åpner opp større rom for misforståelser og gir for korte og konkrete svar til at det skal ha noen form for verdi for oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).



### 3.2 DESIGN

Johannessen, Christoffersen og Tufte definerer forskningsdesign som hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at problemstillingen skal besvares (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det defineres fra startfasen med idé og utforming av problemstilling til innsamling og analysering av data til et ferdig resultat. I oppgaven vil det være relevant med fenomenologisk design. I fenomenologiske design er det vanlig å analysere meningsinnhold (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det vil være fokus på innholdet i dataen som har blitt hentet inn. F.eks. hva intervjuobjekt forteller under intervjuet. Det er ønskelig å lese og analysere denne dataen for å kunne forstå hvorfor intervjuobjektene føler det de gjør. Gjennom oppgaven ønskes det å utforske og sette ord på intervjuobjektene erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### 3.3 DATAINNSAMLING

Ved innsamling av data skilles det mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er data samlet inn av forskeren selv. Sekundærdata er opplysninger som er innsamlet av andre enn forskeren selv (Halvorsen, 2008). Før selve innsamlingsprosessen startet ble det nøye planlagt hva slags spørsmål som er passende å stille i forhold til problemstilling, samtidig som intervjuobjektene enkelt skal forstå hva det spørres om.

Valg av metode tas med tanke på hvilke data som skal finnes og er mest relevant for problemstillingen (Halvorsen, 2008). Det vil da kombineres flere datainnsamlingsmetoder både i form av statistiske kvantitative data relevant til oppdragsgiverens resultater, og kvalitative data fra dybdeintervjuer. De kvalitative dataene i teoridelen er basert på forskning og undersøkelser.

Kvalitativ datainnsamling gir en fleksibel tilnærming der undersøkelsene og datainnsamlingene kan foregå samtidig. Fasene overlapper da hverandre i noen grad og skillet er ikke like markert som i kvantitative metoder. Dataene som samles inn vil ha som mål å vise årsakssammenhenger og meninger om hva som kan ha resultert til dette (Halvorsen, 2008).

### 3.3.1 PRIMÆRDATA

I oppgaven vil det være data innhentet fra intervjuene som er primærdata. Det blir tatt i bruk et delvis strukturert dybdeintervju. I et delvis strukturert eller semistrukturert intervju har man en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølger varierer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Spørsmålene som blir stilt styrer retningen av intervjuet, men det er åpent for intervjuobjektene å utdype spørsmålene og temaene om dette passer seg. Det blir også benyttet dybdeintervju (intensivt intervju) for å få en dypere forståelse av intervjuobjektens atferd, motiver og personlighet. Et dybdeintervju beskrives av Halvorsen som «en konversasjon hvor intervjueren oppmuntrer informanten til å bruke egne ord til å fortelle om erfaringer og holdninger som er relevante for problemstillingen», (Halvorsen, 2008, s.139).

### 3.3.2 SEKUNDÆRDATA

I oppgaven er det brukt sekundærdata fra fagartikler, nettsider, bøker og annet stoff som anses som pålitelig og relevant for problemstillingen. I oppgaven benyttes sekundærdata for å skape et grunnlag av teori før innhenting av data og videre arbeid. Det vil bli tatt i bruk diverse data fra tabeller som viser endt plassering, poeng, mål for og imot, utvisningsminutter og annen relevant informasjon som vil hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Disse dataene sammenlignes fra forrige sesong og denne sesongen. Det føles naturlig at det er mulig å bruke tabellen som en målestokk for produktivitet og effektivitet i et team og at tabellen vil gjenspeile nettopp dette.

### 3.4 UTVALG

Med relevans til problemstillingen har det blitt valgt å ha dybdeintervjuer med spillere, trenere, daglige ledere, styreleder og kapteiner på Gjøvik Hockey. Det ble bestemt at det beste ville være å innhente data fra et lite antall objekter og ha et søkelys på å hente inn mye data fra disse. Det ble bestemt at det skulle gjennomføres 7 intervjuer etter som det etter diskutering kom frem til konklusjonen at det er disse intervjuobjektene som kan gi mest relevant informasjon og det vil være bortkastede ressurser å fortsette med intervjuer utover dette. Det ville tatt for lang tid å intervju alle innen Gjøvik Hockey, selv om dette ville vært mest gunstig med tanke på analyse og sammenligning av innhentet data. Siden det er såpass tidskrevende å arrangere slike kvalitative undersøkelser, så det ble valgt intervjuobjekter med de rollene innad i Gjøvik Hockey som er mest relevante for å svare på problemstillingen vår. Derfor har det blitt tatt i bruk kriteriebasert utvelgelse, hvor det velges informanter som

oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). De utvalgte kriteriene er:

- Det må være mennesker som har vært der over en lengre periode enn 1 år eller minimum 1 hockeysesong.
- Det må være et utvalg mennesker som har forskjellige roller og/eller posisjoner innad i Gjøvik Hockey.
- De må være informert og selv ville ønske å delta
- Maksimalt antall 3 fra hver rolle/posisjon som intervjues. (Derfor velges de mest relevante fra hver rolle.)

Kravene som ble satt opp er våre personlige krav og hjelper med utvelgelse av intervjuobjekter og datainnhenting som vil være relevant til besvarelse av problemstilling. Intervjuobjektene er i hovedsak daglig leder, styreleder, trener, assisterende trener og kapteiner. Akkurat disse ble valgt på grunn av deres forskjellige roller i klubben. Det mest ideelle for oppgaven vil være å innhente data på denne måten siden det intervjues mennesker som har forskjellige perspektiver på hendelser som er interessante for besvarelse av problemstilling.

### 3.5 FEILKILDER

Mulige feilkilder ved besøksintervjuer er som beskrevet av Halvorsen «at samtalen kan bli påvirket av den konteksten den foregår innenfor», (Halvorsen, 2008, s.138). Halvorsen skriver også at forskerne kan påvirke svarene som gis fra informantene. Det er viktig at intervjueren opptrer nøytralt og ikke nevner noen egne meninger eller egne verdier under intervjuet (Halvorsen, 2008). Dette er spesielt viktig for å få ærlige svar fra intervjuobjektene som også er nødvendig å bringe videre til analysering av innhentet data. Det er viktig at svarene er ærlige og at intervjuerne også er objektive under intervju og analyseprosessen. Informasjonen som hentes inn skal ikke pyntes på i noen ledd. Vi møtte intervjuobjektene der det passet dem best, på NTNU i Gjøvik, i Fjellhallen, på arbeidsplassen og også hjemme hos et par av de enkelte.

For å illustrere mulige feilkilder har det blitt valgt å bruke en kommunikasjonsmodell av Kaufmann og Kaufmann. Denne modellen viser en utdypet versjon av hva som foregår i

formidlingsprosessen mellom sendere og mottakere og hvor sårbare de mange leddene i prosessen er ovenfor blant annet støy. Støy er alt som kan forstyrre overføringen og forståelsen av et budskap. Det kan være støy (bråk) i bokstavelig forstand, eller andre distraherende elementer som reduserer kvaliteten på kommunikasjonsprosessen. Eksempler på dette kan være svikt i konsentrasjonsevnen hos mottaker, flere personer som snakker samtidig eller stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hver av boksene nedenfor representerer potensielle feilkilder.



ILLUSTRASJONSFOTO 1: Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.398)

Tillatelse av bruk tilegnet av Andreas Nybø, Fagbokforlaget.

Med data hentet fra Catterall og Maclarans «Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding the Moving Picture as Well as the Snapshots» (1997) skriver Halvorsen at et problem ofte er at datatilfanget blir påvirket av gruppedynamikken. Det kan fremme diskusjonen blant medlemmene, men det kan også være at enkelte ikke føler seg frie nok til å komme fram med det de føler når andre gruppedeltakere skal høre på. Det kan være at et gruppedeltaker blir dominerende og hindrer andre å fremme sitt syn. (Halvorsen, 2008) Derfor ble det bestemt å holde intervjuobjekter fra de forskjellige rollene adskilt, for å unngå nettopp dette.

### 3.6 VALIDITET OG RELIABILITET

Etter data hentet fra Askheim og Grennes (2008) skriver Johannesen, m.fl. at validitet og reliabilitet i hovedsak handler om hvor stor grad resultatene som blir samlet inn er til å stole på. Begrepene validitet og reliabilitet er utviklet innenfor kvantitativ forskning, og passer

ikke like godt i kvalitativ forskning, som denne oppgaven hovedsakelig tar for seg. Dette henger sammen med at man ikke har bestemt seg for hva som skal måles på forhånd (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Begrepene passer bedre innen kvantitativ forskning fordi man vet hva som skal måles og det er enklere å se om resultatene er gode eller dårlige (Halvorsen, 2008). Likevel er validitet en viktig faktor for å besvare problemstillingen. Validiteten betyr gyldighet, og handler om hvor gyldig dataene i undersøkelsen er (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Når det gjelder validitet innen kvalitative undersøkelser, må man spørre seg selv om det som var hensikten med undersøkelsen faktisk har blitt undersøkt.

Man er avhengig av at intervjuobjektene er ærlige og at de ikke mistolker spørsmålene som blir stilt. Med tanke på problemstilling og analyse er det videre viktig at resultatene er valide og reliable. Dersom det som måles mangler validitet er det fare for å trekke feilaktige slutninger (Halvorsen, 2008). Innhenting av data må kunne stoles på, så vårt fokus er på dette. Oppgaven er avhengig av at informasjonen som hentes ut er til å stole på, og dette er i stor grad opp til hvordan man stiller spørsmål og unngår kommunikasjonsfeil under prosessen. En av hovedfaktorene som kan svekke troverdigheten er som tidligere nevnt væremåten på oss intervjuere og i tillegg hvordan våre handlinger kan påvirke intervjuobjektene. Dette har Hellevik (2002) kalt intervjueffekten. Dette kan forekomme om intervjuerne viser tegn på at de er enige eller uenige med intervjuobjektet eller om det utøves andre spesielle holdninger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). På bakgrunn av dette er det viktig at intervjuerne/forskerne er oppmerksomme på sin væremåte og er objektive under hele prosessen for å ikke svekke validiteten.

