

Fredrik Boldt

Prestasjonsledelse og Prestasjonskultur

Hva kan ledere i næringslivet lære av toppidretten?



Universitetet i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Bredalsveien 14
3511 Hønefoss

<https://www.usn.no/>

©2019 Fredrik Boldt

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Dette er avslutningen på min mastergrad i Økonomi og ledelse (Siviløkonom) med spesialisering i strategi og kompetanseledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, campus Ringerike. På bakgrunn av min interesse for idrett så hadde jeg et ønske om å implementere dette inn i min masteroppgave. Da jeg synes ledelse og utvikling er spennende så valgte jeg å komplementere dette.

Masteroppgaven har vært krevende, slitsom, frustrerende, men likevel ekstremt interessant, morsom og lærerikt. Jeg ville aldri vært foruten. Det er med stolthet at jeg leverer det som er blant mine hittil største prestasjoner.

Det er flere personer som fortjener en takk for bidraget i min masteroppgave. Tusen takk til min veileder Anja Hagen Olafsen har vært til stor nytte med sin faglige tyngde, i tillegg til raske og konstruktive tilbakemeldinger. Tusen takk til mine informanter som har tatt seg tid til et intervju i en ellers travel hverdag. Dere har gjort oppgaven svært interessant og lærerik for min del. Tusen takk til min kjæreste Juliane Jacobsen for stor tålmodighet, støtte og språkvask av oppgaven. Tusen takk til mine nærmeste medstudenter som har hjulpet meg gjennom lange og harde skoledager. Til slutt, tusen takk til min familie og venner for at dere har vært mine støttespillere gjennom hele studien. Tusen takk!

Hønefoss, 15. mai 2019

Fredrik Boldt

Sammendrag

Målet med masteroppgaven er å undersøke om ledere i næringslivet kan lære noe av hvordan toppidrettstrenerer utvikler sine utøvere for å oppnå forbedrede prestasjoner. For å forske på dette har jeg kartlagt begrepene prestasjonsledelse og prestasjonskultur for å ha et teoretisk perspektiv å ta utgangspunkt i. Prestasjonsledelse har et sentralt fokus på utvikling av individer og avdelinger for å oppnå bedre prestasjoner for å nå organisasjonens strategiske målsetting. Her er målsettinger, oppfølging og trening nøkkelfaktorer for å oppnå dette. Videre bygges prestasjonskulturer for å skape bevissthet og fellesskap blant medarbeidere og ledere med fokus på stadig utvikling for å bedre både individuelle og kollektive prestasjoner.

Med utgangspunkt i hva jeg skal forske på i masteravhandlingen har jeg kommet frem til følgende problemstilling: *Hva kan ledere innen næringslivet lære av toppidretten for tilrettelegging av utvikling og læring for å oppnå bedre prestasjoner?*

For å undersøke oppgavens problemstilling har det blitt tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. Videre i metodedelen blir de metodiske valgene og vurderingene av oppgavens kvalitet og etikk gjennomgått. Datainnsamlingen er gjennomført ved bruk av dybdeintervjuer av ledere i næringslivet og toppidrettstrenerer. Totalt ble det intervjuet seks ledere og fem trenere.

Relevante sitater og funn blir fremstilt i studiens analysekapittel. Det viser seg at lederes og treneres synspunkter innenfor ledelse og kultur, i tillegg til praktiseringen av det, både er lignende og differensiert. Blant studiens funn er ledernes forbedringspotensial i forhold til toppidretten hyppigere og tydeligere tilbakemeldinger til målsettinger, sette utviklingsmål og hvordan de ansatte kurses, i tillegg til ansattes samspill. Dette blir bekreftet gjennom diskusjonen hvor det kobles opp imot eksisterende forskning.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1. Innledning	7
1.1 Formål.....	8
1.2 Oppgavens oppbygning.....	9
2. Teorigrunnlag	10
2.1 Ledelse	11
2.2 Prestasjonsledelse.....	12
2.2.1 Målsetting.....	15
2.2.2 Trenings- og utviklingstiltak	18
2.2.3 Oppfølging og Tilbakemeldinger	20
2.2.4 Evaluering	24
2.2.5 Motivasjon.....	25
2.3 Prestasjonskultur.....	26
3. Metode	32
3.1 Forskningsmetode	32
3.2 Fenomenologisk design.....	34
3.3 Datainnsamling.....	34
3.3.1 Intervjuet	35
3.4 Transkribering og Dataanalyse.....	40
3.4.1 Analyseprogram - NVivo	42
3.5 Validitet og reliabilitet	42
3.5.1 Validitet.....	43
3.5.2 Reliabilitet	46
3.6 Etikk	47
3.7 Oppsummering	50
4. Analyse	51
4.1 Ledelse	51
4.1.1 Oppfølging og tilbakemeldinger.....	52
4.1.2 Målsettinger.....	56
4.1.3 Kompetanseutvikling.....	58
4.2 Kultur	60
4.2.1 Verdier.....	61
4.2.2 Samspill.....	63
4.3 Krav og forventninger.....	66
5. Diskusjon	68
5.1 Oppfølging og tilbakemeldinger.....	68
5.2 Målsettinger	72
5.3 Kompetanseutvikling	73

5.4	<i>Samspill</i>	75
5.5	<i>Krav og forventninger</i>	77
5.6	<i>Studiens begrensninger og kritikk</i>	79
5.7	<i>Videre forskning</i>	80
6.	Konklusjon	82
6.1	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	83
6.2	<i>Praktiske implikasjoner</i>	84
7.	Litteraturliste	85
7.1	<i>Artikler og nettsider:</i>	85
7.2	<i>Bøker:</i>	89
8.	Vedlegg	91
	<i>Vedlegg 1: Forespørsel om intervjudeltakelse</i>	91
	<i>Vedlegg 2: Eksempel på mail som er sendt til intervjuobjektene om deltakelse</i>	93
	<i>Vedlegg 3: Intervjuguide</i>	93

Figurliste

<i>Figur 1: Prestasjonsledelse</i>	15
<i>Figur 2: Prestasjonskultur</i>	27
<i>Figur 3: Samspill og samstemthet</i>	29

Tabelliste

<i>Tabell 1: Lederinformanter</i>	39
<i>Tabell 2: Trenerinformanter</i>	39

1. Innledning

Fellestrekk ved bedrifter og toppidrettsutøvere er ambisjonen om å forbedre prestasjonene som skal bidra til bedre resultater. Alle ønsker utmerkede resultater basert på oppgavens- eller bedriftens formål på lik linje som idrettsutøvere ønsker sterke resultater i øvelsene eller ligaen det konkurreres i. Samtlige bedrifter ønsker å være den mest lønnsomme, samtlige lag ønsker å vinne ligaen og individuelle utøvere ønsker å passere målstreken først.

For å oppnå gode resultater kreves det gode prestasjoner. For at norske idrettsutøvere som er en del av Olympiatoppen skal kunne prestere deretter har de en visjon som er å ha fokus på kontinuerlig forbedring (Olympiatoppen, 2019). Gjennom hele året jobbes det med utvikling for å optimalisere den enkeltes forutsetninger. Det handler om å få utnyttet utøvernes talent fullt ut, og at morgendagens prestasjoner kan være enda bedre enn i dag. Målet er å alltid forbedre seg. Dersom man legger fokuset bort fra å evaluere selve resultatet, så skal et fokus på kontinuerlig forbedring av atferden til prestasjonene føre til bedre resultater.

Mål, visjoner, misjoner og strategier finnes i enhver bedrift, og ønsket om å nå dette er nok like stort for samtlige. Spørsmålet ligger derimot i hva som gjøres for å oppnå det. Ansvarer ligger her hos lederne i bedriften. Har disse lederne i næringslivet sett under ett den samme tankegangen om utvikling av individer for å oppnå bedre prestasjoner som idrettsutøverne? Det er en viss formening om at de ikke har dette i like stor grad, ifølge BI-professor Svein S. Andersen (Andersen, 2013). Derfor er det interessant å undersøke om ledere i bedrifter har noen nytteverdi av å lære fra idrettsutøvere hva det gjelder utvikling og læring for å fremme bedre prestasjoner. Ifølge Jones (2002) har idretten ledelsesprinsipper om hvordan det skal kommuniseres og øke prestasjoner lett overføringsverdi til næringslivet, og det er dette som skapte grobunn for min oppgave og problemstilling:

«Hva kan ledere innen næringslivet lære av toppidretten for tilrettelegging av utvikling og læring for å oppnå bedre prestasjoner?»

Det eksisterer utallige ledelsesteorier der noen er mer eller mindre brukt enn andre, men i forhold til problemstillingen har prestasjonsledelse stor relevans. Aguinis og Pierce (2007) presenterer prestasjonsledelse som: *en kontinuerlig prosess av identifisering, måling og utvikling av både individuelle og team prestasjoner, og samkjøre prestasjonene med organisasjonens strategiske mål*. Definisjonen tar for seg mye av det foregående i innledningen, og viser med det koblingen til prestasjonsledelse og hva fokuset i oppgaven er. Nemlig utviklingen av prestasjoner for å oppnå de ønskede resultatene. For å forebygge denne utviklingen av medarbeidere fokuseres det også på å bygge opp en kultur for å støtte oppunder dette. Det er her prestasjonskultur kommer inn i bildet.

1.1 Formål

Formålet ved oppgaven er å belyse eksisterende teori innenfor prestasjonsledelse og prestasjonskultur. Deretter vil det tilføres empiri gjennom kvalitativ undersøkelse. Målet er å få innblikk i hvordan ledere og trenere utøver sin ledelse og bygger kultur, for å se om det er områder hvor trenere er dyktigere eller mer bevisst enn ledere. Å kartlegge hvilke arbeidsmetoder og synspunkter som kjennetegner de begge gruppene er derfor sentralt. Videre har oppgaven et betydelig fokus mot prestasjoner og hva som kan gjøres for å påvirke det. Her kommer utvikling og læring inn i bildet. Har arbeidsmetodene til toppidrettstrenere for utvikling og læring noen overføringsverdi til hvordan ledere i næringslivet gjør det. Håpet er at studien kan bidra til at ledere skal få mer kunnskap om utvikling gjennom toppidrettens metode, og dermed bli mer bevisst over hva som kan forbedres for at sine ansatte oppnår større grad av utvikling som resulterer i bedre prestasjoner.

1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 introduseres oppgavens teorigrunnlag som består av sentrale begreper og tidligere forskning. Videre vil de metodiske valgene bli lagt grunnlag for i kapittel 3. Der vil forskningsmetode, forskningsdesign, innsamlingsteknikker og troverdighet bli kartlagt. I kapittel 4 skal studiens innsamlede data analyseres og funnene bli presenter. Deretter skal dette diskuteres i kapittel 5 opp i mot tidligere forskning. Deretter kommer studiens begrensninger og kritikk, og videre forskning. Avslutningsvis så vil oppgavens konklusjon bli presentert, i tillegg til teoretiske og praktiske implikasjoner.

2. Teorigrunnlag

I dette kapitlet skal teorigrunnlaget for oppgaven gjennomgås. Først vil det gis en kort innføring av ledelse som et overordnet begrep. Deretter presenteres en moderne ledelsesteori, prestasjonsledelse. Prestasjonsledelse er en av to hovedteorier for oppgaven. Denne teorien er en kontinuerlig prosess som består av forskjellig faktorer som skal følges. Disse presenteres som underkapitler til prestasjonsledelse. Videre vil prestasjonskultur bli beskrevet, som er den andre hovedteorien. Formålet med både prestasjonsledelse og prestasjonskultur er å dyrke gode prestasjoner gjennom utvikling og læring, og disse vil sammen legge det teoretiske grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

Toppidrett er et begrep som nevnes i problemstillingen, og derfor vil det gis en innføring i hva dette innebærer. Ifølge Olympiatoppen er det tre kriterier som må oppfylles for å kunne omtale seg som en toppidrettsutøver (Olympiatoppen). Disse er:

1. Trening og forberedelser i verdensklasse
2. Internasjonale toppresultater
3. Idretten er første prioritet.

For denne oppgaven vil derimot de nasjonale idrettsutøvere på øverste nivå bli ansett som toppidrettsutøvere. Det samme gjelder dermed også trening og forberedelser, der dette må holde høy nasjonal standard. Idretten må fortsatt være første prioriteten for utøverne.

Toppidrett kan videre deles inn i individuelle utøvere og lag, men i denne oppgaven vil jeg ikke omtale de separert, da det er felles prinsipper som gjelder for begge. I idretter der utøvere skal prestere individuelt så består mye av treningshverdagen i lag, og hovedfokuset i denne oppgaven ligger i treningshverdagen. Derfor vil jeg i oppgaven omtale toppidrett som en fellesbetegnelse for både lag og individer. Næringslivet består også av flere forskjellige bedrifter om det så er innenfor samme eller annen sektor, og hvordan noen tilrettelegger for utvikling kan være forskjellig. Derimot kan det være fellestrekk på metoder eller prosesser som gjennomgår i bedriftene. Det er på bakgrunn av disse fellestrekkene i næringslivet og

fellestrekkene i toppidretten jeg skal sammenligne og eventuelt finne forbedringspotensial for bedrifter.

På de kommende sidene vil jeg gjøre rede for mitt teorigrunnlag for oppgaven.

2.1 Ledelse

Før jeg utdyper prestasjonsledelse vil jeg gi en kort innføring om hva ledelse er for å gi en dypere forståelse av temaet.

Det finnes utallig forskjellige definisjoner på hva ledelse er, og begrepet har endret seg gjennom historien. Der strategiske, administrative og strukturmessige forhold preget lederrollen for flere hundre år siden, har det menneskelige perspektivet blitt et stadig større fokus (Vik, 2007). Dette understrekes av Joe Rost (Ciulla, 2005: Rost, 1991) sin innsamling av definisjoner fra 1920 til 1990, hvor gjennomgangsmelodien var at «ledelse handler om en person eller personer som på en eller annen måte påvirker andre til å gjøre noe». Det beskriver at ledelse handler om å drive påvirkning og få folk til å gjennomføre arbeidsoppgaver. En definisjon av ledelse som også involverer bedriftsmessige forhold er: «å påvirke andre for å oppnå organisatoriske mål» (Tubbs & Schulz, 2006). Prestasjonsledelse er en moderne ledelsesteori dersom en tar utgangspunkt i Rost sin definisjon av ledelse. Dette er på bakgrunn av at det fokuserer på det menneskelige perspektivet og målet om at man skal oppnå de organisatoriske målene som blir satt. Dette vil bli forklart ytterligere i kommende kapittel.

2.2 Prestasjonsledelse

Det overordnede målet med prestasjonsledelse er å bidra til sterke prestasjoner fra ansatte som dermed fører til stor grad av organisatorisk ytelse (Armstrong & Baron, 2005). Derfor handler denne ledelsesteorien i all hovedsak seg om at dersom de ansattes prestasjonsnivå økes, vil de organisatoriske prestasjonene følge etter. Sterke prestasjoner kan sees i sammenheng med oppnåelse av mål som produktivitet, kvalitet, kundeservice, vekst og lønnsomhet (Armstrong & Baron, 2005).

For at bedriften skal kunne fortsette å levere gode prestasjoner er de avhengig av å beholde sine fremste arbeidere. Kunnskapsmedarbeidere som utfører komplekse og sammensatte arbeidsoppgaver som krever kunnskap og ferdigheter som kun de besitter er vanskeligere å erstatte enn medarbeidere som utfører rutinemessige og standardiserte oppgaver (Kuvaas, 2006). Disse arbeiderne verdsetter ofte personlig utvikling og det kan være vanskelig å beholde dem dersom dette ikke legges til rette for, noe som vil være et stort tap for bedriften (Pfeffer & Sutton, 2006).

For å beholde de nevnte medarbeiderne vil praktisering av prestasjonsledelse være verdifullt, da det har spesielt fokus mot forbedring og utvikling av prestasjoner. Dette vil skje gjennom forståelse av hva som skal oppnås, utvikling av ansattes kapabiliteter for å oppnå det, og støtte og veiledning der det er behov for å utnytte det fulle potensial personen har for både hans og organisasjonens beste. Lockett (1992) definerer prestasjonsledelse som *«utvikling av individers kompetanse og engasjement, arbeide mot oppnåelse av felles delte mål i organisasjonen som støtter og oppfordrer deres prestasjon»*. Dette understreker fokuset i teorien ved at den retter seg mot at utviklingen av ansatte er essensielt for gode prestasjoner, og at dette bør skje i samsvar med bedriftens målsettinger. Essensen for gode organisatoriske prestasjoner ligger hos de ansatte (Armstrong & Baron, 2005).

Videre presenterer Aguinis og Pierce (2007) prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess av identifisering, måling og utvikling av både individuelle og team prestasjoner, og

samkjøre prestasjonene med organisasjonens strategiske mål. En slik form for ledelse gir ledere muligheten til å utarbeide en oversikt over ansatte for å avdekke hvilke behov de har for forbedring av områder der det burde ytes bedre. Dette vil ha en praktisk nytteverdi for å gjøre lederens arbeidsoppgaver lettere. Forbedringene kan være av noe som ikke gjennomføres godt, eller å utvikle noe bra til noe enda bedre. Dette skal fjerne problemer og avdekke prestasjoner som ikke tilsvarer bedriftens standarder i henhold til forventningene som settes, der tiltak skal settes for å øke kompetanse eller motivasjon, eller sette riktig kurs for veien videre (Aguinis & Pierce, 2007).

For at prestasjonsledelse skal bli tatt seriøst må de ansatte forstå relasjonen mellom det som kommuniseres og hva formålet er å oppnå. De må se det positive forholdet mellom trening, tilbakemeldinger og oppfølging, i tillegg til effekten implementering av strategi i grupper, avdelinger eller hele bedriften har (Latham, Almost, Mann & Moore, 2005).

Konsernsjefen (CEO) i Mattel Inc. spurte retorisk hvordan de ansatte skal kunne bidra til bedriften hvis de ikke vet hva som stadig foregår, hva som forventes eller hva fremtiden vil bringe (Latham, et. al., 2005). Han forklarte videre at instruksjoner og meldinger om retning, inspirasjon og trygghet skal uttrykkes i forskjellige former daglig. Det holder heller ikke å kommunisere med dem på medarbeidersamtalen hver tredje måned. Som Latham, et. al. (2005) eksemplifiserer så burde en persons negative inntrykk av sønnens svømmetrener, på bakgrunn av at han ikke gir konstruktive tilbakemeldinger underveis og kun midtveis i sesongen og etter, være den samme om personens leder har samme filosofi på jobb.

Et annet kjennetegn for prestasjonsledelse er *å skape gjentakende gode resultater* (Vik, 2017). Dette vil forespeile seg ved ledere som ønsker å påvirke de ulike faktorene i prestasjonen som bidrar til gode resultater. Resultater er basert på samlede faktorer og aktiviteter som gir en indikator på hvor godt ansatte og bedriften har gjort det (Motowildo, et.al., 1997). Derfor er en leders innsikt i de faktorene som påvirker prestasjonene sentralt i prestasjonsledelse. Hvilke faktorer som står sentralt vil variere mellom bedrifter, sektorer i

næringslivet og toppidretten. På bakgrunn av at individers resultater har sterk påvirkning på om bedriften oppnår mål eller ikke, er det fristende for bedrifter å vurdere individers prestasjoner basert på resultat (Motowildo, et.al., 1997). Dette har derimot vist seg å være lite reliabelt i forhold til individets prestasjon på grunn av at det kan også være faktorer utenfor den ansattes kontroll som har påvirkning på resultatet (Motowildo, et.al., 1997).

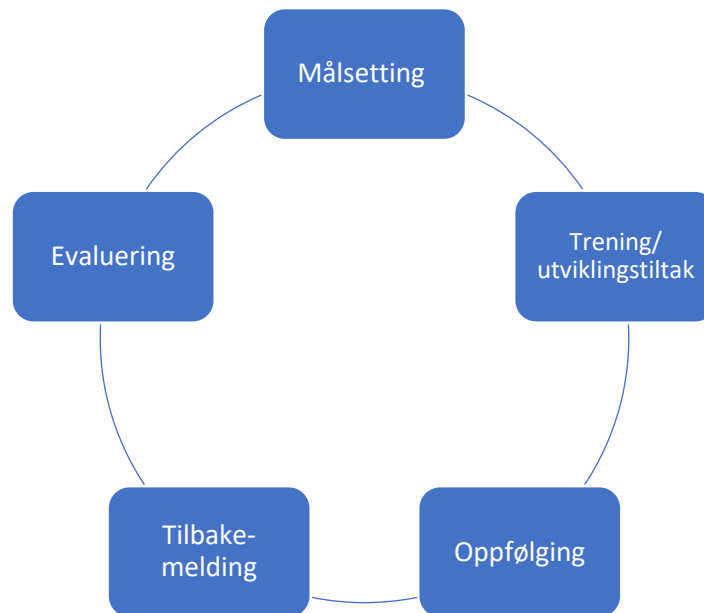
Det er atferden som fører til prestasjonen som er mest hensiktsmessig å vurdere, der atferd kan anses som det ansatte gjør på jobb (Motowildo, et. al., 1997). Prestasjoner kan forklares som en atferd med en evaluerende komponent, som skal evaluere hvorav atferden var positiv eller negativ for individet eller organisasjonen. Dette støttes av Vik (2007), som forklarer at det er veien mot målet som resulterer i prestasjonen, og at resultatet vil forekomme gjennom hardt, målrettet og systematisk arbeid. Dette er en av årsakene til at det har blitt en økende tendens på å fokusere på hvordan bedrifter skal legge til rette for utvikling av ansatte for at de skal levere gode prestasjoner. I slike tilfeller er det nødvendig med dyktige ledere.

Kompetanse er et nøkkelord som til stadighet nevnes ved utførelse av prestasjonsledelse. Lai (2013) definerer kompetanse som «*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*». I en verden der omgivelsene endres kontinuerlig så er utvikling av de ansatte og ledere helt essensielt for bedriften. Ved å øke den ansattes kompetanse gjennom mer kunnskaper og ferdigheter så forbereder man de til mer komplekse arbeidsoppgaver og høyere stillinger (Aguinis, 2013).

Som Aguinis og Pierce (2007) nevner i definisjonen av prestasjonsledelse så er det en kontinuerlig prosess. Prestasjonsledelse skal praktiseres gjennom hele året ved å sette mål, trene, veilede og evaluere prosessen. Dette bidrar til å øke organisasjonens ytelse effektivt (Latham, et. al., 2005). Bakgrunnen for dette er at ledere skal påvirke og utfordre de ansatte

daglig for å oppnå relativt permanente forbedringer. I tillegg skal dette bidra til å bygge selvtillit så ansatte kan utvikle sin kompetanse for å oppnå sine mål (Latham, et. al., 2005).

I figuren nedenfor gis en oversikt over forskjellige temaer i prestasjonsledelse.



Figur 1: Prestasjonsledelse

Først skal målene klargjøres for personen, og det skal implementeres trenings- og utviklingstiltak i henhold til disse målene. Underveis skal det gis oppfølging og tilbakemeldinger relatert til utviklingsprosessen for hva som har blitt gjort, og hvordan utvikle seg videre. Til slutt skal prosessen evalueres, og nye målsettinger skal settes for videre utvikling. For å gi ytterligere beskrivelse av temaene vil de bli presentert fortløpende i de kommende underkapitlene.

2.2.1 Målsetting

Første steget i prestasjonsledelse er målsetting. Målsetting er ifølge Heslin, Carson og Walle (2009) et effektivt verktøy for ledere ved coaching av ansatte. Deres forskning viser til forbedrede prestasjoner på langsikt ved spesifikke og utfordrende mål enn når de ansatte skal «gjøre sitt beste» uten mål å forholde seg til. Slike mål har en positiv effekt på ansatte,

grupper, avdelinger og organisasjonen som helhet sine prestasjoner. Ved å peke ut riktig retning og hvilke standarder som skal følges så kan utfordrende mål legges til rette for ansatte til å veilede og forbedre seg. Det er veldokumentert at spesifikke mål har positiv ringvirkning på motivasjon og prestasjon ved å rette fokuset på spesifikke og krevende mål (Locke & Latham, 1990). Deres evne til å takle motgang og utvikle nye strategier ved komplekse utfordringer vil øke, som er et resultat av økt innsats for ønske om oppnåelse av disse målsettingene (Heslin, et. al., 2009). Der det planlegges mål som er tidkrevende å oppnå er det spesielt viktig med spesifikke målsettinger underveis som følger suksessen på veien mot det langsiktige målet (Locke & Latham, 1990).

Ansatte, så vel som ledere, har positive holdninger til målsettinger dersom noen kriterier er oppfylt (Latham, et. al., 2005). Første kriteriet som skal ligge til grunn er at målsettingene er objektive og saklige. Målsettingene må også være sterkt relatert til organisasjonens strategi. Videre må de være utviklingsorienterte, da de ansatte ser behov for å vite hva man skal fortsette å gjøre og hva som bør gjennomføres forskjellig enn fra før. Dette er for å forbedre prestasjonene. Til slutt har ansatte et behov for å delta og bidra til å sette store, strategiske mål (Latham, et. al., 2005).

Som fortalt tidligere er målsettinger en viktig del av bedriftens prestasjoner. Det øker ansattes motivasjon og innsats som følge av ønske om å oppnå målene som er satt. For å lykkes med målsettingene på langsikt kreves det presise måleindikatorer, også kalt «key performance indicators (KPI)» (Andersen, 2013). På norsk kan det betegnes som kritiske ytelsesindikatorer. Måling er et viktig virkemiddel for å konkretisere og kommunisere hva bedriften faktisk mener med sin visjon, misjon og strategiske mål. Dermed burde KPIene settes i lys av bedriftens strategier og de konkrete prosessene medarbeiderne jobber med.

For å oppnå størst effekt på målsettingene er det steg som ledere bør følge (Latham, et. al., 2005). Først må de ansatte vurderes på forhold som er observerbare, som de har kontroll på og som er kritisk i forhold til å implementere bedriftens strategi. Videre vil vurderingene

av målsettingene bli bedre dersom det er spesifisert hva som skal observeres. Til slutt vil skriftlige vurderinger kontinuerlig gjennom vurderingsperioden forbedre tilbakemeldingene og gir mer objektive vurderinger og arbeidsprosesser (Latham, et.al., 2005).

Ifølge litteraturen er det en konkret sammenheng mellom motivasjon og prestasjoner som støtter opp under mestring av målsettinger (Charbonneau, Barling & Kolloway, 2001). Mestringsmål har som formål at ansatte skal fokusere på å utvikle sin kompetanse og mestre oppgaver. King og Williams (1997) presiserer videre at økte prestasjoner i kampsport er knyttet til mestringsfokus for å forbedre forståelsen og ferdigheter. Dette kan relateres til medarbeidere, da Senge (1990) kobler personlig mestring til kontinuerlig læring og kompetanseutvikling. Denne formen kan knyttes opp mot organisasjoner der det oppfordres til individuell mestring hvor den personlige læringen kobles til organisatorisk læring.

Ifølge Vik (2007) er det tre ulike stiler for målsetting. En stil for målsetting er *frykten for fiasko*. Her er det frykten for å tape ansikt og mislykkes som er motivasjonen, og det er primært ofte enkle oppgaver med lite utfordringer som prioriteres. En annen form for målsetting er *suksessorientert målsettingstil* hvor anerkjennelse og sosial aksept er motivasjonen og prestasjon måles som god nok til å vinne, som dermed leder til at innsatsen er god nok. *Proessorientert målsetting* er den siste formen for målsetting. Her er prosessen frem til prestasjonen hovedfokuset. Hvordan arbeidsoppgaver og aktiviteter skal gjennomføres prioriteres fremfor resultatene, som ofte fjerner frykten for nederlag og prestasjonsangst (Vik, 2007). Proessorientert målsetting blir påpekt av Aguinis (2013) også, da han presiserer at fokuset ligger i å avdekke hva den ansatte gjør på jobb. Dette er spesielt effektivt hvor resultatene er utenfor den enkeltes kontroll eller at sammenhengen mellom aktivitet og resultat ikke er tydelig. Det er denne siste målsettingen som setter utgangspunkt i mitt neste punkt, prosessen som fører til målene.