Askheim og Grennes (2008) mener bekreftbarhet er et ord som passer bedre enn validitet innen kvalitative undersøkelser. Undersøkelsen vil kun være bekreftbar om subjektive holdninger og verdier legges bort og ikke påvirker resultatene på noen måte og viser til at innhentet data ikke er tuklet med (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Selv om målet er å besvare problemstillingen på best mulig måte, vil det ikke være aktuelt å tukle med resultatene. Forskningen må representere virkeligheten for å oppnå god validitet. Hvis ikke kan det fort bli tolket som lite troverdig.

Ekstern og intern validitet er ofte noe som beskrives som motsetningsforhold. Man er nødt til å ofre en av delene for å maksimere den andre. I oppgaven vår er det den interne validiteten eller troverdigheten som er i fokus. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvor

stor grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer selve formålet med studien og representerer virkeligheten. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

For denne oppgaven er det mest relevant å ta en titt på faktorer som spiller en stor rolle for nettopp den interne validiteten. Det antas at instrumentvariasjon er den mest relevante for denne oppgaven på grunn av at intervjuene er helt identiske bortsett fra et par tilpasninger til de forskjellige rollene. For å redusere risiko og sjanse for å svekke troverdigheten ble ett av gruppe-medlemmene som har en fortid som spiller i Gjøvik Hockey helt utelukket og vil bare fungere som observatør under intervjuene etter som han sitter med egne meninger og holdninger angående hendelser det skal hentes inn data fra. Derfor ble det valgt å ha to faste intervjuere uten noen form for tilhørighet innen klubben, for å forsøke å skape et så objektivt perspektiv som mulig.

Den eksterne validiteten omtales som evnen til overførbarhet og innebærer i hvor stor grad man kan generalisere resultater fra forskningen til å gjelde i andre kontekster og i andre populasjoner enn det det gjeldende prosjektet er gjennomført i (Halvorsen, 2008). Selv om oppgaven har et fokus på intern validitet og troverdighet så er ikke ekstern validitet helt irrelevant. Oppgaven tar for seg et lite antall intervjuobjekter og tar kun for seg én klubb. Derfor er det ikke grunnlag nok til å generalisere resultatene fra forskningen, men det er ønskelig at innhentet data og resultatene det kommes frem til vil være relevante i andre kontekster likevel.

### 3.7 INTERVJU

I oppgaven benyttes kvalitative intervjuer for å innhente informasjon fra Gjøvik Hockey. Ved å benytte seg av kvalitative intervjuer, er det i dette tilfellet forfatterne av oppgaven som intervjuere som stiller spørsmål, innhenter og følger opp svar fra informantene. Informantene er alle tilknyttet Gjøvik Hockey i forskjellig grad og stillinger. Intervjuene vil i hovedsak bestå av teoretiske spørsmål som ifølge Johannessen et al. (2011) vil sikte på å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser. Intervjuobjektene er nevnt tidligere i oppgaven. Henviser til innledning 1.0, side 7.

For å være sikre på at det er ønskelig å bruke intervjuer for å innhente informasjon har det blitt lagt vekt på følgende spørsmål som er basert på teori fra Mason (2002); Hvorfor vil man ha dialog med mennesker for å hente inn data for besvarelse av problemstilling? Hva er poenget med å bruke kvalitativt intervju? Hvorfor benytte denne tilnæringsmåten i stedet

for å bruke en mer strukturert form for innsamling av data? Er det noen svakheter med kvalitative intervjuer som kan skape problemer for besvarelse av oppgaven? (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det er ønskelig å snakke med mennesker fra et team fordi dette vil gi informasjon fra team/ledelse som man normalt ikke sitter på og heller ikke vil være lett å få tak i uten å snakke person til person eller å være medlem av et team selv.

Ved å bruke kvalitative intervjuer er det mulig å skreddersy spørsmålene slik man selv ønsker og også følge opp svarene med nye spørsmål. En slik tilnærming gir oss muligheten til å få frem kompleksitet og nyanser, å skreddersy intervjuer med tanke på personer med forskjellige roller i klubben. Det er også mulig å få frem erfaringer og ulike oppfatninger klarere enn gjennom for eksempel bruken av et kvantitativt spørreskjema. Ved bruk av en slik løs tilnæringsmåte er det ønskelig å få til en god samtale etter å ha blitt bedre kjent med informantene, noe som gjør at man kan spørre de mer utfordrende spørsmål enn man kanskje normalt ville kunne stilt ved ett spørreskjema (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det ble utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene som satte strukturen for hvordan intervjuet skulle gjennomføres og for hva vi ønsket svar på. Intervjuguide finnes vedlagt som «Vedlegg 1 Intervjuguide».

## 4.0 RESULTAT

### **Funn av kvalitative undersøkelser**

Det har blitt intervjuet syv informanter i form av dybdeintervjuer. Informantene fra Gjøvik Hockey består av styreleder, daglig leder, hovedtrener, hjelpetrener og tre kapteiner. Det vil tas en gjennomgang av spørsmålene for å få frem de forskjellige meningene og hva intervjuobjektene har svart. Oppsummeringen på hvert enkelt spørsmål vil legge vekt på likheter og ulikheter i de svarene som ble gitt samt faktorer som skiller seg ut.

### **Mindset**

*Hvilke faktorer motiverer deg?*

Dette spørsmålet fikk litt varierende svar, men det som hovedsakelig går igjen er å vinne. Dette er en viktig faktor. Den sosiale delen å få til noe sammen og prestere sammen er også en faktor som ble nevnt mye. Noen informanter mente også at å utvikle seg selv var en

motiverende faktor. En fra ledelsen hadde et litt annerledes perspektiv og syntes det mest motiverende var å skape et tilbud for de unge. Besvarelsene viser til at ulike motiverende faktorer varierer noe basert på informantens rolle i klubben og laget. Lederne har andre motiverende faktorer enn spillerne.

*Hvordan mener du spillernes mindset har spilt en rolle for sesongen?*

Det er mange delte syn på dette spørsmålet fra forskjellige vinkler. En informant mente at mange i laget kanskje trodde de var bedre enn de var etter den gode starten på sesongen og fikk merke det på andre delen. Det menes også at noen har en profesjonell tankegang, mens andre er i en læringsfase. En informant sier at mindsettet har sine opp og nedturer, men at denne sesongen har det ikke vært noe utenom det vanlige. En annen informant har et syn på det at så lenge de vinner så er ikke mindsettet et problem, men hvis de taper blir mindsettet litt dårligere.

*Oppsummering av bra første del av sesongen, grunner til ikke like gode resultater etter jul?*

Informantene kommer med mange forskjellige grunner til første del gikk bra og andre del ikke så bra. Trenerne mener blant annet at de ble undervurdert i første halvdel og hadde et overskudd som de gikk tomt for på andre halvdel av sesongen. Andre informanter har også det synet at de som underdogs ble undervurdert og at de hadde god flyt og litt tilfeldigheter som bidro på veien. Den ene informanten mener også at favorittstempelet på andre del av sesongen gjorde det vanskeligere. Fra ledelsens perspektiv var det at de var tidlig ute på is, hadde god sommertrening, overpresterte og var ansett som underdogs med på å bidra til suksessen første halvdel.

*Grunn til nedgang i prestasjon etter jul?*

På dette spørsmålet var det mange forskjellige grunner fra informantene med faktorer til dette. Faktorene er blant annet at de spilte litt for vanskelig andre gangen og mentaliteten ikke er like god når man havner lengre ned på tabellen. Noen spillere fikk en psykisk knekk og overtenkte når det gikk dårlig. Noen spillere gikk inn i en dårlig trend som de ikke klarte å snu. En informant nevner også at utlendinger har litt annerledes måte å se ting på enn



nordmenn og at lagene tok de mer seriøst etter jul. De nevner også at motstanderne nå tok de mer seriøst og de kom inn i en dårlig situasjon med én mindre keeper, skader og karantener noe som er svært negativt siden spillerne får langt kampopphold midt i en sesong.

*Viktigheten av utvikling av team og utvikling av roller i team?*

Dette mener de fleste informantene er meget viktig og at det må utvikles hele tiden. Det er også viktig med ydmykhet, å vise at det er lov å feile, vilje og vise forståelse. Informantene mener også at rolleakseptans er viktig og folk må forstå og akseptere rollene sine. Dette er viktig og det kommer også av seg selv. Det menes også av andre at konstant utvikling er helt avgjørende. En informant mener også at informasjon og å samhandle mellom de forskjellige lagene er meget viktig.

### **Teamegenskaper**

*Hvilke grep bidro til suksess før jul, og ble det gjort nye grep etter “nedturen” etter jul?*

På dette spørsmålet er det mange felles meninger som at de gikk tidlig på is og startet tidlig sommertrening samt de hadde en stabilitet i klubben. De fikk også bedre hockeyspillere som bidro til suksessen. Frem til jul hadde de også et underdog-stempel som ga en fordel mot de gode lagene som undervurderte dem. Utenom dette ble det ikke tatt så mange grep, det var i hovedsak tilsnakk fra trenerne til spillergruppa.