Olympiatoppen og toppidretten har et eget begrep for proessorientert målsetting, *faktorisering* (Andersen 2009). Faktorisering kan trekke paralleller med Porter (1985) sin

verdikjedeanalyse, hvor benchmarking av delprosesser står sterkt. Forskjellen er at idrettens benchmarking i delprosessene ikke fokuserer sterkt på konkurrenter, men med utgangspunkt i å måle egen utvikling i treningsprosessen (Andersen, 2009). Faktorisering bryter opp sammensatte prosesser i delprosesser som skal gi økt fokus og tett oppfølging av treningsområde (Andersen, 2013). De individuelle utviklingsmålene i elementene av delprosessen skal samsvare med organisasjonens overordnede mål, så samtlige trekker fremover med samme formål. Disse utviklingsmålene som settes i delprosessene kan benevnes som «aggregerte mål». En er avhengig av aggregerte mål for å kunne fastslå at prosessen er forankret (Jensen, 2011).

Prestasjonsledelse har som nevnt tidligere et stort fokus på individuelle tilbakemeldinger og prestasjonsmål. Dette kan føre til utfordringer for en gruppes prestasjoner da, ifølge en metaanalyse, ansatte som har fastsatt individuelle mål vil forsøke å maksimere sine egne prestasjoner istedenfor hva som gagnar alle i best grad (Kleingeld, van Mierlo & Arends, 2011). En annen studie gjort i Kina oppdaget derimot at medarbeiderne som fikk en oppfatning av at medarbeider- og prestasjonssamtalene hadde utvikling som sitt formål så forbedret relasjonsgraden seg. Det resulterte i bedre relasjoner mellom medarbeiderne og mer tilfredshet med gruppen man jobber i. Dette forutsatte derimot at deltakerne hadde en form for samarbeidsorienterte mål (Chen, Wu & Leung, 2011).

Da de ansattes målsettinger er kartlagt etter deres og organisasjonens behov er det nødvendig å iverksette trenings- og utviklingstiltak. Dette er viktig for å ha konkrete gjøremål for å ta tak i de målsettingene en har satt seg, for at dette ikke skal resultere i kun prat. Derfor er det naturlig at disse trenings- og utviklingstiltakene blir neste punkt jeg vil presentere i avhandlingen.

2.2.2 Trenings- og utviklingstiltak

Trenings- og utviklingstiltak er ifølge Kraiger og Ford (2007) systematiske lærings- og utviklingstiltak som har til formål å forbedre individuelle, gruppe- og organisatoriske

prestasjoner. Formålet til trenings- og utviklingstiltak er at medarbeidere skal lære eller tilegne seg kompetanse som er relativt permanente, og som har utgangspunkt i erfaring. Dette er en vesentlig del av prestasjonsledelse for at ansatte skal håndtere arbeidsoppgavene sine i tråd med de kravene bedriften stiller (Gruman & Saks, 2011). Ifølge Kahn (1990) er ansatte mer engasjerte og tilgjengelige i rollene sine når de mestrer flere forskjellige krav og når de evner å bidra i strategitakinger. Ansatte får en følelse av mestring når de har det nødvendige settet av kunnskap og evner for å løse arbeidet. Videre mener Kahn (1990) at treningen gir ansatte bedre selvtillit i forhold til egen kompetanse og reduisering av angst.

Toppidrettsutøvere har skreddersydde treningsprogrammer for å utvikle ferdighetene sine og gjøre seg mest mulig forberedt til konkurranse (Liu, J., Srivastava, A. & Woo, H. S., 1998). En godt trent utøver vil vanligvis vinne over en utøver med helt elementære ferdigheter. Dette gjelder i like stor grad ansatte i bedrifter som konkurrerer med andre også. Derfor kan det argumenteres for at bedrifter også bør legge til rette for dette for sine ansatte på lik linje som toppidrettsutøvere (Liu, J., et. al., 1998).

Funn presentert av Kuvaas og Dysvik (2016) poengterer at dersom essensen ved trenings- og utviklingsprogrammet er å utvikle individer så bør standardiserte tiltak bortprioriteres. Programmer som utvikles og implementeres basert på den ansattes behov har størst effekt. Ifølge Schaufeli og Salanova (2007) er dette det mest essensielle for å skape engasjement blant de ansatte under treningen. Disse programmene bør derimot være høyt relatert til ansattes arbeidsoppgaver. Personlig utvikling og læring har liten effekt for arbeidsprestasjon dersom opplærte kunnskaper og ferdigheter ikke blir tatt i bruk i jobbsammenheng og vedlikeholdt over tid. Der ledere forklarer hvilke forventninger de har til anvendelse av opplæringene og fordelene ved det til medarbeiderne så de oppfatter en støttende form for ledelse øker nytteverdien til tiltaket. I tilfeller ansatte ikke praktiserer sin kompetanse i arbeidsoppgavene sine generelt og etter trenings- og utviklingstiltak kan deres engasjement og forpliktelse overfor organisasjonen risikeres å bli redusert (Lai, 2011).

2.2.3 Oppfølging og Tilbakemeldinger

Det er helt essensielt med tilbakemeldinger og tett oppfølging av de målsettingene ansatte har satt seg. Målsettinger og utviklingsprogram som har blitt presentert tidligere skal lede til kontinuerlig veiledning som bidrar til godt trente og motiverte ansatte. Dette er selve essensen ved å praktisere prestasjonsledelse (Latham, et. al., 2005).

Tilbakemeldinger er en ingrediens for å forsterke ønsket atferd og redusere uønsket atferd, i tillegg til å øke tilfredshet og motivasjon (DeNisi & Kluger, 2000). Norske ledere er på generell basis ikke dyktige nok til å sette personlige mål i samsvar med organisasjonen, aktivt følge opp dette og gi tilbakemeldinger som fremmer bedre prestasjoner hos medarbeidere, ifølge European Employee Index (2014). Dette gjelder spesielt ved dårlige prestasjoner. Gode prestasjoner anerkjennes derimot i stor grad, noe som verdsettes høyt hos ansatte.

Det kan forekomme tilfeller der tilbakemeldinger har en negativ effekt på prestasjonen (Latham, et. al., 2005). Derfor er det viktig at ledere er trent i hvordan tilbakemeldingene skal forekomme for å oppnå den ønskede effekten. Det viser seg at for mange ledere er dårlig trent i å håndtere konflikter og mangler de nødvendige verktøyene i en konfliktsituasjon (Stensbøl, 2012). For at det skal gi bedre prestasjoner må ledere først og fremst ha fokus på oppførselen og ikke selve personen. Man må være selektiv i forhold til kritikk av ansatte for å ikke overvelde personen, og ha fokus på den atferden som ønskes å oppnås og ikke den man vil unngå. Her er det viktig med fokus på at kritikk er sensitivt og at det er viktig å ta hensyn til for å oppnå ønsket atferd. I tillegg må ikke ærlighet forveksles med formening om ønske å såre andre. Videre så er konkrete tilbakemeldinger på målsettingene viktig, da tilbakemeldinger som ikke er koblet mot målsettingene ikke har noen form for påvirkning. I et slikt tilfelle blir det kun ord, og ikke et stimuli for handling. Derfor må ansatte være fullt engasjert til å oppnå de målene som er satt for at tilbakemeldingene skal forbedre atferden (Latham, et. al., 2005).

Positive tilbakemeldinger har en bekreftende effekt på mennesker ved å føle at vi er av betydning (Aguinis, 2013). De som har opplevd positive tilbakemeldinger får en trang til å prestere minst like godt neste gang, som understreker formålet ved å forsterke det som er bra. Slike tilbakemeldinger gir også ansatte en følelse av at lederen bryr seg om dem (Aguinis, 2013). En komparativ analyse av idrett og næringsliv gjennomført av Weinberg og McDermott (2010) påpekes treneres bevissthet rundt positive tilbakemeldinger. Trenerne legger til grunn at dette øker utøvernes motivasjon, i tillegg til stolthet og følelse av høy kompetanse. Videre påpeker samtidig Locke og Latham (1990) også viktigheten av oppmuntring og anerkjennelse. Da spesielt at det forekommer på prestasjonen, og ikke resultatet.

Det er derimot ikke gunstig på langsikt med kun positive tilbakemeldinger da det danner en høflighetskultur hvor det kun oppfordres til positive tilbakemeldinger. Oppriktig og ærlige tilbakemeldinger, som kan oppfattes ubehagelig, er nødvendig for å skape unike prestasjoner (Vik, 2007). Tilbakemeldinger som er tydelig på hva som er bra arbeid og hvordan noe kan gjøres annerledes neste gang gir forbedrede prestasjoner og tidligere feil unngås (Aguinis, 2013).

Tydelige og konkrete meldinger der man opptrer med respekt og med intensjon at vi vil hverandre og organisasjonen vel, bidrar til sterke bånd og relasjoner (Vik, 2007). I henhold til den overnevnte analysen av Weinberg og McDermott (2010) så påpekte lederne dette i større grad som et viktig aspekt enn trenerne. De forteller at ærlighet er sentralt for å skape tillit og respekt mellom leder og ansatt. I tilfeller med ærlige og konkrete tilbakemeldinger er det helt essensielt å koble det tett til kunnskaper og ferdigheter, og ikke personlige egenskaper eller evner (Kluger & DeNisi, 1996). En slik form for korrigerende eller tilbakemelding må skje i samsvar med konkrete beskjeder for hvordan personen kan øke kunnskapen eller ferdigheten på. Trenerne er derimot dyktige mellommenneskelig relasjon og kommunikasjon,

og dermed tilpasse sin lederstil og tilbakemeldinger til de det kommuniseres med (Burnes & O'Donnell, 2011).

Flere ledere er ukomfortable med å gi negative tilbakemeldinger dersom det har forekommet dårlige prestasjoner. Blant årsakene til dette kan være negative reaksjoner og konsekvenser, i tillegg til dårlig erfaringer (Aguinis, 2013). Ledere har tidligere mottatt negative tilbakemeldinger og vet at det kan være sårende, derfor ønsker de ikke å påføre sine ansatte den samme følelsen. Ved negative tilbakemeldinger kan ansatte opptre defensivt og eventuelt bli hissig, noe som lederen frykter går på bekostning av deres jobbrelasjon (Aguinis, 2013). Dette gjelder spesielt ledere som har fremstått seg selv som en sympatisk leder.

Timing på tilbakemeldingene er helt essensielt for hvor stor effekt det faktisk har (Aguinis, 2013), og dette står i sterk relasjon til tett oppfølging. Tilbakemeldinger som kommer tett på prestasjonen har en større påvirkningskraft enn når «øyeblikket» er over og det har gått for lang tid. Når en god prestasjon står sterkt i minne til den ansatte vil en positiv tilbakemelding forsterke effekten i aller høyeste grad (Aguinis, 2013). Derfor er nærhet og hyppighet viktige elementer for sterk utnyttelse av tilbakemeldinger. Kontinuerlige tilbakemeldinger bidrar i tillegg til å avklare forventninger, og justere innsatsen og tiltakene underveis (Locke & Latham, 1990). Dersom dette ikke oppfylles er sannsynligheten for at prestasjonsutviklingen og læringen reduseres betraktelig. Derfor er det viktig at tilbakemeldinger i medarbeidersamtalene ikke blir en hvilepute for lederne fra å gi tilbakemeldinger jevnlig. Der ledere venter til den planlagte medarbeidersamtalen eller andre formelle settinger med tilbakemeldingen vil det også være en risiko for at en ansatt har utført svake prestasjoner gjentatte ganger uten å ha blitt korrigert (Aguinis, 2013). Derfor er tett oppfølging av de ansatte ekstremt viktig, og ikke bare for personen selv, men også for selve organisasjonen.

Medarbeidersamtalen er et godt alternativ for ledere som skal gi individuelle tilbakemeldinger på tomannshånd. Det er et velkjent verktøy for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Verktøyet er derimot ikke alltid suksessfullt. Wright (2004) har gjennomført en studie om medarbeideres oppfattelse av medarbeidersamtalen. Hans funn viste at medarbeidere anser slike samtaler som verdifulle når den er godt planlagt og lederen er forberedt, og tilbakemeldingene er fokuserte og konkrete. Den samme studien (Wright, 2004) understreker viktigheten av involvering, følelsen av kontroll og en kontekst som er lett å forstå.

Både Blau (1999) og Keeping og Levy, (2000) viser til at storparten av forskere er samstemte om at verdien av en medarbeidersamtale avhenger av medarbeiderens opplevelse av samtalen. For flere har det ingen verdi, og kan i verstefall resultere i negativ motivasjon og prestasjon. Dersom det skal ha en positiv utvikling og verdi må for eksempel tilbakemeldingene oppfattes som korrekte og relevante, så medarbeideren oppfatter samtalen som noe positivt.

Kavanagh, P., Benson, J. og Brown, M. (2007) forsket på innflytelsen medarbeidersamtalen har på arbeidstakere. Der over 2200 ansatte i offentlig sektor deltok kunne de konkludere med at gjennomførelsesmetoden av medarbeidersamtalen har en betydelig innvirkning på resultatet av samtalen. Medarbeideres innflytelse gjennom toveiskommunikasjon, engasjement i målsettingen, lederens nøytralitet, og forståelse av innholdet og aksept for målene som ble satt var positive faktorer for å oppnå en nyttig samtale. Samme studien (Kavanagh, P., et. al., 2007) viste at det kunne derimot ha en negativ effekt der det oppstår rollekonflikt mellom partene og arbeidsbelastningen ble for stor.

2.2.4 Evaluering

Når man aktivt jobber mot å utvikle medarbeidere er det viktig å evaluere prosessen, eventuelle tiltak som er satt i verk og at arbeidstakerne har en mulighet til å gi sin vurdering av ledelsen.

Der trenings- og utviklingstiltak skal evalueres er det primært med et formål om å videreutvikle innholdet, utformingen og gjennomføringen (Kuvaas & Dysvik, 2016). I slike tilfeller er det deltakernes reaksjonsmål basert på oppfattet nytte og tilfredshet med tiltaket som gir grunnlaget for evalueringen. Det er derimot sterkere sammenheng mellom oppfattet nytte og arbeidsprestasjon enn tilfredshet og arbeidsprestasjon (Alliger, et al., 1997). Dermed vil bruken av reaksjonsmål være mer hensiktsmessig ved å skille mellom affektive reaksjoner og nytteorienterte reaksjoner. Det viser seg, ifølge Colquitt og kollegaer (Colquitt et al., 2000), at motivasjonen til å delta og affektive reaksjoner hadde en sterk korrelasjon, der motivasjon igjen viste seg å ha positive ringvirkninger til den enkeltes prestasjoner.

For å evaluere prosessen og eventuelle tiltak kan endringer i ansattes ferdigheter, kunnskap eller holdninger undersøkes. Et skille bør derimot forekomme mellom kompetanseutvikling og forbedringer i arbeidsprestasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). En medarbeiders kompetanse kan forbedres sterkt, men kompetansen har nødvendigvis ingen forhold med jobben som utføres. Dermed vil ikke utviklingen ha noen effekt for selskapet.

Evaluering av ledere er, som sagt tidligere, viktig for å kunne forbedre lærings- og utviklingsprosesser. Et verktøy for å gi en komplett evaluering av lederen er 360-graders vurderingen (Pulakos & O'Leary, 2011). Det innhentes vurderinger fra kolleger, medarbeidere og kunder om lederens jobbrelevante atferd med hovedvekt på ønsket utvikling. Dette kan gjennomføres av uformell og formell karakter. I en formell vurdering vil det hentes en vurdering av lederens overordnede fra minimum tre kilder, som for eksempel arbeidstakere eller kunder. Dette er fordi det må stilles krav til evalueringens validitet og reliabilitet, i tillegg til å ivareta kildenes konfidensialitet. Uformelle vurderinger kan forekomme ved at

lederens overordnede forhører seg med medarbeidere og kunder for å legge grunnlaget for den overordnede vurdering av lederen.

2.2.5 Motivasjon

Murphy og DeNisi (2008) poengterer at implementering av prestasjonsledelse er for å motivere ansatte til å prestere bedre. Det handler om å skape motivasjon og forpliktelse for å oppnå målene (VerWeire & Van Den Berghe, 2004). På bakgrunn av dette kan man begrunne at motivasjon står sentralt i prestasjonsledelse, men det kommer derimot ikke til å være et stort fokus i denne avhandlingen. Allikevel er motivasjon, og spesielt indre motivasjon, nevnt i betydelig grad i oppgaven til at det anses nødvendig med en kort introduksjon.

Kuvaas (2007) fant ut at relasjonen mellom selvoppfattet prestasjon på den ene siden, og utviklingsmål og tilbakemelding på den andre siden påvirker individers indre motivasjon. Der det for eksempel er samsvar mellom disse to sidene vil den indre motivasjonen øke. Indre motivasjon referer til der motivasjonen ligger i selve utførelsen av oppgaven, der tilfredsheten knyttet til aktiviteten ligger i grunn (Deci & Ryan, 2017). Ifølge Gagné og Deci (2005) er indre motivasjon mer effektivt som kilde til utmerkede prestasjoner enn ytre motivasjon. Dette gjelder spesielt arbeid som krever kvalitet, kreativitet og forståelse, og der læring og utvikling er essensielt for å holde tritt med markedet.

Forskning utført av professorene Kuvaas og Dysvik (2016) i lag med studenter fra BI viser at indre motivasjon har en signifikant større sammenheng med arbeidsprestasjon enn hva det gjelder ytre motivasjon. Vedkommende har også ved tidligere studier (Dysvik & Kuvaas, 2008) oppdaget at medarbeideres indre motivasjon økte betraktelig dersom de opplevde å bli investert i og det ble lagt til rette for gode trenings- og utviklingstiltak. Det viste seg også at sammenhengen mellom trenings- og utviklingstiltak og arbeidsprestasjoner økte der medarbeidernes grad av indre motivasjon var stor. Dette gir indikasjoner på at der ledere

klarer å understøtte indre motivasjon vil man kunne få større utbytte av investeringer i trenings- og utviklingstiltak.

2.3 Prestasjonskultur

Bedrifter er i stor grad avhengig av ansattes prestasjoner, og det må derfor jobbes med å skape en kultur som fremmer dette. Dermed er prestasjonskultur høyaktuelt for å oppnå dette, og jeg vil avdekke det jeg mener er de viktigste punktene innenfor dette temaet for oppgavens problemstilling.

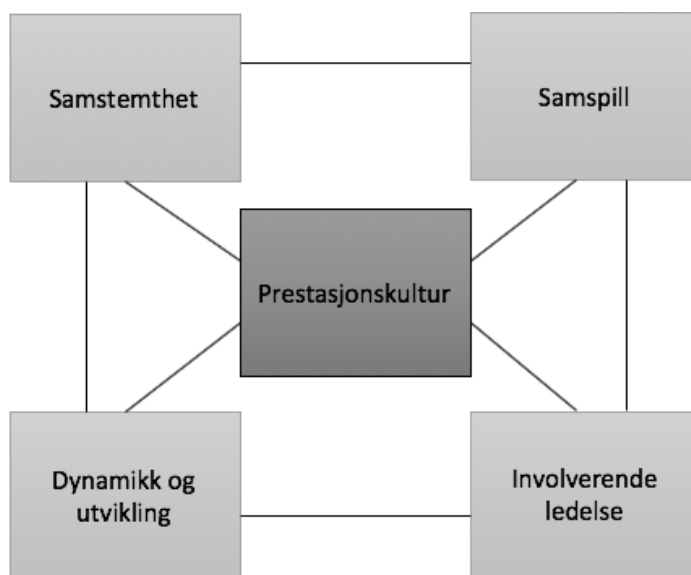
Kjennetegn ved prestasjonskulturer er ambisjonen, lidenskapen og viljen til å gjøre det som er nødvendig for å nå målene (Vik, 2007). Det er ansatte som er satt sammen i team med et felles mål om å prestere fremragende for å oppnå de høye målsettingene som er satt. Fra den lokale bedriften til de største nasjonale driverne i næringslivet til Olympiatoppen, vil utvikling av prestasjonskultur kunne resultere i prestasjoner langt over evne.

Bedrifter som besitter en prestasjonskultur er avhengig av organisatoriske verdier for å stå støtt i både opp- og nedgangsperioder (Rosenthal & Masarech, 2003). Disse verdiene skal styre de ansattes atferd og avgjørelser så organisasjonen som helhet leverer etter sine løfter mot kunder og leverandører. Disse verdiene skal anses som veiledende prinsipper. Mål og strategier kan endres over tid, men organisasjonens verdier forblir de samme (Rosenthal & Masarech, 2003).

Der prestasjonskultur skiller seg fra andre kulturer er at den imidlertid ikke bare reduserer og koordinerer transaksjonskostnader, men også motiverer menneskene. Den styrer aktiviteter i retningen organisasjonen ønsker å geleide seg og fremmer ytelse som er høyere enn hva som er standard og forventet av medarbeidere. I tillegg til at dette fremmer en sterk felleskultur, så har det to forutsetninger for å lykkes. Første forutsetningen er innovasjon og verdiskapning i henhold til kunder og markeder. Den andre forutsetningen krever en ledelse som på alle nivåer er reflekterte og offensive hva det omhandler utvikling av kulturen

(Andersen & Sæther, 2002). Videre er det to vanlige metoder for hvordan man kan oppnå prestasjonskultur øyeblikkelig. Den ene handler om å innføre prestasjonsledelse, som jeg har presentert tidligere i oppgaven, der ansatte har fokus på atferden bak prestasjonen og resultatene. Den andre metoden er å gi ansatte beslutningsmuligheter. Dette bidrar til økt engasjement fra ansatte og organisasjonen får styrket hva de står for (Rosenthal & Masarech, 2003).

Det er visse elementer som må være tilstede for at en bedrift skal kunne definere kulturen sin som en prestasjonskultur. De kriteriene er samstemthet, samspill, dynamikk og utvikling, og involverende ledelse. Bedrifter som oppfyller disse har størst sannsynlighet for å lykkes dersom de skal praktisere prestasjonskultur. De ulike elementene illustreres i figuren nedenfor (Andersen & Sæther, 2008):



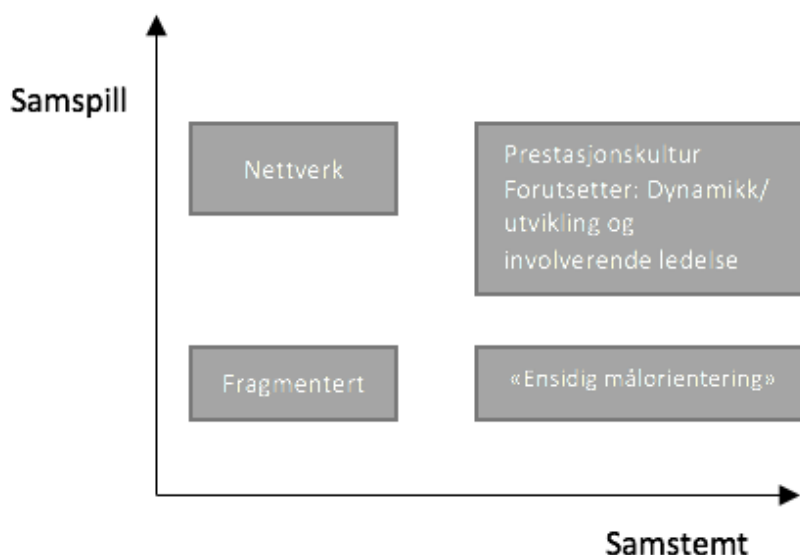
Figur 2: Prestasjonskultur

Samstemthet - Omhandler den retningen som prosessene skal følge (Kaas, Kaggestad & Kristiansen, 2007). I dette tilfelle består samstemthet av fire nøkkelfaktorer. Den første faktoren skal gi innsikt i hva som skal skapes og hvordan. Visjon og forretningsidé er ofte en del av dette. Den andre faktoren er et steg videre i prosessen der medarbeidere skal forstå og

akseptere visjonen, forretningsidéen og strategien. I den neste faktoren skal medarbeideren forstå sin rolle tilknyttet til strategien og hva han eller hun skal bidra med. Den siste faktoren omhandler de ansattes tillit til ledelsen (Andersen & Sæther, 2008). De ansattes ambisjoner må ses i sammenheng med organisasjonens ambisjoner. Det er marginer som avgjør om man når målene eller ikke, og derfor er det nødvendig med ambisjoner som korrelerer (Kaas, et. al., 2007). Den kollektive effekten oppnås ikke dersom ansattes og bedriftens ambisjoner samsvarer.

Samspill - Andersen og Sæther (2008) identifiserte fem forskjellige nøkkelfaktorer som legger grunnlaget for et godt samspill. Den første faktoren kan oppfattes ganske innlysende, men de ansatte må være villig og ha evner til å samspille med kollegaene sine. Det skal være et ønske om å oppnå best prestasjoner gjennom hverandre. Den andre faktoren omhandler lederes og ansattes kunnskap om hverandre sine styrker og svakheter. Hvem som samarbeider sammen kan variere ofte og da er man avhengig av å vite hvem som kan gjøre hva. Personer skal settes i roller hvor de kan bidra. Det er viktig at samtlige føler seg som en bidragsyter i organisasjonen og laget (Weinberg & McDermott, 2010). Videre er det sentralt med ansatte som har et eierskap til jobben og tar ansvar for å oppnå en prestasjonskultur (Collins, 2001). Bedrifter med stor grad av involvering bidrar til ansatte med eierskap til arbeidet sitt. Involvering er sentralt for samspillet i en organisasjon, ifølge Goffee og Jones (1996). Uten involvering vil ikke ansatte i tilsvarende stor grad være behjelpelig mot andre og arbeide i fellesskap.

De tre gjenstående nøkkelfaktorene blir ansett som alternative eller utfyllende mekanismer (Andersen & Sæther, 2008). Disse er respekt for fagkunnskap, respekt for personlige grenser og tillit til hverandre. Ifølge Van de Vliert (1998) så er rollekonflikt den vanligste utfordringen i bedrifter.



Figur 3: Samspill og samstemthet

Figuren ovenfor illustrerer at høy grad av samspill og samstemthet bidrar til å skape prestasjonskultur. Det er derimot to forutsetninger til som må ligge til grunn for å oppnå dette. Forutsetningene er:

Dynamikk og utvikling - For å utvikle en prestasjonskultur holder det ikke kun med samspill og samstemthet, det må også være et fokus på dynamikk og utvikling. Høye ambisjoner om innovasjon og verdiskapning skal sees i sammenheng med omgivelsene sine (Andersen & Sæther, 2008). Omgivelsene er ofte konkurrenter, andre nyskapinger eller kunder. Forutsetninger skal ligge til grunn for å danne kulturen samtidig som det skal oppfordres til læring og endring (Schein, 1992). Både individer og det kollektive må utvikle ambisjoner med et ønske om å lære og utvikle seg. Kompetente medarbeider må ha mål å strekke seg etter. I kulturen skal ha det være åpent for å utnytte nye muligheter, og lære og utvikle seg for personlig vekst (Andersen & Sæther, 2008).

Involverende ledelse - Den siste forutsetningen for å danne en prestasjonskultur er involverende ledelse (Andersen & Sæther, 2008). Her er lederne frontfigurene for å synliggjøre og utvikle kulturen. De er ansvarlige for at kulturen gjennomsyrrer hele bedriften fra bunnlinja til toppledelsen. Derfor er ledernes væremåte og handlinger på jobb sentralt for å synliggjøre kulturen som skal skapes. Dette skal overføres til medarbeiderne som skal tilegne

seg fellesskapet. Det er helt essensielt at samtlige i virksomheten er konstant bevisste om kulturens virkemåte og forutsetninger (Andersen & Sæther, 2008). Videre er det viktig at lederne ikke bare har en klar visjon, men at det er i stand til å tilegne og utvikle seg for å håndtere forandringene i omgivelsene (Schein, 1992).

Prestasjonskultur er heller ingen «kjære mor», og fremmer ikke det jeg tidligere fremstilte som «høflighetskultur». Der harmoni, ro og ingen fare foretrekkes for å skape et behagelig arbeidsmiljø. Slike kulturer fører ikke til utvikling for å skape unike prestasjoner. Det betyr derimot ikke at prestasjonskultur er et sted hvor trivsel ikke verdsettes høyt, men der konflikter ikke undertrykkes. En arbeidsplass med ærlighet og respekt overfor hverandre og med en evne til å løse problemer settes høyt. Ledere som opptrer uærlig for å tilfredsstille de ansatte lider av lav grad av tillit i organisasjonen (Vik, 2007). Ifølge Boethius og Øgren (2003) er det kun de som opptrår direkte og konstruktiv konfronterende med hverandre som oppnår åpenhet og tillit.