*Eiernes påvirkning på laget/klubben?*

Gjøvik hockey har ingen eiere, men de leier istid i fjellhallen av GOA (Gjøvik olympiske anlegg). Det er da ingen eiere som påvirker klubben, men et styre som har siste ord.

*Hvilken rolle spiller finansiering inn på måten dere kan holde på med idrett?*

Det er en generell felles mening om at bedre økonomi har mye å si for laget. Bedre økonomi gir muligheten for å hente inn bedre spillere, og uten en bedre økonomi kommer man aldri over et visst nivå. Har man mulighet for å kunne tjene penger på hockey og ikke måtte bruke tid på jobb ved siden av får man bedre overskudd og kan prestere bedre på trening og kamp,

og samtidig få tid til å restituere seg. Ledelsen er også helt klare på at økonomien er meget viktig for å kunne holde på med idretten og at det må være på plass.

*Hvilken endring har du gjort etter at du ble ansatt som trener?*

Dette spørsmålet ble stilt til trenerne og det er dermed deres syn som blir oppsummert her. Hovedtrener var ganske klar på at det er nå bedre rollefordeling enn det var før. Andretreneren mener at det nå er bedre fordelt ansvar og at spillerne nå stiller seg bak treneren. Vi stilte også styrelederen spørsmålet om hvilke endringer som ble gjort etter at det ble ansatt en ny trener. Fra styrelederens perspektiv er holdningene nå bedre enn før. Han mener også at treneren er flinkere til å jobbe ut mot markedet og får med seg flere spillere. Det viktigste han nevner er at det å bygge opp laget har vært det viktigste.

*Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?*

På dette spørsmålet ble det nevnt mange forskjellige egenskaper informantene mener er viktige. En informant mener blant annet at å ta til seg læring og å kunne tilpasse seg er viktig. En annen poengterer at en viktig egenskap er å få med seg alle for å kunne styre skuta i riktig retning. Tre av informantene har alle samme poeng at god kommunikasjon er viktig. To informanter mener også at det er viktig å være en god pedagog som er god på personhåndtering og viser respekt ovenfor andre. Det nevnes også at det å ha en plan for treningen og ha evnen til å kunne utvikle og lage en god treningsøkt er en sentral egenskap. Man må også ha fokus fremover og på hvordan man skal bygge laget videre.

*Hvordan vil du beskrive din lederstil?*

Dette spørsmålet ble stilt til trenerne og styreleder siden det er mest relevant for dem. Lederstilen til trenerne er for begge å være så tydelige som mulig. Det skal også settes verdi på å jobbe hardt og det skal være kort hierarki. Styreleder mener at gode lederegenskaper er blant annet å ha klare tanker og meninger. Det skal også tidlig forberedes treninger og det er viktig å velge sultne spillere.

*Hvilke roller består støtteapparatet av?*

Selv om ikke alle informantene nevner alle rollene så er de kort oppsummer basert på svarene: materialforvaltere, fysioterapeuter, kiropraktorer, leger og lagledere. De har en felles mening om at rollene støtteapparatet bidrar med er meget viktig for at laget skal fungere så godt som mulig. En informant poengterer også at de er heldige som har sine fire materialforvaltere som står på døgnet rundt for laget.

*Hvilke egenskaper har og bør støtteapparatet ha?*

De fleste av informantene nevner at godt humør er viktig og å kunne snakke med spillerne. Den ene kapteinen beskriver det som en hobbypsykolog som står til tjeneste for spillerne. De bør også være praktisk anlagt og ha tykk hud så de tåler å høre en del. Treneren mener også at de bør være uegoistiske og kunne by på seg selv. En annen informant mener også at det som materialforvalter er viktig å være en venn for spillerne som tar vare på de i både gode og dårlige tider.

*Viktigheten av støtteapparat for at laget skal kunne fungere optimalt?*

Det er en felles mening om at de er en viktig støtte for spillerne for at laget skal kunne fungere best mulig. Uten støtteapparatet mener blant annet en informant at de de ikke hadde hatt mulighet til å være der de er i dag. De gjør at laget kan fokusere på kampene og det er veldig viktig.

*Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne etter ønskede roller?*

Det virker å være en ganske entydig enighet om at spillerne hovedsakelig formes etter rollene som behøves på laget. Informantene er også generelt enige om at det best mulige hadde vært å kunne hente spillere til tiltenkte roller, men per i dag har de ikke mulighet til dette. Noen spillere får spille sine beste og ønskede roller, men noen må tilpasse seg rollene som trengs i laget.

*Hvor viktig er rollesammensetningen?*

Rollesammensetningen mener alle er veldig viktig, men som en informant poengterer så er den vanskelig å få til. Det er også viktig at alle kjenner sine roller for å få til noe på isen både fremover og bakover, nevner to av informantene. En informant poengterer også at sporten er svært kompleks og det dermed er meget viktig med fokus på dette. Det menes også at det er viktig at spillerne går godt inn i gruppa og skape en lagkultur med folk som har både vilje og interesse.

*Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?*

Dette spørsmålet ble stilt til alle bortsett fra styreleder og det ble en god variasjon av svar. Starter med en informant som mener at rolleakseptans er en meget viktig egenskap å ha samt ambisjoner. En annen informant mener at en meget viktig egenskap er å dedikere tid til hockey. Den ene informanten mener at det er viktig at noen er litt klovner og noen er seriøse for å få en variasjon i laget. En annen mener at det er bra å ha en liten "jævel" i seg for å ikke bli herja med og gjort narr av. En informant mener at en egenskap man burde ha er å være sulten og gi alt. En annen informant er ganske klar på at egenskapene han mener er viktige er rolleforståelse, selvinnsikt og viljen til å bidra uansett hva.

*I hvor stor grad mener du teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?*

Her også var det litt varierende spørsmål, men generelt mener alle dette er viktig for laget. En informant sier det er viktig å trives og ville ofre seg for lagkameratene. En annen informant sier det er viktig med roller for at det ikke skal bli rot. Kapteinene mener det er viktig og har mye å si. Det er viktig å ha noe å snakke om i garderoben. God lagfølelse har mye å si for prestasjonene og dette så man litt etter jul. De nevner at det er lettere å overkomme ting sammen, spesielt om man har det bedre som en gruppe.

*Økonomi og finansiering*

Vi har valgt å ikke inkludere dette da vi i ettertid ser at spørsmålene vi stilte ikke ville gi oss tilstrekkelig informasjon til å kunne drøfte eller konkludere rundt dette i oppgaven.

## **Delingskultur**

*Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg igjennom sesongen?*

På dette spørsmålet kom det også noen litt varierende svar. Selv om det hovedsakelig har vært en stigende positiv trend kan det virke som om “sulten” hos enkelte forsvant i løpet av sesongen. Det menes også at laget var i en fin flyt før nedturen på slutten av sesongen og det ble litt panikk over det som skjedde. Det stilles også større krav og noen har blitt mer komfortable i laget. En informant mener den har vært god og har nå oftere kommunikasjon med treneren, da han også har ansvar for markedsgruppa. Det er også verdt å nevne at en informant mener at det fortsatt er mye av det samme.

*Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og evt. endring?*

Dette spørsmålet ble ikke stilt til styreleder da det var ønskelig å få informasjon om kulturen innad i selve laget og spillergruppa. En informant mener de er som en gjeng kompiser og de viser “sult” på trening, mens en annen derimot mener den er relativt uendret gjennom sesongen og at de har fått inn en bra gruppe med spillere. To av informantene mener det er blitt en bedre treningskultur med bedre oppmøte på trening og bedre stabilitet. Noen mener derimot det er for mange som ikke gjør alt for å vinne. En informant mener at det er blitt en større vinnerkultur, større konkurranse og høyere temperatur på trening.

*I hvilken grad har dere delt kunnskap og lærdom innad i laget? Kunne dere gjort mer?*

De fleste informantene er ganske enige om at dette er noe de kunne vært bedre på og kunne gjort mer for dette. De fleste prøver å hjelpe men er tydelige på at de kunne gjort mer. De kunne tatt mer ansvar for det men som en av de nevner så går muligens folk litt inn i sine egne bobler. Den ene informanten mener de er gode på dette mens en annen sier han har valgt å ikke dele så mye og tar det heller steg for steg.

Da det gjelder resultatet vil det også være riktig å inkludere resultatene fra de siste sesongene, noe tabellen for de enkelte sesongene vil vise. Her sammenlignes det mellom fjorårssesongen og årets sesong.

Tabell fra sesong 2017/2018 ishockey 1.divisjon: (Standings,2019)

#	Team	GP	W	OTW	SOW	OTL	SOL	L	PTS	GF	GA	PIM	PCT
1	Narvik	32	24	1	0	2	0	5	76	147	75	405	79
2	Ringerike	32	22	2	2	1	0	5	75	164	70	519	78
3	Nidaros	32	19	1	0	3	1	8	63	117	79	441	65
4	Comet	32	18	3	0	0	1	10	61	142	103	340	63
5	Hasle-Løren	32	15	2	1	0	1	13	52	110	116	561	54
6	Grüner	32	9	0	2	1	1	19	33	115	153	997	34
7	Tønsberg	32	6	3	2	3	0	18	31	102	149	631	32
8	Furuset	32	5	0	0	2	4	21	21	76	144	539	21
9	Gjøvik	32	5	1	1	1	0	24	20	68	152	380	20

Tabell fra sesong 2018/2019 ishockey 1.divisjon: (Standings, 2019)

#	Team	GP	W	OTW	SOW	OTL	SOL	L	PTS	GF	GA	PIM	PCT
1	Narvik	32	26	0	0	0	1	5	79	177	75	428	82
2	Grüner	32	22	0	1	1	1	7	70	160	89	592	72
3	Comet	32	21	3	0	1	0	7	70	176	83	572	72
4	Hasle-Løren	32	17	2	0	1	0	12	56	136	140	676	58
5	Nidaros	32	13	1	2	1	2	13	48	123	111	539	50
6	Gjøvik	32	13	2	0	0	1	16	44	131	135	679	45
7	Tønsberg	32	10	0	1	3	0	18	35	115	132	801	36
8	Furuset	32	6	0	2	1	0	23	23	70	168	710	23
9	Storhamar YA	32	1	1	0	1	1	28	7	63	218	498	7

Ut ifra tabellen kan man se at Gjøvik Hockey har tatt steg fra fjorårssesongen og slik hatt en bedre prestasjon/suksess i år kontra i fjor.