Dette viser seg som noe norske bedrifter ikke praktiserer godt nok, ifølge European Employee Index (2014). Det vitner om en høflighetskultur der dårlige prestasjoner ikke settes i lys. Prestasjonen blir ikke tatt tak i og det settes lokk på. Det bærer preg av «høflighetskultur» hvor ubehagelige situasjoner unngås. Derimot ble det, som nevnt tidligere, påpekt av Weinberg og McDermott (2010) at ærlighet ble oftere nevnt av ledere enn trenere i forbindelse med kommunikasjonen til sine ansatte. Norske bedrifter har derimot noe å lære av Olympiatoppen på dette området. Aksel Lund Svindal gir prestasjonskulturen den store æren for Norges eksepsjonelle resultater tatt i betraktning Norges befolkning og ressurser (Svindal, 2016). Under OL i Vancouver samlet Norge fler medaljer enn Finland, Sverige og Russland til sammen. Svindal sier at svaret er enkelt, men likevel sammensatt: «*Vi har skapt en prestasjonskultur, der vi deler kunnskap og erfaringer, der vi inspirerer hverandre til å tenke nytt og der konkret kunnskap alltid vinner over synsing.*» (Svindal, 2016). Han argumenterer for nytteverdien dette vil ha for næringslivet i forhold til å skape fremgang.

Selv om norske ledere har forbedringspotensial så er de utmerkede til å anerkjenne gode prestasjoner i forhold til andre nasjoner, og løfter hverandre opp som en enhet. Kollektiv innstilling for prestasjoner kjennetegner norske prestasjonskulturer der tillit, selvstendighet og sterke verdier settes høyt (European Employee Index, 2014).

3. Metode

Målet i følgende kapittel er å diskutere de metodiske valgene som har blitt gjort for å ha grunnlag til å belyse oppgavens problemstilling. Det vil først gjøres rede for valg av forskningsmetode og forskningsdesign. Deretter vil jeg beskrive hvordan innsamlingen av dataen har foregått, om selve intervjuet og informantene i studien. Videre vil oppgavens transkribering og dataanalyse legges frem, i tillegg til bruken av oppgavens analyseprogram - NVivo. Til slutt legges det frem vurderinger rundt oppgavens validitet, reliabilitet og etikk. For å styrke oppgaven og kvalitetssikre forskningen er det hensiktsmessig med en detaljert gjennomgang av valgene som har blitt gjort.

3.1 Forskningsmetode

I en forskningsprosess er det viktig å ta et valg i forhold til hvilken metode som skal benyttes. Det skiller hovedsakelig mellom to metoder: kvalitativ metode og kvantitativ metode. Hvilken metode som blir tatt i bruk avhenger av en del forhold som skal tas hensyn til, og det er flere kjennetegn ved begge metodene. I dette kapittelet vil begge metodene utdypes og det vil tas stilling til hvorfor jeg valgte å praktisere den utvalgte metoden i avhandlingen.

Kvantitativ metode kjennetegnes først og fremst som en metode der data kan analyseres gjennom benyttelse av statistikk (Creswell, 2014). Den innarbeidede talldataen fra stabile og sosiale fenomener behandles ved bruk av analyseprogrammer og analyseteknikker. Videre praktiseres kvantitativ metode med stor avstand til det som forskers på, og det avhenger av store utvalg som kan gi strukturert og sammenliknbar informasjon. Desto større utvalg forskeren klarer å innhente informasjon fra, desto mer representativ og generaliserbar blir dataen i forhold til en hel populasjon (Jacobsen, 2015). Ved valg av denne forskningsmetoden vil måle være å finne en kausalitet mellom kjente faktorer eller finne andre årsakssammenhenger.

Kvalitativ metode vil i motsetning fra kvantitativ metode behandle informasjonen som tekstdata (Creswell, 2013). I kvalitative tilfeller opptrer ikke sosiale fenomener stabilt, og er dermed i kontinuerlig endring. Fra en kontekst til en annen vil et sosialt fenomen framtre ulikt. Datamaterialet blir anskaffet i naturlige settinger hvor forskerne opptrer med stor nærhet til det som forskes på (Creswell, 2013). Her er det basert på et mer begrenset utvalg respondenter. Dette er på grunn av at det kreves enormt mye ressurser og tid dersom man skal opptre med nærhet til et bredt utvalg. Ved nærhet til utvalget er det mulig å innhente dyp og rik informasjon om et fenomen. Her kan intervjuobjektet uttale seg om hvordan han eller hun forstår og tolker det fenomenet som forskes på (Yin, 2011). Intervju og feltobservasjoner er velkjente datainnsamlingsteknikker som blir benyttet, der transkribering av intervjuene benyttes for å kunne behandle informasjonen som tekstdata (Yin, 2011).

Målet ved denne avhandlingen er å undersøke hva ledere i næringslivet kan lære av toppidretten i forhold til utvikling og læring for å fremme forbedrede prestasjoner. På bakgrunn av dette vil en gjennomføring ved bruk av kvalitativ metode være det mest hensiktsmessige. Læring og utvikling er ganske komplekst fordi det er flere faktorer som spiller inn, derfor vil en kvalitativ metode gi, som nevnt tidligere, en dyp og rik informasjon angående dette. I Norge er det heller ikke mange trenere i toppidrettsmiljøet så det hadde vært krevende å skaffe et stort nok utvalg dersom spørreundersøkelse hadde blitt benyttet. I tillegg vil det i dette tilfelle utforskes og økes forståelse av et fenomen, og ikke finne årsakssammenhenger. På bakgrunn av disse faktorene vil en kvalitativ tilnærming være mest egnet for å gi den mest grundige besvarelsen på problemstillingen.

3.2 Fenomenologisk design

I kvalitative studier er det diverse måter å gjennomføre studiene på. I mitt tilfelle har jeg tatt for meg et fenomenologisk design. Denne tilnærming forbindes med utforskning og beskrivelse av mennesker og deres erfaring tilknyttet til et fenomen (Johannessen, et. al., 2016). Det er et begrep der sosiale fenomener forstås gjennom forskerens perspektiver og verden beskrives slik informantene opplever den (Kvale & Brinkmann, 2015). Johannessen et. al. (2016) trekker frem *mening* som et nøkkelord, da han fastsetter at forskeren har et ønske om å forstå meningen bak et fenomen sett fra menneskers øyne. Hovedformålet med oppgaven er å øke kunnskapen om fenomenene *utvikling* og *læring* sett ut ifra både næringslivsperspektiv og toppidrettsperspektiv. Her er vil det sees ut ifra treneres og lederes øyne, og den fenomenologiske tilnærmingen vil studere hvordan de forklarer deres oppfattelse av verden med egne ord (Yin, 2011). Det vil videre gis en presis beskrivelse på bakgrunn av deres perspektiver og opplevelser.

I en fenomenologisk studie er det grunnleggende at forskeren ikke dykker ned i detaljnivå, men gjør seg kjent med datamaterialet for å skaffe seg et helhetsinntrykk (Johannessen, et. al., 2016). Det skal letes etter sentrale temaer som er interessante å utforske fra materialet som er innhentet fra intervju eller observasjon. I dette tilfelle vil fokuset ligge på å skaffe seg et bilde av datamaterialet i forhold til de forskjellige kapitlene og underkapitlene mine fra teoridelen, i tillegg til å se om det er noe utover det som er interessant.

3.3 Datainnsamling

Følgende underkapittel omhandler hvordan dataen i studien har blitt samlet inn. Kapittelet forklarer videre intervjuet og en beskrivelse av informantene som har deltatt i studien.

3.3.1 Intervjuet

Ved innhenting av informasjon til å besvare problemstillingen ble det benyttet samtaleintervju, også kalt dybdeintervju. Det er selve formålet ved metoden og oppgaven har heller ikke til hensikt å måle teoretiske variabler, så denne formen er den mest essensielle. Forskeren skal prøve å se intervjuobjektets syn der mye arbeid skal bidra til å forstå dens erfaringer og kunnskap (Yin, 2011). Dette skal gi innsikt i forskerens formål.

Fra forskerens perspektiv er det helt essensielt at han opptre nøytralt overfor intervjuobjektet (Yin, 2011). I et samtaleintervju skal samtalen være flytende og det er derfor en mulighet for forskeren å påvirke respondenten i en ønsket retning for å uthente den informasjonen som ønskes. Den informasjonen som ønskes er ikke nødvendigvis alltid den informasjonen som er korrekt (Yin, 2011).

En utfordring ved benyttelse av samtaleintervjuer er sammenligningen senere når alt skal analyseres. Dette er fordi åpenheten er så stor og at rekkefølgen på spørsmålene kan variere fra et intervju til et annet for å forstå studiens fenomen (Creswell, 2013). I tilfeller så besvarer respondenten flere spørsmål uten at de er stilt, fordi personen er utdypende og forklarende på andre spørsmål. På grunn av at spørsmålene kan bli stilt i varierende rekkefølge kan det uttrykkes som et semi-strukturert intervju. Sentralt i semi-strukturerte intervjuer er at spørsmålene er kritisk vurdert for å gjøre de nøytrale og det gir mulighet til kommentarer uten at forskeren blir veiledende (Yin, 2003). Intervjuguiden kan inneholde alt fra stikkord til ferdig formulerte spørsmål. I mitt tilfelle valgte jeg å formulere spørsmålene ferdig på forhånd på grunn av min mangel på erfaring i intervjusituasjoner. På den måten kunne jeg bidra til å skape en dialog i større grad enn ved benyttelse av stikkord. I tillegg ville det vært krevende å konsentrere seg om hva informanten har å si samtidig som jeg skal formulere neste spørsmål, noe som kunne gått utover kvaliteten på intervjuet.

I intervjuguiden var det ikke bare spørsmålene som var forberedt på forhånd. Det ble benyttet mye tid på å planlegge og strukturere intervjuguiden. Dette fikk jeg mye igjen for underveis i intervjuene. Det er mest hensiktsmessig at alle spørsmålene ble laget på bakgrunn

av temaene fra oppgavens teoridel, og er kategorisert innenfor disse i intervjuguiden (Yin, 2011). Kategoriseringen av intervjuene startet med spørsmål om respondentens bakgrunn og stilling, og et overordnet ledelsesspørsmål til vedkommende. Deretter ble det delt inn i en prestasjonsledelsesdel og en prestasjonskulturdel med underkapitler hentet basert på teoridelen. Prestasjonsledelse ble kategorisert i følgende underkapitler:

- Generelt om prestasjonsledelse
- Trening/utvikling/kurs
- Målsettinger
- Oppfølging og tilbakemeldinger
- Evaluering

Prestasjonskultur ble kategorisert i følgende underkapitler:

- Generelt om prestasjonskultur
- Samstemthet
- Samspill
- Dynamikk og utvikling
- Involverende ledelse

Til slutt ble det avsluttet med direkte spørsmål til trenerne om ledere i næringslivet kan lære noe av hvordan trenere legger til rette for utvikling og læring i toppidretten, i tillegg til om intervjuobjektet hadde noe å tilføye som ikke hadde blitt snakket om allerede.

Intervjuguiden hadde en kurant utvikling i forhold til rekkefølgen på spørsmålene. Derfor ble det enkelt og ofte naturlig for meg å stille spørsmålene i den rekkefølgen som var satt i intervjuguiden. I enkelte tilfeller var det selvfølgelig behov for å stille et annet spørsmål enn det neste på intervjuguiden, i tillegg til oppfølgingsspørsmål, men intervjuguiden oppbyggelse ble ofte overholdt. Dette bidro til at transkribering og analysen ble simplificert, men dette kommer jeg tilbake til under kapittelet «Dataanalyse».

Behov for oppfølgingsspørsmål varierte fra informant til informant. Enkelte informanter var veldig fortellende og ga mye av seg selv, men andre var kortere i svarene som kan kreve oppfølgingsspørsmål for å få tak i mest mulig informasjon. Om informanten er fortellende eller ikke kan avhenge av personens motivasjon og tillit til forskeren. Dersom informanten har lite motivasjon for å bidra til forskningen vil det ha innvirkning på hva han

utgir av informasjon. Motivasjonen kan også øke i takt med tilliten personen har til forskeren. I tilfeller hvor tillitsgraden er høy, vil sannsynligheten for stor informasjonsdeling være høy. For høy grad av informasjonsdeling er det også essensielt å informere informantene om oppgavens anonymitet (Creswell, 2013). Jeg opplevde at mine intervjuobjekter opptrådte stort sett med høy grad av motivasjon. Intervjuene varte mellom 30 og 55 minutter, bortsett fra ved to tilfeller der varigheten ved det ene intervjuet var noe kortere og det andre en del lenger. I utgangspunktet ble det beregnet at intervjuets varighet ville være omtrent 45 minutter, så kan tolkes ut ifra det at respondentenes vilje til informasjonsdeling var tilstrekkelig. Underveis i intervjuene ble det også oppfattet som at de var meget villig til å bidra til studien.

3.3.1.1 Informanter

Ifølge Grenness (2004) plukkes utvalget på bakgrunn av vurderinger av hva som er hensiktsmessig for oppgaven. Dette karakteriseres som strategisk utvalg. Kvaliteten på utvalget stiller høyere krav i kvalitative studier i forhold til det kvantitative studier gjør. Det er viktig i et slikt tilfelle som dette at utvalget har sterk relasjon til det som forskers på. På bakgrunn av problemstillingen måtte jeg ha ledere fra det norske næringsliv og trenere som går innunder kategorien toppidrett i norsk forstand. Det var mest hensiktsmessig at de lederne som ble intervjuet er ledere som opererer tett på sine ansatte til daglig. Dette er fordi de oftest har ansvar for å utvikle sine medarbeidere. Det er derimot ikke alltid dette er tilfelle, og i en masteroppgave hvor det er begrenset med tid og tilgang til objekter å intervjuer så var også andre ansatte i lederstillinger aktuelle som intervjuobjekter. Dette kan også begrunnes med at alle ledere har et ansvar for å utvikle sine medarbeidere. Jeg var derimot opptatt av å intervjuer i godt etablerte selskaper og ikke gründerbedrifter. Det er på bakgrunn av at det var et ønske om å vite hvordan mellomstore og store selskaper legger til rette for utvikling og læring.

Totalt har jeg intervjuet 11 personer, hvorav utvalget bestod av seks ledere og fem trenere innenfor toppidretten. Utgangspunktet var å ha like bredt utvalg med fem av hver

gruppe, men på grunn av at jeg fikk godkjennelse av flere enn forventet så tok jeg valget om å gjennomføre alle seks intervjuene av ledere. Dette er fordi det kun hadde positiv ringvirkning for oppgaven med en ekstra respondent. Lederne som ble intervjuet besto av både daglig ledere og avdelingsledere i forskjellige bransjer, og jeg er dermed godt innenfor oppgavens krav. Trenerne jeg har intervjuet er toppidrettstrenerne på både nasjonalt- og internasjonalt-nivå, og er dermed godt innenfor den standarden som ble lagt for studien. Den ene treneren er derimot en tidligere trener, men har også den dag i dag kurs om arbeidet som ble gjort i perioden som trener, og jeg anser dermed denne respondenten som like aktuell som de resterende. Enkelte respondenter har erfaring fra både næringslivet og toppidretten noe som har gitt meg ekstra god innsikt i henhold til problemstillingen. På en annen side så har en leder tidligere vært en del av et toppidrettsmiljø tidligere. Dermed kan denne lederens synspunkter skille seg fra de andre lederne, og ha en tankegang som er mer tilsvarende trenerne.

En oversikt over utvalget presenteres nedenfor. Her vil bedriftenes størrelse kategoriseres som små, mellomstor eller stor størrelse. Bedrifter tilhører kategorien «små» dersom det er under 50 ansatte. Der det er mellom 50 og 250 ansatte så vil bedriften anses som mellomstor, og i bedrifter hvor det er 250+ ansatte blir kategorisert som stor. Ved et par av tilfellene har en bedrift fått to kategoriseringer. Årsaken til dette er at jeg ikke har hatt tilgang til eksakte tall, og bedriften ligger i mellom kategoriene.

	KJØNN	KONKURRANSEFORM	STILLINGSTYPE	KONKURRANSENIVÅ
TRENER1	Mann	Individuell idrett	Fysisk trener	Internasjonalt
TRENER2	Mann	Individuell idrett	Landslagssjef	Internasjonalt
TRENER3	Mann	Lagidrett	Hovedtrener	Nasjonalt
TRENER4	Mann	Lagidrett	Hovedtrener	Nasjonalt
TRENER5	Mann	Lagidrett	Hovedtrener	Nasjonalt

Tabell 1: Lederinformanter

	KJØNN	BRANSJE	STILLINGSTYPE	STILLINGSTYPE
LEDER1	Mann	IT, konsulent	Mellomstor	Daglig leder
LEDER2	Mann	Olje og energi	Stor	Leder forretningsutvikling og salg
LEDER3	Mann	IT, kraft og energi	Mellomstor-stor	IKT-sjef
LEDER4	Mann	Markedsføring, annonsering, PR, kommunikasjon	Små-mellomstor	Byråleder
LEDER5	Mann	Olje og gass, maritime og offshore	Stor	Innkjøpsansvarlig og strategisk innkjøp
LEDER6	Mann	Bygg og anlegg	Stor	Daglig leder, og organisasjonsdirektør

Tabell 2: Trenerinformanter

En svakhet med utvalget er mangelen på mangfold. Det har ikke blitt intervjuet én kvinne, og dermed er samtlige av mine respondenter menn. På grunn av det kan essensiell innsikt ha blitt utelatt fra oppgaven. Derimot er årsaken til at det ikke er noen kvinner som deltar i oppgaven noe kompleks. Samtlige intervjuobjekter har først blitt kontaktet av en person som jeg kjenner, altså ved benyttelse av mellommenn og kvinner. Jeg har i enkelte tilfeller spurt direkte etter en bestemt person om vedkommende er interessert, men ofte har jeg spurt om de kjenner en leder eller trener som kan være aktuell for meg å intervju.

Dermed har ikke alltid jeg valgt intervjuobjektene, men de har blitt valgt for meg. I tillegg, noe som også er et dagsaktuelt tema og utfordring, så er prosentandelen mannlige ledere og trenere større enn prosentdelen av kvinner, noe som gjør at sannsynligheten for at utvalget blir bestående av menn er større. Derimot kan det sies i etterpåklokskapens navn at jeg kunne ha spesifisert ønske mitt til mine kontakter om de kjente en kvinnelig leder eller trener. Dette er en berettiget kritikk av meg som forsker fordi det er overkommelig å få innhentet kvinnelige informanter. Ellers så består utvalget av ekstremt dyktige ledere og trenere, og alle er innenfor den standarden som er satt for å besvare oppgavens problemstilling.

3.4 Transkribering og Dataanalyse

For å transkribere og analysere data fra intervjuer er det essensielt å ha alt på en lydfil. Derfor valgte å gjøre lydopptak ved bruk av mobiltelefon. Dette er på grunn av mangel på andre ressurser som kunne benyttes. Istedenfor å gå til innkjøp av for eksempel diktafon, valgte jeg å benytte det middelet jeg allerede hadde tilgjengelig. Mobiltelefon fungerte derimot meget godt for transkribering da det var mest lettvinnt, i tillegg til at opptakene ble klare og lette å transkribere.

Etter hvert intervju som var fullført begynte jobben med å transkribere. Å transkribere handler om å gjøre om muntlig språk til skriftlig språk. Noen av intervjuobjektene snakket på dialekt, men jeg valgte å transkribere all teksten på bokmål. Dette ble gjort på bakgrunn av at det er enklere å analysere alt på samme dialekt, istedenfor å måtte lese flere dialekter. I tilfeller der sitater benyttes i oppgaven og, så opprettholdes også graden av anonymitet i større grad. På grunn av at intervjuene kom ganske tett så ble det liten mulighet til å transkribere et intervju ferdig før det neste. Den tiden som var til rådighet mellom intervjuene ble likevel brukt til å transkribere så mye som mulig. Jeg hørte dermed gjennom hvert enkelt intervju etter at det var ferdig. Ved å høre gjennom lydopptakene og transkribere så fikk jeg muligheten til å høre meg selv i intervjusituasjon og ta lærdom av hva jeg gjorde bra og hva jeg burde forbedre til neste intervju. Dette opplevde jeg som ekstremt lærerikt, og i forhold til

min utvikling som intervjuer følte jeg det var stor fremgang fra første til siste intervju. Fra å være noe usikker og beskjeden så merket jeg, og hørte jeg, en mer komfortabel og trygg versjon av meg selv. Jeg opptrådte mer bestemt i måten jeg fremsto og spurte spørsmål på, kommenterte deres synspunkter og fulgte opp med spørsmål relatert til hva de sa i øyeblikket. Dette har for meg vært en stor erfaring.

Som jeg nevnte i kapittelet om intervjuet så dro jeg stor nytte av god planlegging av intervjuguiden, dette gjaldt også i transkribering og analysefasen. På bakgrunn av at jeg fikk fulgt intervjuguidens utvikling i intervjuene ofte, så kunne jeg benytte de overskriftene og underoverskriftene som ble laget på forhånd i transkriberingen. Disse har vært veldig konsekvent i alle transkriberingene. Det bidro til at det var lettere å analysere teksten enn dersom intervjuene var mer kaotisk strukturmessig.

Underveis i transkriberingen ble alt jeg sa skrevet med rødt, og intervjuobjektens ord har blitt transkribert i sort. Dette var for å enkelt skille hvem som sa hva, i tillegg til å oppnå en enda større grad av oversiktighet. På den måten var det enkelt å vite hvilken tekst som skulle analyseres og ikke. På grunn av en nøye utforming av transkripsjonens oversikt så ble jobben med analysen simplificert. Derfor var all ekstra tid benyttet på transkribering verdt det når det var tid for å analysere.

Et punkt som er negativt angående transkribering er den mangelfulle informasjonen om hvordan intervjuobjektene uttrykte seg gjennom kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Dette kunne blitt gjort ved å for eksempel ta videoopptak av intervjuene eller ha med en ekstra person for å observere intervjuet. Dette har ikke blitt gjort på grunn av at det krever mer ressurser og sannsynligheten for at noen sier ja til intervju er mindre dersom det skal filmes. I tillegg er den aller viktigste årsaken at jeg ikke føler det ville styrket oppgaven. Om en person gestikulerer med armene eller ikke har ikke betydning for hvordan de leder sine ansatte eller utøvere. Noe som kunne hjulpet er å analysere om intervjuobjektet forteller sannheten eller om vedkommende virker noe resignert i forhold til sannheten for å ikke skade sitt eget

omdømme. Jeg har derimot en oppfattelse av at mine intervjuobjekter ikke har hatt noen grunn til å lyve fordi jeg anser ikke temaet som sensitivt.

3.4.1 Analyseprogram - NVivo

Kvalitative software programmer blir stadig mer brukt for å hjelpe forskere ved å organisere, strukturere og søke etter informasjon i databasene (Creswell, 2014). I mitt tilfelle benyttet jeg programvaren NVivo som analyseprogram, da dette er kjent fra tidligere oppgaver. Videre så mener Miles, Huberman og Saldana (2014) at koding er det tilsvarende som analysering, da de mener det er en dypere refleksjon hvor analyse og tolkning av meningen bak den innsamlede dataen blir gjennomført.

Å kategorisere intervjuer benyttes som et verktøy for å besvare problemstillingen, og er derfor svært betydningsfullt (Miles & Huberman, 1994). Datainnsamlingen i et kvalitativt design er så dyp og rik at all informasjon ikke fremstår som nødvendig for oppgaven. Det er forskerens ansvar å selektere dataen som behandles og fokusere på det innholdet som er essensielt for å besvare oppgavens problemstilling (Creswell, 2014). En utfordring ved å komprimere dataen er den informasjonen som blir utelatt i analysen. Det er en risiko for at informasjon som kan berike besvarelsen går tapt ved kodingen, noe som kan være utslagsgivende for oppgaven. Med hensyn til en slik problemstilling er bruken av NVivo nyttig da dette kan minimisere risikoen på grunn av dets brukervennlighet og oversiktlighet for kategorisering av intervjuer.

3.5 Validitet og reliabilitet

I følgende kapittel vil oppgavens interne- og eksterne validitet og reliabilitet bli gjennomgått.

3.5.1 Validitet

I enhver forskning er en avhengig av å oppnå høy grad av validitet, som også er kalt gyldighet i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2015). Jeg benyttet derimot validitet i denne avhandlingen da dette er det som blir hyppigst brukt. Validitet handler om den metoden som skal benyttes i forskningen faktisk omhandler det som det skal forskes på (Kvale & Brinkmann, 2015). Er den metoden som praktiseres egnet for det som forskes på? En valid studie har på rett vis samlet og behandlet dataene slik at konklusjonene reflekterer og representerer virkeligheten (Yin, 2011). Videre kan validitet kategoriseres i intern og ekstern validitet.

3.5.1.1 Intern validitet

Intern validitet handler om i den grad funnene og fremgangsmåten samsvarer med studiens formål og er representativ i forhold til virkeligheten (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2016). Sagt på en annen måte omhandler det i hvilken grad kausaliteten i forskningen holder mål. Oppgavens innhold er rik og meningsfull, i tillegg til at den er koblet til relevant teori (Miles, Huberman, Saldana, 2014)

Når man skal vurdere intern validitet er det avgjørende å være kritisk til om det er samsvar mellom det intervjuobjektet uttrykker og hva som er virkeligheten (Jacobsen, 2015). For å vurdere det er det noen faktorer som kan tas hensyn til. Først og fremst så er en erfaren ansatt som oftest mer kunnskapsrik enn en som er fersk på det aktuelle området, og det er derfor hensiktsmessig å vurdere respondentenes kunnskaper. Et annet punkt som er viktig å være kritisk til er om respondenten har et motiv for å lyve. Respondenten kan ha et ønske om å for eksempel fremstille seg selv, holde tilbake konfidensiell informasjon, eller fortelle det han tror forskeren vil høre. Informasjon som kommer uoppfordret fra respondenten har derimot ofte stor grad av intern validitet (Jacobsen, 2015).

Til slutt er det essensielt at forskeren er kritisk til seg selv når han eller hun skal drøfte og konkludere om det kan gjenspeiles med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Dersom en ikke er

bevisst rundt dette kan forskeren risikere å innblande egne meninger og fordommer. I slike tilfeller kan en høre med intervjuobjektene om det som blir gjengitt stemmer overens med det som er sagt, men dette krever mye av dem og er ikke alltid like aktuelt. Et annet alternativ er å undersøke om det stemmer med annen empiri og andre forskere for å bekrefte eller avkrefte det. I tilfeller der det blir avkreftet så er det ikke nødvendigvis at funnene er feil, men at funnene er nye i forhold til tidligere forskning (Jacobsen, 2015). Derfor skal en ikke tro blindt på denne metoden.

Ved oppgavens interne validitet så skal funnene og fremgangsmåten samsvare med studiens formål og være representativ i forhold til virkeligheten. For å oppnå høy grad av intern validitet prøvde jeg å beskrive metodekapittelet og forskningsprosessen som er benyttet i oppgaven, og benytte veileder som diskusjonspartner for å opprettholde dette.

For å oppnå større grad av intern validitet kunne det blitt gjennomført en feltobservasjon der en leder og trener ble fulgt for å se hvordan de praktiserte sin form for ledelse. Dette er derimot svært tid- og ressurskrevende, og krever stor tillit fra informanten til meg som forsker. Det kunne gitt et annet bilde enn hva som blir forklart på intervjuene, men på grunn av krevende gjennomføring ble dette bortprioritert. En spørreundersøkelse av ledernes medarbeidere og trenernes idrettsutøvere der deres synspunkter ble kartlagt og sammenlignet med deres overordnede, kunne bidratt til kvalitetssikring av datamaterialet fra intervjuene. Det kunne økt oppgavens interne validitet, men min vurdering er at gjennomføring av 11 intervjuer er tilstrekkelig nok.

Som sagt har jeg ikke gjennomført dybdeintervju på egenhånd før, og har derfor lite erfaring. Min evne til å utnytte respondenten fullt ut kan det derfor settes spørsmålsteget ved, uten at det skal trekkes noen konklusjoner om min evne til dette. På bakgrunn av min mangelfulle erfaring kan det derimot argumenteres for at det kunne vært bedre. For å løse dette på en hensiktsmessig måte så ble spørsmålene lagt frem på en åpen måte som ga respondentene mulighet til å utdype svarene sine. I tilfeller kan dette føre til at de nevner

essensielle faktorer som jeg ikke har kartlagt på forhånd. Likevel kan det være en risiko for at intervjuguiden min ikke avdekker forhold som er sentrale for å besvare problemstillingen. På en annen side er intervjuguiden utarbeidet med hensyn til oppgavens teoridel, og jeg føler meg trygg på at dette er tilstrekkelig.