Klubben har mer enn doblet antall poeng fra forrige sesong, og som følge av dette klatret fra en 9.plass i 2017/2018-sesongen til en 6.plass i 2018/2019-sesongen. I tillegg viser resultatene at man har nesten doblet antall mål man har scoret i løpet av en sesong samtidig som man har redusert antall mål sluppet inn ytterligere.

## 5.0 DRØFTING

Basert på de kvalitative undersøkelsene vi har gjennomført har vi kommet frem til noen faktorer som er viktige for utviklingen av et høytytelsesteam. Dette basert på forskningsmodellen som er et utgangspunkt for de tre delproblemstillingene som sammen er viktige for hvordan man oppnår suksess i et høytytelsesteam. Teorien skal nå drøftes opp mot funnene vi har fra den kvalitative undersøkelsen. Det vil bli lagt vekt på de faktorene vi anser som viktigst og mest relevante og noen mindre viktige faktorer for å gi et helhetlig bilde av hva vi har funnet.

## Mindset

For å finne svar på hvordan mindset påvirker muligheten til å operere som et høyytelsesteam stilte vi informantene spørsmål om hvilke faktorer som motiverer de, hvilken rolle mindset har spilt for sesongen, hvordan mindsettet endret seg fra første til siste del av sesongen og viktigheten av utvikling av roller i et team. De motiverende faktorene som nevnt tidligere varierer noe og det ble lagt vekt på å vinne, prestere sammen, utvikle seg og det å skape et tilbud for yngres avdeling. Tankegangen på informantene varierer da noe og dette kan skyldes hva de ønsker å oppnå samt deres posisjon i klubben. Faktorene informantene vektla kan tolkes som at de generelt har en utviklende tankegang med mulighet til å utvikle seg sammen og lære. Dette gjør at man kan prestere bedre og oppnå suksess (Dweck, 2012). Med bakgrunn på våre funn og teorien er det klart at mindset er viktig for både prestasjon, suksess og utviklingen av høyytelsesteam.

Den første delen av sesongen kan også ha påvirket mindsettet til laget da de hadde en god start og var helt på topp på tabellen. Dette kan ha vært drivende og motiverende da de lå an til å kjempe om opprykk til GET-ligaen. Som nevnt i resultatet møtte de tøffere motstand i andre halvdel av sesongen. Det kan være på grunn av at andre nå ikke undervurderte laget (man ble tatt mer seriøst), samtidig som forspranget og fordelene man hadde hatt ved å gå tidlig på is sakte men sikkert ble tatt igjen av de andre lagene. Når resultatene ikke kom like lett etter jul ser det ut til at det kan ha oppstått frustrasjon hos noen av spillerne, noe som førte langt flere utvisningsminutter (trend på nøkkelspillere). Når man da i tillegg fikk noen skader samt en keeper som ga seg så er det ikke vanskelig å forstå at laget kunne sporet seg inn på en litt fastlåst tankegang. I en fastlåst tankegang kan det være vanskelig å endre sin tankegang og innsatsen vil ikke bli den samme (Dweck, 2012). En av informantene nevnte at han så på denne perioden som en god periode fordi gutta klarte å snu den negative trenden og kom sterkere tilbake mot sesongslutt. Informantene er også enige om at å utvikle seg og akseptere de rollene de får er viktig i et team. Dette faller da innenfor den utviklende tankegangen som nevnt i teorien ved at medlemmene i teamet ønsker å lære og å tilpasse seg for å skape suksess (Dweck, 2012). For å bli et høyytelsesteam er både innsats og riktig tankesett essensielt. En utviklende tankegang legger til rette for at det skal kunne være mulig å skape prestasjon/suksess, et høyytelsesteam.

## **Delingskultur**

Kulturen i laget blir beskrevet som en gjeng med kompiser som er ivrige på trening. Den blir også beskrevet som stabil og at det har blitt en vinnerkultur. Teorien tar for seg hvordan en organisasjonskultur kan påvirke medlemmenes atferd i form av tilhørighet, samspill og felleskap og hvordan deling av kunnskap og lærdom foregår innad i klubben (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette er noe informantene mener er viktig og som er med på å bidra til lagets suksess. En slik kultur kan være viktig for å oppnå suksess både innen lagidrett og en annen organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her er det likheter mellom teorien rundt organisasjonskultur og kulturen i Gjøvik hockey når det kommer til samhold og tilhørighet, noe som er viktig for klubben. Tilhørighet og samarbeid er med på å bygge tillit og en følelse av ansvar ovenfor hverandre (Spurkeland, 2017). Medlemmene vil da utvikle en god forståelse ovenfor hverandre og et ønske om å samarbeide (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan være noe av grunnen til at informantene har gitt uttrykk for en mer stabil treningsgruppe ved oppmøte på trening og en vinnerkultur som laget holdt på i spesielt første del av sesongen. Det kan virke som at dynamikken forsvant litt på slutten av sesongen da den gode flyten fra starten på sesongen endret seg, men dette er noe informantene har noe delte meninger om. Det kan virke som dette påvirket kulturen noe innad i laget da en informant blant annet nevner at «sulten» etter å vinne forsvant litt.

På spørsmål om hvilken grad klubben har delt kunnskap og lærdom innad i laget og om de kunne gjort mer er det noe delte meninger. De fleste mener de kunne vært bedre på dette. For utvikling er det viktig å diskutere kreative tanker, ideer og interesser daglig. Dette gjør også noe med gruppeklima og er med på å få medlemmene sammen mot et felles mål. (Eggen, 2003). Informantene selv mener dette er noe de kan bli bedre på. Det er da rom for utvikling og læring for å forbedre seg.

## **Teamegenskaper**

Et team med gode egenskaper både faglig sosialt er viktig for å utvikle et høyytelsesteam. I en organisasjon i form av et lag er ledelsens egenskaper og ferdigheter viktig. Drøfting rundt leder og treneregenskaper blir her mye av det samme basert på teorien og resultatet fra den kvalitative undersøkelsen. På spørsmål om treneregenskaper var det faktorer som å ta til seg læring, å kunne tilpasse seg, god kommunikasjon og å være pedagogisk som ble nevnt som viktige. Fra teorien om lederegenskaper innad i klubben har vi beskrevet noen egenskaper som vi også kan relatere til treneregenskapene informantene kom med. Egenskaper som ble



nevnt var blant annet å være åpen for erfaringer og ta til seg læring. De omgjengelige og ekstroverte egenskapene er også relevante for svarene informantene ga da kommunikasjon og pedagogiske egenskaper var noe de verdsatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Egenskaper som å være pliktoppfyllende, strukturert og ikke la følelser påvirke valg blir nevnt i teorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En informant svarer at å utvikle og lage gode treningsøkter er viktig for laget. Dette krever at treneren er pliktoppfyllende, strukturert og med et fokus fremover for å bygge opp laget.

Treneren beskriver sin lederstil som at med et fokus på å jobbe hardt og at det skal være et kort hierarki. Som nevnt kan en trener influere sitt lags medlemmer ved å organisere, kontrollere, motivere og gi tilbakemelding (Berg, 2008). Teorien tar også for seg balansen mellom den oppgaveorienterte og relasjonsbaserte lederstilen (Levin og Rolfsen 2015). I laget da spesielt blant spillere og trenere kan det være viktig å ha en god balanse på de to faktorene.

Oppgaven tar også for seg viktigheten av gode egenskaper på individnivå i et team. Teammedlemmer med forskjellige egenskaper vil kunne bidra til at teamet kan oppnå resultater de ikke kunne oppnådd individuelt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I teorien nevnes det også viktigheten av å ha ferdigheter tilpasset sine arbeidsoppgaver. En informant mener at ambisjoner er en viktig egenskap hos spillerne. Har medlemmene stor grad av involvering og tilhørighet kan dette være motiverende faktorer (Berg, 2008). Noen informanter mener at å ha noen «klovner» og noen på den mer seriøse siden er en god blanding av egenskaper for å få variasjon i laget. Med det kommer man inn på det sosiale med samhold og tilhørighet som kan være viktig for et team. To informanter synes at rolleaksept er en viktig egenskap. For Gjøvik hockey som er avhengige av å forme spillerne til roller, ser man på rolleaksept som ekstra viktig. Rollesammensetningen er noe alle informantene mener er viktig. To av informantene poengterer viktigheten av at alle kjenner sine roller for å kunne få til resultater. Som nevnt i oppgaven under operativ ledelse i teorien er det viktig for lederen å kunne delegerer oppgaver (Berg, 2008). Da er det viktig at den som får oppgaven aksepterer rollen og utfører den etter beste evne. Selvinnsikt og vilje til å bidra er egenskaper en informant anser som viktig hos spillerne. Dette er ikke egenskaper som vektlegges i teoridelen av oppgaven, men det nevnes at oppgaver kan tilpasses ettersom hvem oppgaven passer til. Som nevnt om man setter seg høye mål og ønsker å gjøre det bra kan dette være en faktor som viser en vilje til å bidra.

Støtteapparatet som spillerne har sine roller og oppgaver som er viktige for at laget skal fungere mest gunstig. Støtteapparatet består av flere forskjellige roller som materialforvaltere, fysioterapeuter, kiropraktorer, leger og lagledere. Alle informantene har en generell oppfatning av at dette er viktig for at laget skal fungere så optimalt som mulig. Egenskaper som godt humør, å ikke være egoistisk og det å kunne by på seg selv. For å nå status som høyytelsesteam er synergi viktig. Det er også viktig at støtteapparatet er selvstyrt og vet hva som skal være klart til når være ekstra viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De som jobber rundt teamet og med teamet har også viktige roller. Er alt på plass til enhver tid er det enklere for teamet å fokusere på sine oppgaver og slik at det ikke avspores fra jobben de skal gjøre. Det er da viktig at de besitter egenskapene nevnt her.

## 6.0 KONKLUSJON

Vi skal her foreta en konklusjon på hvor vidt våre data besvarer oppgaven og vår problemstilling. Hovedproblemstillingen som er presentert i innledningen vil vi da besvare i denne delen. Drøftingen av delproblemstillingene vil være bakgrunn for besvarelsen av hovedproblemstillingen som er: Hvilke faktorer i høyytelsesteam er avgjørende for suksess?

Det er mange faktorer i de tre delproblemstillingene vi har presentert som er relevante både innad i en organisasjon og i et idrettslag som Gjøvik Hockey. Når det kommer til mindset har vi kommet frem til at riktig tanke sett er essensielt for å kunne utvikle et høyytelsesteam. Fra teorien og intervjuene kommer vi også frem til at å ha en utviklende tankegang er viktig for å kunne prestere godt og oppnå suksess. Ved å se på den gode starten på sesongen til Gjøvik hockey og alle karantene som kom når det gikk dårligere reflekterer dette hvordan mindsettet kan endre seg ved medgang og motgang, videre viktigheten av å holde seg til en utviklende tankegang.

Det er viktig at delingskulturen ikke bare er tilstede, men også er god. Resultatene viser at god kommunikasjon og åpenhet vil føre til at man gjør hverandre gode slik at man kan prestere og nå mot toppnivå ut ifra sine forutsetninger. Ut fra resultatet og teorien kan vi konkludere med at samhandling og kommunikasjon er viktige faktorer og det er da viktig at kulturen gjenspeiler dette. Delingskultur er noe informantene selv mener de kan være bedre på og at det er lite av dette for øyeblikket. Dette er da klart noe de kan bli bedre på.

Vi mener det er følgende teamegenskaper som er viktige for å oppnå suksess. Vår forskning viser at lederegenskapene som kommer tydeligst frem i både teorien og resultatet er kommunikasjon og det å kunne ta til seg læring. Vi anser derfor disse som de to viktigste lederegenskapene. Medlemmene i et team bør også besitte noen egenskaper for å oppnå suksess. En viktig egenskap fra teorien er å kunne tilpasse seg etter sine arbeidsoppgaver. Denne egenskapen kan sammenlignes med rolleaksept som blir nevnt i resultatet. Det er meget viktig å akseptere rollen man har i teamet for å kunne prestere best mulig for teamets suksess. Faktorene vi har trukket frem i denne konklusjonen er de faktorer som er avgjørende for suksess i et høyytelsesteam basert på vår forskning og teori.

## 7.0 REFERANSELISTE

Askheim, O.G. og Grennes, T. (2008) *Kvalitative metoder*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Assmann, R. (2008) *Teamorganisering - Veien til mer fleksible organisasjoner*. 1.utg. Bergen. Fagbokforlaget

Berg, M.E. (2008) *Ledelse – verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo. Universitetsforlaget.

Dweck, Carol S. (2012) *Mindset; How you can fulfil your potential*. Great Britain: Robinson

Eggen, N.A (2003) *Godfoten - Samhandling – veien til suksess* Oslo: Aschehoug

Hackman, J.R. (1986) *The psychology of self-management in organizations*. I: M.S. Pallack & R.O. Perloff (red.), *Psychology and work: Productivity, change and empowerment*. Washington, DC: American Psychological Association

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet* 5. utgave. Oslo. Cappelen akademisk forlag

Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hjertø, K.B (2009) *Teamledelse*, Martinsen, Ø.L (red.) *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 355-376.

Hjertø, K.B (2013) *Team*. Oslo: Fagbokforlaget

Hjertø, K.B (2015) *Teamledelse*, Martinsen, Ø.L (red.) *Perspektiver på ledelse*. 4.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 392-418.

Hollenbeck, J.R., Sego, D.J., Ilgen, D.R., Major, D.A., J. Hedlund, & J., Phillips. (1997) *Team Decision-Making Accuracy Under Difficult Conditions: Construct validation of potential manipulations using the TIDE Simulation*.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* 4. Utgave. Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tuft, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: abstrakt forlag

Katzenbach, J.R. og Smith, D.K. (1993) *The Wisdom of Teams – Creating the high-performance organization*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company

Kaufmann & Kaufmann (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.

Levin, M. Rolfsen, M. (2015) *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. 2.utg. Bergen. Fagbokforlaget

Martinsen, Ø.L (2015) *Perspektiver på ledelse* Oslo: Gyldendal Akademisk

Mason, J. (2002) *Qualitative researching*. London: Sage-

Spurkeland, J. (2017) *Relasjonsledelse* 5. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Standings (2019) tilgjengelig fra:

<https://www.hockey.no/live/Standings?date=28.02.2019&seasonid=200796&tournamentid=374257&teamid=0> (Hentet 20.april 2019)

Standings (2019) tilgjengelig fra:

<https://www.hockey.no/live/Standings?date=28.02.2019&seasonid=200830&tournamentid=381199&teamid=0> (Hentet 20. april 2019)

Sundstrom, E., de Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J, Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987) *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.

Widerberg, K. (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

# VEDLEGG

## VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE

### Intervjuguide

- Presentere oss selv
- Informere om prosjektet og hva vi skal stille spørsmål om
  - o Forklare bacheloroppgaven og problemstillingen.
  - o Sammenligne team fra næringslivet med lagidrett og hva som skal til for å bli et høyytelsesteam
- **Problemstilling:** “Hvilke faktorer i høyytelsesteam er avgjørende for suksess?”  
**Delproblemstillinger:**
  - Hvordan påvirker mindset/tankegang muligheten til å operere som et høyytelsesteam?
  - Hvilke teamegenskaper må ligge til grunn for at man skal kunne danne et høyytelsesteam?
  - I hvor stor grad er delingskultur en del av et høyytelsesteam?

### ***FORSKNINGSMODELL- Gå igjennom modell vi har utarbeidet***

Betydningen av å være med på intervjuet, om tilbakemelding og om resultatet

- o Vi ønsker å samle data til bacheloroppgaven, dette vil bli brukt som forskningsdata videre i prosjektet.
- Gå gjennom hvordan intervjuet skal dokumenteres, og hva som skal gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet
  - o Spørre om å ta opptak av intervjuet og informere om at det skal slettes etter bruk.
  - o Vi tar også notater av intervjuet
- Garantere anonymitet og sikre tillatelse til bruk av dataene
  - o Ved ønske kan styrelederen være anonym
  - o Forsikre oss om at vi kan anvende alle data vi samler inn.
- Helt ok om man ikke ønsker å dele info

### **Innledende spørsmål: (ca 10 min)**

Spørsmål rettet mot det enkelte intervjuobjekt

### **Hoveddel: (ca 40 min)**

#### **Mindset/tankegang:**

- Hva og hvilke faktorer motiverer deg?
- Hvordan mener du at spillernes mindsett har spilt en rolle inn på sesongen?
- Kan du gi en oppsummering av hva du tror er hovedgrunnene til at det gikk så bra første del av sesongen, men også grunner til ikke fullt så gode resultater etter jul?
- Tror du mentaliteten til spillerne har spilt en stor rolle på nedturen etter jul eller er det hovedsakelig karantener/skader som har hatt en slik negativ påvirkning på dere?
- Hva tenker du om viktigheten av utviklingen av team og roller i team?

#### **Team-egenskaper:**

Klubb:

Ledelse;

- Hvilke grep ble gjort i klubben som var med å bidra til suksessen i klubben frem til nyåret og ble det gjort nye grep under nedturen på våren?

Finansiering;

- Hvilken rolle spiller finansiering inn i måten dere kan holde på med idrett?

Lag:

Trener;

- Hvilken endring har skjedd etter det ble ansatt ny trener?
- Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?
- Hvordan vil du beskrive lederstilen til treneren?
  - Bygges relasjoner?
  - Måltrettet fokus?

**Støtteapparat;**

- Hvilke roller består støtteapparatet av?
- Er det noen egenskaper støtteapparatet har og bør ha?
- I hvilken grad er støtteapparatet viktig for at laget skal kunne fungere optimalt?

**Spillere:**

- Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne til rollene som ønskes i laget?
- Hvor viktig vil du si at rolle-sammensetningen er?
- Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?
- I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?

**Samhandlingskultur/Delingskultur:**

## Relasjoner:

- Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg gjennom sesongen?
- Tettere bånd/relasjoner, fellesskap, tilhørighet?
- Bedre kommunikasjon?
- Endringer på holdninger?
  
- Klubb/lag kultur: Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og hvordan den har endret seg den siste sesongen?
  
- I hvilken grad har dere vært flinke til å dele på kunnskap og lærdom innad i laget? – og kunne dere gjort mer for å heve delingskulturen?

**Tilleggsspørsmål:****Sammensetningen av Team/Kommunikasjon**

1. Har kapteinsgruppa noen innvirkning på lagbygging før sesongstart?
2. Hvilke forskjellige roller hos de forskjellige spillerne er viktig i et idrettslag, for deg i ishockey?