3.5.1.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad forskningen er generaliserbar til andre situasjoner (Yin, 2011). Det vil si om resultatene fra studien er representativ for andre lignende studier. Ifølge Jacobsen (2015) avhenger generaliseringen av to forhold: antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut. Desto flere enheter, desto større sannsynlighet er det at funnene er generaliserbare. Det er derimot vanskelig å gi et nøyaktig antall enheter som er nok fordi det avhenger av forholdene. En metode som kan benyttes er *metning*. I slike tilfeller gir ikke intervjuene eller observasjonene ny interessant informasjon og man kan si at man har funnet det som er å finne (Jacobsen, 2015).

Når det skal velges intervjuobjekter er det forskjellig måter å gå frem på (Jacobsen, 2015). Det kan gjøres en spredning av objekter som en liten, en middels og en stor. I slike tilfeller kan man ikke nødvendigvis påstå at generaliseringen er høy, men at bredden er representativ i generaliseringen. Ellers så kan en velge de minst sannsynlige enhetene, eller velge *det typiske utvalget*. I slike tilfeller forsøker man å matche utvalget med hele populasjonen. De beskrives etter kriterier, for så å velge intervjuobjekter så kriteriene stemmer overens med utvalget. Uavhengig av hvilken metode en benytter og hvor mange enheter som intervjues så kan man aldri være helt sikker på at funnene kan generaliseres. Det kan argumenteres for hvor stor sannsynlighet det er for at funnene er generaliserbare, men det er ikke mulig å bevise. Dette kalles for *moderat generalisering*, og er viktig som forsker å være klar over (Jacobsen, 2015). Det er derimot viktig å forklare kriteriene til utvalget for at andre skal kunne gjennomføre en studie med intervjuobjekter innenfor tilsvarende kategori for å opprettholde oppgavens generaliserbarhet (Miles, Huberman & Sandana, 2014).

En oppgaves eksterne validitet avhenger i hvilken grad forskningen kan generaliseres til andre settinger og kontekster (Miles, Huberman & Sandana, 2014). På grunn av hvordan de forskjellige lederne og trenerne utøver sin ledelse og legger til rette for utvikling er komplekst så er det krevende å generalisere funnene. Formålet er å undersøke hva og hvordan, og ikke hvor mange som praktiserer en viss form for ledelse, som begrenser oppgaves eksterne validitet.

Jeg har intervjuet 11 personer, hvorav seks ledere og fem toppidrettstrenerne. Dette var for å skape en dyp og bred innsikt av utvikling- og læringsprosesser. En mulighet kunne vært å ha flere intervjuobjekter for å se om det i større grad var en sammenheng, og få et klarere bilde på likheter og ulikheter. Derimot er 11 personer i løpet av masteroppgaven tidkrevende, og spesielt toppidrettstrenerne er ikke enkelt å oppdrive til et intervju. Det er et begrenset antall av de i Norge, og spesielt i nærområdet, og de er til daglig meget opptatte. Derfor betrakter jeg det som tilfredsstillende for oppgaven.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet så resultatet på forskningen er stabil over tid og kan gjentas av flere forskere ved bruk av samme metode, og samtidig oppnå tilsvarende like konklusjoner (Miles & Huberman, 1994). Spørsmålet blir altså om den innsamlede dataen er pålitelig og om det kan reproduseres av andre forskere til andre tider. En utfordring er at deltakerne i forskningen kan bli påvirket av forskeren, og derfor gi andre svar enn i tilfeller det var en annen forsker (Jacobsen, 2015). For å forsikre seg om at dette ikke stemmer er det essensielt å ha gode båndopptak og gjøre en grundig transkribering, og deretter vurdere hvor pålitelig konklusjonene er.

Oppgavens reliabilitet omhandler oppgavens pålitelighet og om den kan gjennomføres av andre ved senere anledning. Her er systematiske feil skjebnesvangert fordi det vil være krevende for andre å kopiere forskningsstudien. For å motvirke dette har jeg prøvd å forklare valg og prosesser fortløpende, da god dokumentasjon forutsettes (Yin, 2003). Her er det

derimot viktig å være bevisst over sin egen kompetanse i forhold til planlegging og gjennomføring, på bakgrunn av at det kan være en fallgruve for oppgavens reliabilitet. Jeg har gjennomført intervju på bacheloroppgaven så jeg har en viss erfaring, men gruppen min besto av meg og to andre så vi hadde mulighet til å hjelpe hverandre. I dette tilfellet stod jeg på helt egne bein og måtte være selvkritisk til alt jeg foretok meg. Jeg benyttet derimot veileder som et aktivt hjelpemiddel og retningsstyrende for å ta godt gjennomtenkte beslutninger.

Videre så kunne mitt ønske om en god besvarelse av problemstillingen være negativt i forhold til reliabiliteten. Med en god besvarelse menes det å legge frem gode argumenter for hva næringslivet kan lære av toppidretten. Dette kunne føre til leting i for stor grad etter mangler i næringslivet og finne svar som i det store og hele ikke er en mangel. I forhold til min bakgrunn har jeg mest innsyn i toppidretten enn næringslivet, og har på forhånd et syn om at toppidrett er bedre på utvikling enn næringslivet. Derfor kunne det være utfordrende å opptre objektivt til enhver tid og skjule mine meninger, enten de var direkte eller indirekte.

3.6 Etikk

Forskningsetikk handler om de grunnleggende normene for vitenskapelig praksis som man skal holdes innenfor (Grenness, 2004). I en forskningsstudie er forskerens rolle meget viktig. Personens rolle forbindes med hans eller hennes moralske integritet, sensitivitet, empati og engasjement i moralske spørsmål og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved gjennomførelse av en studie vil det kunne oppstå etiske problemstillinger som det må tas hensyn til (Grenness, 2004). For å avgjøre hvorvidt forskningen er etisk eller ikke baserer seg på om kriteriene til de etiske prinsippene er overholdt. Videre påpeker Michell og Jolley (2010) at det er tre hovedprinsipper enhver forsker bør være bevisst på:

1. At de potensielle fordelene som forskningen kan tilføre samfunnet ved å gjennomføre valide studier skal maksimeres.
2. Deltakernes risiko ved å delta i studien skal være minimal.

3. Det må bli tatt hensyn til risiko i forhold til fordelene ved å gjennomføre studien.

Dersom risikoene ved å gjennomføre studien er større enn fordelene skal ikke studien gjennomføres.

Med dette som utgangspunkt gjennomføres det en vurdering av oppgavens etiske problemstillinger og håndteringen av disse.

Studiens problemstilling om ledere har noe å være av trenere i forhold til utvikling for å bedre prestasjoner bidrar ikke opplagt til noen etiske problemstillinger. Det kan ikke påføres noen fysisk skade ved å bidra i undersøkelsen. I henhold til psykiske konsekvenser ved å delta er det er alltid en reell mulighet, men tatt studiens mål og gjennomførelse i betraktning så er den minimal. Det er et eksisterende fenomen som allerede er diskutert i dagens samfunn, og ved å forske videre på fenomenet vil ikke det resultere i noen samfunnsmessige konsekvenser.

I forhold til risikoen til deltakerne i denne forskningen så er den meget lav, og man er innenfor det etiske prinsippet *velgjørenhet* (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er verken snakk om personlige forhold, religion eller sensitiv informasjon fra intervjuobjektene. Det er fokus på deres utøvelse av ledelse noe som er kjent for alle i bedriften allerede og dermed ingen hemmelighet. Derfor vil en deltakelse i denne forskningen være trygt.

Deltakerne var klare over hva det innebar å delta i studien, og da de godtok dette kan det antas at risikoen til deltakeren var minimal. Deltakelsen ved studien ble forklart i informasjonsskrivet, uthentet og godkjent fra NSD – Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Ved intervju tilbrakte jeg med informasjonsskrivet/skriftlig samtykkeskjema som skulle leses gjennom og skrives under av respondenten og undertegnede dersom de fortsatt ville gjennomføre intervjuet. De ble opplyst om at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke sin deltakelse i oppgaven uten problemer, og at all data knyttet til vedkommende ble slettet umiddelbart. Respondentene fikk i tillegg vite noe om hva fokuset på intervjuene var på forhånd, i tillegg til at jeg informerte om «rammene». At jeg ønsker å ta lydopptak for

transkribering, men at det er fullstendig anonymisert. De ble omtalt som leder mellom 1-6 eller trener mellom 1-5. Det er også kun veileder og meg som er de eneste med tilgang til lydopptak og transkribering. De bli informert om at dataen vil bli slettet etter ferdigstilling av studien.

I forhold til mitt ansvar for intervjuobjektene anonymitet tatt i betraktning, så er det en viss fare for at personen kan bli gjenkjent dersom en annen har tilstrekkelig med innsikt i intervjuobjektets prosesser og metoder. I tilfeller der eksempler og sitater kan forekomme vil dette være en problemstilling som kan oppstå. Mitt ansvar som forsker ble dermed å være bevisst på hva som er gjenkjennelig og ikke. På en annen side var enkelte ting til stor fordel å nevne for oppgaven, og det ble dermed tatt en vurdering på om det var til skade for informanten eller ikke.

Storparten av oppgavens respondenter fikk tilsendt en mail med informasjon om studiens mål og hva deltakelse i studien betyr for dem. Her ble lydopptak og transkribering lagt tydelig frem så vedkommende var klar over det. I tilfeller der kommunikasjon kun har foregått via telefon så har ikke de fått tilsendt mail. Årsaken til dette er at jeg formidlet det muntlig om hva oppgaven handler om og hva det innebar for dem ved å delta. Dette har samtlige vært positive til, og jeg følte dermed ikke et behov for å sende ut mail. I visse tilfeller kan det dog være fordelaktig å ha det skriftlig så man har det på det rene, men dette ble oppfattet som uproblematisk ved møter. Flere var også meget opptatte i hverdagen, og jeg følte dermed at en ekstra mail kunne være til bry for intervjuobjektene.

Studien har som mål å øke kunnskapen til næringslivets ledere gjennom å avdekke overføringsverdien fra toppidrettstreneres praksis av ledelse over til dem. Dersom lederes kunnskap øker vil det være nyttig for bedriftenes arbeidstakere og næringslivet generelt. Studiens bidrag er vesentlig større enn studiens risiko, og det kan derfor begrunnes for at man er innenfor det etiske prinsipp.

3.7 Oppsummering

Oppgavens metodekapittel tok for seg de metodiske beslutningene som er gjort i forhold til oppgavens gjennomførelse, der forskningsstrategi, datainnsamling, dataanalyse, validitet og reliabilitet, i tillegg til etikk er diskutert. Jeg har begrunnet hvorfor en kvalitativ metode med et fenomenologisk design var mest hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling. Oppgavens styrker og svakheter har også blitt presentert og evaluert underveis i kapitlet.

4. Analyse

Dette kapittelet vil presentere funnene ved studien. Disse vil gjøres rede for og bli behandlet systematisk.

Formålet ved oppgaven er å undersøke om hvordan trenere i toppidretten arbeider har en noen overføringsverdi til hvordan ledere i næringslivet jobber for å utvikle ansatte. Her er utøvelse av ledelse og kultur sentrale temaer. Med det som utgangspunkt vil de mest sentrale funnene relatert til oppgavens formål bli presentert. I tilfeller der det forekommer temaer som ikke besvarer oppgavens problemstilling så vil dette bli utelatt fra analysen. Funnene som presenteres er respondentenes meninger og oppfatninger, og kapittelet vil derfor ikke være teoretisk begrunnet. I forhold til respondentene så vil næringslivsrepresentantene bli referert til som ledere og trenerinformantene blir referert til som trenere.

Siden hvert intervju med en trener har blitt avsluttet med at de utdyper sin mening om hva ledere i næringslivet kan lære av trenere i toppidretten så har jeg fått et innblikk i hva de anser som lederes største forbedringspotensialene i forhold til dem er. Det har åpenbart vært noen meninger som kun enkelte har påpekt, men noen temaer er en gjenganger i respondentenes svar. Derimot er analysens oppbygging og struktur blitt utarbeidet ved å identifisere de mest interessante temaene som fremkommer i datamaterialet. Jeg skal avdekke likhetene og ulikhetene mellom næringsliv og toppidrett ved å ta utgangspunkt i oppgavens datainnsamling. Ved slutten av hvert tema vil både trenernes og ledernes viktigste synspunkter bli kort oppsummert.

4.1 Ledelse

I følgende kapittel vil jeg ta for meg informantenes fokus ved ledelse, og skille dette mellom næringslivet og toppidretten.

Felles for flere av trenerne er deres fokus på selve menneske, og ikke alltid kun toppidrettsutøveren. Det er av betydning å ta vare på utøverne og sørge for at de er tilfredse. Trener3 begrunner årsaken til hvorfor dette er essensielt følgende: *«jeg vet at skal de prestere på banen så må de ha det godt og greit utafør banen»*. For trener1 er det essensielt at han som

trener: *«er der for dem, sånn at de tør å åpne seg. Så man må være en tillitsperson som de klarer å relatere seg til»*. På en annen side påpeker trenerne viktigheten av å sette tydelig rammer og forventninger til hverandre. Når trener3 jobber med mennesker mener vedkommende at: *«det viktigste er å stille krav og stille krav som er kjente for de»*. Trener2 som vektlegger høyt lagarbeid som trekker i samme retning for å få gode prestasjoner påpeker følgende: *«hva er det som er viktig med det, er avklaring av forventninger til hverandre og kommunikasjon»*.

På lik linje som toppidretten så fokuserer flere av lederne på menneskene i bedriften. - leder2 forklarer følgende: *«en må evne å tilpasse lederstilen til hvilket nivå den enkelte også er på, og gjennom det få det beste ut av hver enkelt»*. Videre påpeker leder1 at: *«alt begynner med folkene»*, før vedkommende forklarer at resten dermed vil komme lettere. Det er derimot ikke kun et gjentakende fokus på menneskene, men til dels også målene til bedriften og viktigheten av å alltid levere. Leder5 forklarer viktigheten av det følgende: *«det som skjer er at når vi tjener penger, så får vi frihet. Da har vi ikke styret så mye etter oss, og eierne så mye etter oss. Fordi at da viser vi at vi kan, men så fort vi begynner å butte, så er alle ute etter*

Ledere fokuserer på å ta vare på mennesket, men må i tillegg levere resultater i henhold til bedriftens mål.

Trenere fokuserer på å ta vare på mennesket, i tillegg til å sette tydelig rammer og forventninger.

4.1.1 Oppfølging og tilbakemeldinger

På bakgrunn av at oppfølging og tilbakemeldinger var blant temaene med flest sentrale funn så vil analysen ta for seg det til å begynne med.