3. Hvordan kommuniserer du og resten av kapteinsgruppa med trenerne?
4. Hvordan kommuniserer dere med de andre spillerne?

### **Høytelsesteam i ishockey**

1. Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høytelsesteam?
2. Vi ser for oss at de som er mest effektive og produktive vil fungere som et høytelsesteam og at tabellen nettopp kan gjenspeile dette. Har du noen tanker rundt dette?

### **Endring av treningskultur**

1. Hvordan er opplegget for trening nå kontra tidligere? Er det gjort vesentlige endringer som kommer laget til gode?
2. Er denne treningen tilrettelagt hver enkelt spiller og nivå, eller trener alle det samme?

### **Ledelse**

1. i hvilken grad mener du ledelsen spiller en rolle for at et team/høytelsesteam skal kunne fungere?
2. Hva slags endringer i måten det blir ledet på tror du klubben kunne hatt godt av på sikt?

### **Lagfølelse**

1. I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?
2. Kan man se noen form for positive effekter på et lag som er godt sammenspleiset?

### **Erfaringer fra idrett inn i arbeidslivet**

1. Vil du si at man kan koble erfaring som spiller/trener i ishockey mot næringslivet?  
Hvis ja, isåfall hvordan? Hva mener du man spesielt vil være god på i arbeidslivet?

## VEDLEGG 2 INTERVJU KAPTEINSGRUPPA

Simen Hulleberg, Amund Nyland og Simen Hoel Johannessen

### **Innledende spørsmål: (ca 10 min)**

1. Kan du fortelle litt om deg selv, hvor lenge du har spilt hockey og hva er/var målene du jobber/jobbet mot?
2. Hva slags type spiller vil du si du er og hva slags rolle har du i laget?
3. Hvordan vil du si at resultatene i år er kommet kontra fjorårets resultater?
4. Hva forbinder du med et effektivt og produktivt team?

### **Hoveddel: (ca 40 min)**

#### **Mindset/tankegang:**

- Hva og hvilke faktorer motiverer deg?
- Hvordan mener du at spillernes mindsett har spilt en rolle inn på sesongen?
- Kan du gi en oppsummering av hva du tror er hovedgrunnene til at det gikk så bra første del av sesongen, men også grunner til ikke fullt så gode resultater etter jul?
- Tror du mentaliteten til spillerne har spilt en stor rolle på nedturen etter jul eller er det hovedsakelig karantener/skader som har hatt en slik negativ påvirkning på dere?
- Hva tenker du om viktigheten av utviklingen av team og roller i team?

#### **Team-egenskaper:**

Klubb :

Ledelse;

- Hvilke grep ble gjort i klubben som var med å bidra til suksessen i klubben frem til nyåret og ble det gjort nye grep under nedturen på våren?

Finansiering;

- Hvilken rolle spiller finansiering inn i måten dere kan holde på med idrett?

Lag:

Trener;

- Hvilken endring har skjedd etter det ble ansatt ny trener?
- Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?
- Hvordan vil du beskrive lederstilen til treneren?
  - Bygges relasjoner?
  - Måltrettet fokus?

**Støtteapparat;**

- Hvilke roller består støtteapparatet av?
- Er det noen egenskaper støtteapparatet har og bør ha?
- I hvilken grad er støtteapparatet viktig for at laget skal kunne fungere optimalt?

**Spillere:**

- Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne til rollene som ønskes i laget?
- Hvor viktig vil du si at rolle-sammensetningen er?
- Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?
- I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?

**Samhandlingskultur/Delingskultur:**

Relasjoner:

- Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg gjennom sesongen?
- Tettere bånd/relasjoner, fellesskap, tilhørighet?
- Bedre kommunikasjon?
- Endringer på holdninger?
  
- Klubb/lag kultur: Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og hvordan den har endret seg den siste sesongen?
  
- I hvilken grad har dere vært flinke til å dele på kunnskap og lærdom innad i laget? – og kunne dere gjort mer for å heve delingskulturen?

## **Tilleggsspørsmål:**

### **Sammensetningen av Team/Kommunikasjon**

5. Har kapteinsgruppa noen innvirkning på lagbygging før sesongstart?
6. Hvilke forskjellige roller hos de forskjellige spillerne er viktig i et idrettslag, for deg i ishockey?
7. Hvordan kommuniserer du og resten av kapteinsgruppa med trenerne?
8. Hvordan kommuniserer dere med de andre spillerne?

### **Høyttelsesteam i ishockey**

3. Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høyttelsesteam?
4. Vi ser for oss at de som er mest effektive og produktive vil fungere som et høyttelsesteam og at tabellen nettopp kan gjenspeile dette. Har du noen tanker rundt dette?

### **Endring av treningskultur**

3. Hvordan er opplegget for trening nå kontra tidligere? Er det gjort vesentlige endringer som kommer laget til gode?
4. Er denne treningen tilrettelagt hver enkelt spiller og nivå, eller trener alle det samme?

### **Ledelse**

3. i hvilken grad mener du ledelsen spiller en rolle for at et team/høyttelsesteam skal kunne fungere?
4. Hva slags endringer i måten det blir ledet på tror du klubben kunne hatt godt av på sikt?

### **Lagfølelse**

3. I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?
4. Kan man se noen form for positive effekter på et lag som er godt sammenspleiset?

### **Erfaringer fra idrett inn i arbeidslivet**

2. Vil du si at man kan koble erfaring som spiller/trener i ishockey mot næringslivet?  
Hvis ja, isåfall hvordan? Hva mener du man spesielt vil være god på i arbeidslivet?

## VEDLEGG 3 INTERVJU DAGLIG LEDER

Hans Svelling

### **Innledende spørsmål: (ca 10 min)**

5. Kan du fortelle litt om deg selv, hvor lenge du har jobbet her og hva målene du jobber mot er?  
Daglig leder, jobber med det meste, prøver å gjøre det på et overordnet plan, men må involvere seg i detaljer også.
6. Spilte du selv ishockey tidligere?
7. Hvordan vil du si at resultatene i år er kommet kontra fjorårets resultater?
8. Hva forbinder du med et effektivt og produktivt team?

Kjenner rollene sine, er klar over og inneforstått samt aksept med sin oppgave. Gjør sitt beste for å bidre gjennom sin rolle til laget.

### **Hoveddel: (ca 40 min)**

#### **Mindset/tankegang:**

- Hva og hvilke faktorer motiverer deg?

Idrett, det handler om å vinne, noe som er en viktig faktor. Hovedmålet for a-laget er å vinne kamper. Del av et team og få til noe med andre er motivasjon.

- Hvordan mener du at spillernes mindset har spilt en rolle inn på sesongen?

Avgjørende for hvordan sesongen gikk. Veldig gode før jul, selvtilliten på topp. Selvtillit er bort, lettere at mindset spiller en rolle da.

- Kan du gi en oppsummering av hva du tror er hovedgrunnene til at det gikk så bra første del av sesongen, men også grunner til ikke fullt så gode resultater etter jul?

Hovedgrunner; Tidlig ute, fikk en god start og selvtillit. Vi ble nok undervurdert litt i om at vi havnet langt ned på tabellen tidligere. Kjempegod høstsesong på keeper.

Konkurransen blir borte fra keeperen da 2.keeper gir seg. 1.keeperen er ikke presset til å spille på sitt ytterste. Mister selvtillit, og må begynne på scratch å bygge opp selvtillit. Skader/karantener påvirker oss negativt.

- Tror du mentaliteten til spillerne har spilt en stor rolle på nedturen etter jul eller er det hovedsakelig karantener/skader som har hatt en slik negativ påvirkning på dere?
- Hva tenker du om viktigheten av utviklingen av team og roller i team?

Viktigste, måten å få resultater på er å bygge laget og utvikle det videre. Fra april-november utviklet vi laget veldig, men det stagnerte etter dette.

### **Team-egenskaper:**

Klubb:

Ledelse;

- Hvilke grep ble gjort i klubben som var med å bidra til suksessen i klubben frem til nyåret og ble det gjort nye grep under nedturen på våren?

Tidlig ute, legge til rette, gjøre noe for å ta et steg. Budsjett ikke økt, men med å være tidlig ute. Viser at vi har tenkt å bli bedre og endre noe, som gjorde at vi ble attraktive og kunne hente flere spillere. Strengere sommertrening, bedre i form på høst.

- Gjorde dere noe annerledes i år kontra tidligere år?

Trener klar, signerte trener for 2 år året tidligere. Trener jobbet i mars-mai hvor vi tidligere var på jakt etter trener.

Finansiering;

- Hvilken rolle spiller finansiering inn i måten dere kan holde på med idrett?

Lag:

Trener;

- Hvilken endring har skjedd etter det ble ansatt ny trener?

Mer seriøst og det trenes mer og riktig. Større fokus på utvikling av enkeltspillere.

- Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?

Må være en god pedagog, fortelle hva folk og hvorfor de skal gjøre det på den måten. Skape rolleforståelsen.

- Hvordan vil du beskrive lederstilen til treneren?

- Bygges relasjoner?
- Målrettet fokus?

### **Støtteapparat;**

- Hvilke roller består støtteapparatet av?
- Er det noen egenskaper støtteapparatet har og bør ha?
- I hvilken grad er støtteapparatet viktig for at laget skal kunne fungere optimalt?

### **Spillere:**

- Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne til rollene som ønskes i laget?
- Hvor viktig vil du si at rolle-sammensetningen er?
- Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?
- I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?

### **Samhandlingskultur/Delingskultur:**

Relasjoner:

- Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg gjennom sesongen?

Blitt stilt mye større krav. Det gjelder klubben forøvrig, stille mer krav til hverandre.

- Tettere bånd/relasjoner, fellesskap, tilhørighet?
- Bedre kommunikasjon?
- Endringer på holdninger?
  
- Klubb/lag kultur: Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og hvordan den har endret seg den siste sesongen?

Mye sterkere vinnerkultur og større konkurranse på trening, nærmere det man opplever i kamp.

- I hvilken grad har dere vært flinke til å dele på kunnskap og lærdom innad i Gjøvik Hockey? – og kunne dere gjort mer for å heve delingskulturen?

Større eierskap hos flere.

### **Tilleggsspørsmål:**

#### **Sammensetningen av Team/Kommunikasjon**

9. Har du som daglig leder noen innvirkning på lagbygging før sesongstart?
10. Hvilke forskjellige roller hos de forskjellige spillerne er viktig i et idrettslag, for deg i ishockey?

11. Hvordan kommuniserer du med spillerne?
12. Hvordan kommuniserer du med styreleder, sportssjef og trenerne?

### **Høyytelsesteam i ishockey**

5. Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høyytelsesteam?
6. Vi ser for oss at de som er mest effektive og produktive vil fungere som et høyytelsesteam og at tabellen nettopp kan gjenspeile dette. Har du noen tanker rundt dette?

### **Ledelse**

5. i hvilken grad mener du ledelsen spiller en rolle for at et team/høyytelsesteam skal kunne fungere?
6. Hva slags endringer i måten det blir ledet på tror du klubben kunne hatt godt av på sikt?
7. Hvilke endringer må til for at man skal ta et steg videre til neste sesong?

### **Lagfølelse**

5. I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?
6. Kan man se noen form for positive effekter på et lag som er godt sammenspleiset?

### **Erfaringer fra idrett inn i arbeidslivet**

3. Vil du si at man kan koble erfaring som spiller/trener i ishockey mot næringslivet?  
Hvis ja, isåfall hvordan? Hva mener du man spesielt vil være god på i arbeidslivet?



## VEDLEGG 4 INTERVJU STYRELEDER

Esten Kjølvang

Om du skulle gitt en kobling mellom Gjøvik Hockey og næringslivet, hvordan vil du beskrive denne?

- Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høyytelsesteam?

### **Kompliserte og sensitive spørsmål:**

Har sesongen hatt noen økonomiske påvirkninger på klubben?

### **Innledende spørsmål: (ca 10 min)**

- Kan du fortelle litt om deg selv, hvor lenge du har jobbet her og hva målene du jobber mot er?
- Spilte du selv ishockey tidligere?
- Hvordan vil du si at resultatene i år er kommet kontra fjorårets resultater?
- Hvilken rolle har du i klubben?
- Hvilke oppgaver har du som styreleder?
- Er det noe du har funnet spesielt utfordrende som styreleder denne sesongen?
- Hva forbinder du med et effektivt og produktivt team?

### **Hoveddel: (ca 40 min)**

#### **Mindset/tankegang:**

- Hva og hvilke faktorer motiverer deg?
- Hvordan mener du at spillernes mindsett har spilt en rolle inn på sesongen?
- Kan du gi en oppsummering av hva du tror er hovedgrunnene til at det gikk så bra første del av sesongen, men også grunner til ikke fullt så gode resultater etter jul?
- Tror du mentaliteten til spillerne har spilt en stor rolle på nedturen etter jul eller er det hovedsakelig karantener/skader som har hatt en slik negativ påvirkning på dere?

- Hva tenker du om viktigheten av utviklingen av team og roller i team?

### **Team-egenskaper:**

Klubb :

Ledelse;

- Hvilke grep ble gjort i klubben som var med å bidra til suksessen i klubben frem til nyåret og ble det gjort nye grep under nedturen på våren?
- Gjorde dere noe annerledes i år kontra tidligere år?

Finansiering;

- Hvilken rolle spiller finansiering inn i måten dere kan holde på med idrett?

Lag:

Trener;

- Hvilken endring har skjedd etter det ble ansatt ny trener?
- Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?
- Hvordan vil du beskrive lederstilen til treneren?

- Bygges relasjoner?
- Målrettet fokus?

### **Støtteapparat;**

- Hvilke roller består støtteapparatet av?
- Er det noen egenskaper støtteapparatet har og bør ha?
- I hvilken grad er støtteapparatet viktig for at laget skal kunne fungere optimalt?

### **Spillere:**

- Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne til rollene som ønskes i laget?
- Hvor viktig vil du si at rolle-sammensetningen er?
- Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?
- I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?

## **Samhandlingskultur/Delingskultur:**

Relasjoner:

- Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg gjennom sesongen?
- Tettere bånd/relasjoner, fellesskap, tilhørighet?
- Bedre kommunikasjon?
- Endringer på holdninger?
- Klubb/lag kultur: Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og hvordan den har endret seg den siste sesongen?
- I hvilken grad har dere vært flinke til å dele på kunnskap og lærdom innad i Gjøvik Hockey? – og kunne dere gjort mer for å heve delingskulturen?

## **Tilleggsspørsmål:**

### **Sammensetningen av Team/Kommunikasjon**

- Har du som styreleder noen innvirkning på lagbygging før sesongstart?
- Hvilke forskjellige roller hos de forskjellige spillerne er viktig i et idrettslag, for deg i ishockey?
- Hvordan kommuniserer du med spillerne?
- Hvordan kommuniserer du med styreleder, sportssjef og trenerne?

### **Høyttelsesteam i ishockey**

- Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høyttelsesteam?
- Vi ser for oss at de som er mest effektive og produktive vil fungere som et høyttelsesteam og at tabellen nettopp kan gjenspeile dette. Har du noen tanker rundt dette?

### **Ledelse**

- I hvilken grad mener du ledelsen spiller en rolle for at et team/høyttelsesteam skal kunne fungere?
- Hva slags endringer i måten det blir ledet på tror du klubben kunne hatt godt av på sikt?
- Hvilke endringer må til for at man skal ta et steg videre til neste sesong?

### **Lagfølelse**

- I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?
- Kan man se noen form for positive effekter på et lag som er godt sammenspleiset?

### **Erfaringer fra idrett inn i arbeidslivet**

- Vil du si at man kan koble erfaring som spiller/trener i ishockey mot næringslivet?

Hvis ja, isåfall hvordan? Hva mener du man spesielt vil være god på i arbeidslivet?

- Hvordan vil du knytte din rolle som styreleder for Gjøvik Hockey mot næringslivet? Er det erfaringer du kan ta med deg derifra og inn i jobb?

## VEDLEGG 5 INTERVJU TRENER

Patrik Bäärnhelm

### **Innledende spørsmål: (ca 10 min)**

1. Kan du fortelle litt om deg selv, hvor lenge du har arbeidet her og hva målene du jobber mot er?
2. Hva slags trener vil du si du er og hva slags arbeidsmetodikk er det du verdsetter høyt?
3. Hvordan vil du si at resultatene i år er kommet kontra fjorårets resultater?
4. Hva forbinder du med et effektivt og produktivt team?

### **Hoveddel: (ca 40 min)**

#### **Mindset/tankegang:**

- Hva og hvilke faktorer motiverer deg? Vinne sammen, laget, stemningen når man vinner kamper
- Hvordan mener du at spillernes mindset har spilt en rolle inn på sesongen?
- Positivt og negativt, starta bra—> underdog og alt å vinne. Regnes som et topplag.
- Kan du gi en oppsummering av hva du tror er hovedgrunnene til at det gikk så bra første del av sesongen, men også grunner til ikke fullt så gode resultater etter jul?

På is tidlig, ga oss en kickstart og forsprang.

- Tror du mentaliteten til spillerne har spilt en stor rolle på nedturen etter jul eller er det hovedsakelig karantener/skader som har hatt en slik negativ påvirkning på dere?

Vant enkelt mot furuseth, vl gjerne mer og tar litt lettere på det. Blir frustrasjon

- Hva tenker du om viktigheten av utviklingen av team og roller i team?

Stor utskifting av laget, omtrent 1/3. Tar litt tid til rollene får satt seg ved at man aksepterer rollen.

#### **Team-egenskaper:**

Klubb :

Ledelse;

- Hvilke grep ble gjort i klubben som var med å bidra til suksessen i klubben frem til nyåret og ble det gjort nye grep under nedturen på våren?

Startet sommertrening og tidlig is, ga suksess før jul. Måned opphold før jul var lite gunstig. Kunne hatt treningskamper? Noen utestengelser i flere kamper som påvirket spillet. Dårligere konkurranse på målvaktssiden etter jul.

Eierskap;

- Har eierne hatt noen påvirkning på laget/klubben? i så fall hvordan?

Finansiering;

- Hvilken rolle spiller finansiering inn i måten dere kan holde på med idrett?

Lavt budsjett, så det spiller veldig stor rolle. Tar de spillerne man har råd med å ha. Vanskeligere å få tak i spillere her enn oslokanten.

Lag:

Trener;

- Hvilken endring har du gjort etter at du ble ansatt som ny trener?

Endre på rollefordeling. Alle skal ha klare roller og hvem som gjør hva rundt laget på og utenfor isen.

- Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?

Tørre og endre seg selv etter lærdom, tilpasse seg gruppen.

- Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Tydlig. Høy verdi av hardt arbeid. Behandle alle likt.

- Bygges relasjoner?
- Måltrettet fokus?

**Støtteapparat;**

- Hvilke roller består støtteapparatet av?

Materialforvaltere, lagledere, fsio-doktor osv som er innom

- Er det noen egenskaper støtteapparatet har og bør ha?

Materialforvalterne er uegoistiske og jobber hardt og byr mye på seg selv.

- I hvilken grad er støtteapparatet viktig for at laget skal kunne fungere optimalt?

De har som alle andre en rolle og fyller og de trengs. En av de viktigste jobbene.

### **Spillere:**

- Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne til rollene som ønskes i laget?

Elitenivå, så kunne vi hentet de som passet. Vi gjorde om vår beste forward til offensive back.

- Hvor viktig vil du si at rolle-sammensetningen er?

Ekstremt! Spesielt i perioder det går tyngre er det viktig å holde på rollene og sine arbeidsoppgaver.

- Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?

Rolleakseptanse, ambisjoner og vil utvikles som hockeyspillere

- I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?

Veldig mye å si. Ofrer seg mest og gjør hardest innsats i et lag man trives best i. Kommer til å fokusere mer på kommende sommer.

### **Samhandlingskultur/Delingskultur:**

Relasjoner:

- Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg gjennom sesongen?

Utestengelser og ikke lenger konkurranse mellom målvakter.

- Tettere bånd/relasjoner, fellesskap, tilhørighet?

- Bedre kommunikasjon?

- Endringer på holdninger?

- Klubb/lag kultur: Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og hvordan den har endret seg den siste sesongen?

Beholde kompisgjeng, men var ikke helt klare da vi gikk opp fra 2. til 1. div. Bli tøffere på hver trening, hentet spillere med ambisjoner som hever nivået

- I hvilken grad har dere vært flinke til å dele på kunnskap og lærdom innad i laget? – og kunne dere gjort mer for å heve delingskulturen?

De eldre spillerne er bra på det og deler triks og tips. Savner en rutinert back. Vi må dele av det vi er gode på og ta lærdom der man er mindre god.

## **Tilleggsspørsmål:**

### **Sammensetningen av Team**

1. Hvordan går du/dere frem i sammensetningen av et hockeylag før sesongstart?  
Sammen med Ketil, ser på spillere vi er interesserte i å beholde. Får info fra styret og jobber etter det. Må bytte ut noen spillere vi liker for å bli bedre.
2. Hvilke forskjellige roller hos de forskjellige spillerne er viktig i et idrettslag, for deg i ishockey?  
Viktig å ha en god miks. Ikke bare lagspillere. Savnet en toppscorer da alle ble laglojale. Men generelt er laglojale spillere veldig høyt verdsatt.
3. Velger du spillere ut ifra tiltenkte roller, eller prøver du å forme spillerne etter rollene du ønsker å ha i laget?

Må være fleksible, noen spillere er veldig fast i sin rolle.

Noen spillere kan spille over alt.

### **Høytelsesteam i ishockey**

1. Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høytelsesteam?  
Jo høyere nivå, jo bedre bør man være og jo nærmere høytelsesteam.
2. Vi ser for oss at de som er mest effektive og produktive vil fungere som et høytelsesteam og at tabellen nettopp kan gjenspeile dette. Har du noen tanker rundt dette?  
Riktig, men må tenke på økonomiske forutsetninger.

### **Endring av treningskultur**

1. Hva slags forandringer da det gjelder trening har du gjort med spillergruppen etter at du kom til Gjøvik?  
Letteste man kan gjøre er å trene mye eller i det minste trene bra da man er her. Hardere krav her enn de stedene man har betalt.
2. Er denne treningen tilrettelagt hver enkelt spiller og nivå, eller trener man det samme?  
Som regel likt, hadde man hatt mer ressurser og spillerne uten jobb så kunne man lagt det opp mer individuelt.

### **Ledelse**



1. i hvilken grad mener du ledelsen spiller en rolle for at et team/høyytelsesteam skal kunne fungere?  
Veldig viktig. Styret og sportssjef, styres riktig retning og også ned på lagnivå med ledere i laget.

2. Hva slags endringer i måten du leder på har du gjort etter erfaringen du har fått som trener de siste årene?

Ta med seg det bra man har lært seg av tidligere erfaring.

### **Lagfølelse**

1. I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?
2. Kan man se noen form for positive effekter på et lag som er godt sammenspleiset?

### **Erfaringer fra idrett inn i arbeidslivet**

1. Vil du si at man kan koble erfaring som spiller/trener i ishockey mot næringslivet?

Hvis ja, isåfall hvordan? Hva mener du man spesielt vil være god på i arbeidslivet?

Ja, absolutt, ledere i idretten får gjerne lederstillinger i jobb også. Rolleaksept er man veldig god på som hockeyspiller. Dele på kunnskap og også salg selv om man er selger.

## VEDLEGG 6 INTERVJU ASSISTERENDE TRENER OG SPORTSSJEF

Ketil Heidenberg

### **Innledende spørsmål: (ca 10 min)**

5. Kan du fortelle litt om deg selv, hvor lenge du har arbeidet her og hva målene du jobber mot er?
6. Hva slags trener vil du si du er og hva slags arbeidsmetodikk er det du verdsetter høyt?
7. Hvordan vil du si at resultatene i år er kommet kontra fjorårets resultater?
8. Hva forbinder du med et effektivt og produktivt team?

### **Hoveddel: (ca 40 min)**

#### **Mindset/tankegang:**

- Hva og hvilke faktorer motiverer deg?
- Hvordan mener du at spillernes mindsett har spilt en rolle inn på sesongen?
- Kan du gi en oppsummering av hva du tror er hovedgrunnene til at det gikk så bra første del av sesongen, men også grunner til ikke fullt så gode resultater etter jul?
- Tror du mentaliteten til spillerne har spilt en stor rolle på nedturen etter jul eller er det hovedsakelig karantener/skader som har hatt en slik negativ påvirkning på dere?
- Hva tenker du om viktigheten av utviklingen av team og roller i team?

#### **Team-egenskaper:**

Klubb :

Ledelse;

- Hvilke grep ble gjort i klubben som var med å bidra til suksessen i klubben frem til nyåret og ble det gjort nye grep under nedturen på våren?

Eierskap;

- Har eierne hatt noen påvirkning på laget/klubben? i så fall hvordan?

Finansiering;

- Hvilken rolle spiller finansiering inn i måten dere kan holde på med idrett?

Lag:

Trener;

- Hvilken endring har du gjort etter at du ble ansatt som ny trener? Er det spesielt noe du har ansvar for som assisterende trener?
- Hvilke treneregenskaper anser du som viktigst?
- Hvordan vil du beskrive din og Patrik's lederstil?
  - Bygges relasjoner?
  - Måltrettet fokus?

**Støtteapparat;**

- Hvilke roller består støtteapparatet av?
- Er det noen egenskaper støtteapparatet har og bør ha?
- I hvilken grad er støtteapparatet viktig for at laget skal kunne fungere optimalt?

**Spillere:**

- Velges spillere ut ifra tiltenkte roller, eller formes spillerne til rollene som ønskes i laget?
- Hvor viktig vil du si at rolle-sammensetningen er?
- Hvilke egenskaper anser du som viktig hos spillerne?

**Samhandlingskultur/Delingskultur:**

Relasjoner:

- Hvordan har dynamikken i laget/klubben endret seg gjennom sesongen?
  - Tettere bånd/relasjoner, fellesskap, tilhørighet?
  - Bedre kommunikasjon?
  - Endringer på holdninger?
- 
- Klubb/lag kultur: Hvordan vil du beskrive kulturen i laget og hvordan den har endret seg den siste sesongen?

- I hvilken grad har dere vært flinke til å dele på kunnskap og lærdom innad i laget? – og kunne dere gjort mer for å heve delingskulturen?

### **Tilleggsspørsmål:**

### **Sammensetningen av Team**

4. Hvordan går du/dere frem i sammensetningen av et hockeylag før sesongstart?
5. Hvilke forskjellige roller hos de forskjellige spillerne er viktig i et idrettslag, for deg i ishockey?
6. Velger du/dere spillere ut ifra tiltenkte roller, eller prøver du å forme spillerne etter rollene du ønsker å ha i laget?

### **Høyttelsesteam i ishockey**

3. Hvordan mener du ishockey kan sammenlignes med et høyttelsesteam?
4. Vi ser for oss at de som er mest effektive og produktive vil fungere som et høyttelsesteam og at tabellen nettopp kan gjenspeile dette. Har du noen tanker rundt dette?

### **Endring av treningskultur**

3. Hva slags forandringer da det gjelder trening har du gjort med spillergruppen etter at du kom til Gjøvik?
4. Er denne treningen tilrettelagt hver enkelt spiller og nivå, eller trener man det samme?

### **Ledelse**

3. i hvilken grad mener du ledelsen spiller en rolle for at et team/høyttelsesteam skal kunne fungere?
4. Hva slags endringer i måten du leder på har du gjort etter erfaringen du har fått som trener de siste årene?

### **Lagfølelse**

3. I hvor stor grad mener du at teambuilding og lagfølelse har noe å si for hvordan dere presterer?
4. Kan man se noen form for positive effekter på et lag som er godt sammenspleiset?

### **Erfaringer fra idrett inn i arbeidslivet**

2. Vil du si at man kan koble erfaring som spiller/trener i ishockey mot næringslivet?  
Hvis ja, isåfall hvordan? Hva mener du man spesielt vil være god på i arbeidslivet?

## VEDLEGG 7 ORDLISTE FOR TABELL

### Enkel forklaring av forkortelser tabell:

GP= Antall kamper spilt

W= Antall kamper vunnet ved ordinær spilletid

OTW=Antall kamper vunnet ved overtidsspill

SOW= Antall kamper vunnet ved straffeslag

OTL= Antall kamper tapt ved overtidsspill

SOL= Antall kamer tapt ved straffeslag

L= Antall kamper tapt ved ordinær spilletid

PTS= Antall poeng

GF= Antall mål scoret

GA= Antall mål sluppet inn

PIM= Antall utvisningsminutter

PCT= Prosentandel seier