Hvordan lederne følger opp sine ansatte er noe konsistent og noe varierer dem i mellom. Dette gjelder også deres oppfattelse av hvordan de andre lederne i organisasjonen følger opp. Enkelte ledere mener oppfølgingen i bedriften er god, mens andre er mer kritiske til bedriften og en selv i henhold til oppfølging av ansatte. Dette poengterer leder2 følgende:

«Så det er veldig individuelt, og jeg tror det er gode ledere og dårlig ledere, jeg tror det er altfor mange som sitter og leder ved å krysse av på et skjema ved at du har gjort det, du har gjort det». På bakgrunn av forskjellene så er det noe utfordrende å finne klare sammenhenger mellom hvordan ledere følger opp sine ansatte siden det er så differensiert dem i mellom. Det blir derimot påpekt fra ledere at samtlige ansatte i alle bedriftene tilhører et team eller avdeling og har en leder som er tett på seg, som trener1 forklarer: «Vi er team-basert 100%. Så alle tilhører et team. Og da er det teamleder som følger opp.» Flere av bedriftene er også i stor grad prosjektbasert og de ansatte har en prosjektleder som en kan forholde seg til. Det vil si at ansatte til tider har to overordnede å forholde seg til og som de får oppfølging fra.

I henhold til hva det angår oppfølging og tilbakemeldinger i toppidretten så har trenerne mye til felles i forhold til tankegang og gjennomførelse. Samtlige av de påpeker at det er ekstremt viktig i prosessen for å utvikle sine utøvere og at det brukes enormt mye tid og ressurser på akkurat dette. Derfor gir trenerne tilbakemeldinger til utøverne på daglig basis. Det er et stort fokus på å være tett på de hele tiden. «Det er en kontinuerlig prosess som aldri tar slutt» forklarer en av informantene. På hver eneste trening gis det aktivt tilbakemeldinger som er konkrete i henhold til utøvernes utviklingsmål om hva som var bra og hvilke justeringer som kan gjøres. Trener1 utdyper sitt synspunkt i henhold til oppfølging følgende: «det er den fremgangen man ser fra dag til dag, den subjektive opplevelsen om man har kommet et steg nærmere målet. Og den synes jeg er viktigere i mange tilfeller enn å få et resultat på en test, for det er så, det er ikke veldig mange, men det er noen faktorer som kan spille inn på å ta en test på en bestemt dag.»

Noen av bedriftene gjennomfører månedsmøter for at avdelingen holder seg oppdatert om hvordan man ligger an, og hva avdelingen må jobbe med for å utvikle seg og nå målene sine. De bedriftene som er prosjektbaserte så evalueres hvert prosjekt, enten av kunden eller prosjektlederen.

Felles for mye av det som blir nevnt i intervjuene er «felles», «måned» og «etter». Det blir sjeldent nevnt «individuell» eller «underveis». Enkelte nevner at «ja, det er viktig» og at «det er deres ansvar å snakke med de så ofte som mulig». Derimot så uttrykker flere at andre ledere og en selv bør være tettere på sine ansatte. Samtlige ledere har medarbeidersamtaler én gang årlig om utviklingsmål og arbeidssituasjon, med oppfølging enten kvartalsvis eller i halvåret. Alle mener også at dette ikke er tilstrekkelig nok i forhold til kommunikasjon mellom leder og ansatt. Det blir påpekt at det er daglige og ukentlige samtaler som er viktig. Med andre ord er den uoffisielle samtalen det viktigste verktøyet ifølge leder2, før han utdyper videre: *Og den kan du på en måte ikke erstatte med en medarbeidersamtale en gang i året som du, du kan ikke bare tikke av at du er en god leder fordi du har medarbeidersamtale en gang i året. Det er mye mer den daglige, ukentlige kontakten og tilbakemelding som kanskje er enda mer viktig enn medarbeidersamtalen.*». På en annen side er det felles for storparten av lederne at de ønsker at ansatte skal komme på eget initiativ med sine behov og utfordringer. «Open door» blir nevnt som viktig for å oppmuntre til dette, men at alle ikke er bevisste nok på dette.

Samtlige trenere gir tilbakemeldinger på ukentlig basis. I lagidretter får utøverne individuelle tilbakemeldinger, og tilbakemeldinger på hvordan laget som helhet fungerte i den foregående kampen. Her uttrykker Trener3 at det største fokuset er på de som ikke konkurrerte for a-laget den uken, men som måtte konkurrere for b-laget, også kalt 2. laget. Treneren begrunner dette følgende: *«det å få gruppa til å tenke at alle er viktig for at vi skal nå våre mål og da må vi ha med de som ikke spiller også, så jeg legger ofte litt mer i potten til de enn jeg gjør til de som spiller.»* Fokuset fra trenerne i de individuelle idrettene er i større grad opptatt av hvordan uken har vært og hva man kan lære, i tillegg til å diskutere hva man kan endre på neste uke.

Behovet for oppfølging varierer mellom de ansatte, understreker lederne. Det blir nevnt at «seniorer» i jobben ikke har et like stort behov for tilbakemeldinger, men andre er

mer avhengig av oppfølging for å få bekreftelse og veiledning for videre arbeid. Enkelte er mer selvstendig og er selvsikre nok til å vite at de jobber i riktig retning. Leder³ eksemplifiserer dette følgende: *«noen sitter jeg ved siden av og hjelper i gang og bruker mer en sånn coaching tid på. Andre gir du mer bare en oppgave eller målsettinger, også jobber man seg fram til det. Og da kan man ha en mer status med litt større tidsperioder mellom».*

Det blir påpekt at samtalene med sine ansatte er krevende for noen ledere. Årsaken til det er utfordringene som dukker opp med personalansvar. Det er på bakgrunn av at de er redde for at det oppstår en konflikt med den ansatte. Leder⁵ påpeker det at den ansatte da kan spørre seg undrende om «å, gjør jeg ikke jobben min?», og at dette blir ubehagelig for de menneskene som sitter i en lederstilling. En annen leder nevner også utfordringen med personalansvar og da spesielt for lederne som har steget i gradene fordi de blir nødt til å gi tilbakemeldinger til dine tidligere medarbeidere på bunnlinja. Leder⁶ utdyper dette videre: *«det personalansvaret der, det er det mange som synes er vanskelig. Og det er det og. For da begynner det å komme med personlig ting, det er lønn inn i bildet, han mener han har for dårlig lønn, også gjør han ikke jobben sin og så er det vanskelig å kjeft».* Derfor begrunnes dette med at oppfølgingen ikke er like tett som den kunne vært.

I tilbakemeldingene til utøverne sine fokuserer treneren mye på rosing av det som blir gjort bra. De anerkjenner prestasjonene til utøverne sine i stor grad og anser dette som en viktig del av oppfølgingen da dette fører til større grad av motivasjon. Dette blir påpekt på noe som ledere kan overføre til sin hverdag. Leder⁶ som har erfaring fra toppidretten påpeker at det er noe vanskelig å sammenligne seg med idretten, men at prinsippene er veldig bra og vedkommende påpeker dermed: *«Og det er å gi hverandre tilbakemeldinger, og anerkjennelse ikke minst, for det skaper igjen motivasjon, og det skaper en god kultur. Det må du få inn uansett om du er 10 eller 100 altså.».*

Trenere legger mye tid og ressurser i tett oppfølging av sine utøvere. Tilbakemeldingene forekommer både på daglig, ukentlig og månedlig basis. Trenere anser også anerkjennelse som sentralt i oppfølgingen av utøvere.

Ledere legger ulik vekt på graden av oppfølging av sine ansatte. Det blir i tillegg påpekt at ansatte helst skal komme på eget initiativ dersom det er et behov. Videre så oppleves personalansvar som utfordrende for noen ledere.

4.1.2 Målsettinger

Flere av trenerne påpekte at bruken av målsettinger i næringslivet kan forbedres. Ta i bruk konkrete målsettinger til hver enkelt som skal danne grunnlaget for utviklingen og tilbakemeldingene.

I intervjuene med lederne observerer jeg at jeg har stilt spørsmålet litt forskjellig mellom intervjuobjektene. Har i noen tilfeller spurt mer konkret om målsettinger i forhold til hva ansatte kan bli bedre på, men i andre tilfeller har det kun blitt spurt om målsettinger for ansatte. Det har medført at innholdet har variert noe og er en konsekvens av min erfaring og ferdigheter ved gjennomføring av intervjuer. Noen fokuserer derfor mer spesifikt på målsettinger relatert til hva den ansatte skal oppnå av resultater, da i form av både kvantitative og kvalitative mål. Andre har et fokus på ansattes egne utviklingsmål i henhold til hva de kan forbedre til å utføre arbeidsoppgavene sine bedre.

Derimot er det felles for flere av bedriftene at det settes kvantitative mål. Det begrunnes av enkelte at kvantitative mål er enkle å måle og lett tilgjengelig. Det kan for eksempel være økonomiske mål i prosent eller penger, eller det kan være antall utfakturerte timer til kunden. Disse er helt konkrete og er derfor enkelt for ledere å ta tak i blant de ansatte. *Key Performance Indicators* (KPI) benyttes ofte blant bedriftene for å måle bedriften og de ansatte, og blir brukt som utgangspunkt på fastsettelse av nye målsettinger. Det var også en bred enighet blant lederne om at målene måtte stå i sammenheng mellom bedriftens strategi og overordnet mål.

Lederne har et forholdsvis bevisst forhold til hva de ansatte kan bli bedre på. Derimot kan en se ut ifra de svarene som har kommet fra noen av lederne at det foreligger et forbedringspotensial i henhold til å avdekke hva som er målet og hvilke kompetansebehov den ansatte har. Ledere i næringslivet benytter medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler

som en arena for å diskutere målsettingene, som leder5 påpeker: «*så diskuterer man kompetansegap, hva man ikke leverer på, hva man burde levere på*». Selv med disse samtalene er det en oppfattelse av at det kan forbedres. I motsetning så har samtlige trenere i toppidretten konkrete utviklingsmål for utøverne sine. Trener5 påpeker viktigheten av bevisstgjøringen fra hver enkelt, og få det inn i det daglige arbeidet. Informanten eksemplifiserer det følgende: «*Handler om bevisstgjøring, hvis han skal trene på en konkret finte så man han prøve å bake finta inn i det daglige treningsarbeidet*». Her forklarer vedkommende at målsettingen skal aktivt benyttes gjennom å være bevisst på det til daglig.

Trenere er opptatt av at i idrett så blir en kontinuerlig målt på resultater, men at fokuset ligger i tilbakemeldingene i forhold til de utviklingsmålene som blir satt. En utøver og trener kan ikke påvirke hvor gode konkurrentene er eller hvordan været kan påvirke konkurransen, og trenerne mener derfor at fokuset ligger på hva utøveren kan gjøre og påvirke for å være helt optimalt forberedt til konkurranse.

En gjenganger blant de fleste lederne er at de har et ønske om at målene til hver enkelt ansatt skal bli satt av en selv. Dette er for å skape en større grad av eierskap til målet og derfor yte mer for å oppnå det. Leder2 påpeker også at: «*vi vil jo gjerne at den enkelte har så stor selvinnsikt at den selv sier, «vet du hva, for meg hadde det vært kjekt å fått et sånt kurs, for det merker jeg at er et minus i min arbeidsdag og det ville gjort meg mer effektiv*». *Det er på en måte den ideelle settinga synes jeg.*» Videre så settes toppidrettsutøvernes utviklingsmål i samarbeid med treneren. For alle trenerne, på lik linje som lederne, så er det viktig at utøverne har eierskap til utviklingsmålene sine. Trener1 poengterer dette følgende: «*Og på en måte har et eierskap til det målet det må sitte hos utøveren. Jeg skal være der for å assistere og hjelpe og for å bidra selvfølgelig, og utfordre til å nå det målet. Men det må komme innenfra skal man klare å nå det målet*». Som trener3 også forklarer: «*Det må være forankre i hver enkelt spiller og det må være noe de er enige i og noe de godtar, hvis ikke blir ikke de jobbe konkret med.*»

Det er forskjell på hvor bevisste og nysgjerrige ansatte er i forhold til andre angående egne utviklingsbehov. Derfor er det enkelt for noen å sette seg mål, men andre ansatte har større behov for å sette et mål i samråd med lederen. Enkelte tilfeller så mente lederne også at arbeidstakeren hadde et kompetansegap og foreslo derfor målsettinger relatert til dette. På lik linje som næringslivet så er det forskjell på utøvere i toppidretten hvor reflekterte utøvere er på sine utviklingsområder. Enkelte er meget reflekterte og fullt bevisst på deres utviklingsområder, men andre trenger mer veiledning. Dette har noe med at aldersspennet på utøverne er så stort, og derfor er de yngste noe mindre modne enn hva de rutinerte er. Derfor argumenteres det for at utøverne skal forberede seg mer til møter for å bidra mer. På en annen side så gjelder ikke dette alle, snarere tvert i mot. Fordelen med toppidrettsutøvere er ifølge trener 2 at: *«alle de som er der, enten er best eller har lyst til å bli best i verden i noe.»* Derfor er de helt bevisst på hva som skal til for å bli akkurat det. Hva er utøveren god til, hvilke utfordringer har utøveren, hva bør personen bli bedre på, alt dette vet mange utøvere og derfor blir trenernes rolle mer å opptre som en tilrettelegger og samtalepartner.

Samtlige trenere har konkrete utviklingsmål for sine utøvere. Målene skal settes av utøveren selv.

Ledere legger i større og mindre grad opp til bruken av utviklingsmål. Det er et forbedringspotensial i kartlegging av ansattes kompetansebehov. Flertallet setter kvantitative mål for sine ansatte. Samtlige målsettinger skal settes av den ansatte selv.

4.1.3 Kompetanseutvikling

I følgende underkapittel vil det kartlegges hvordan trenere og ledere legger opp til trening eller kursing, og hva det fokuseres på.

Uavhengig av idrett, om det er individuell eller lagsport, så er det fokus på å trene felles. Alle har ikke nødvendigvis det samme fokusområde for hva det skal trenes på, og det er noe forskjell på individuell idrett og lagidrett. I individuell idrett så har samtlige individuelle utviklingsmål og treningsprogrammer som skal følges, samtidig som at

treningene foregår i fellesskap. Dette påpeker trener2 følgende: *«Treningen er felles, men det er individuelt hva man jobber med og gjør for å forbedre seg selv»*. I lagidrett så er man avhengig av at man fungerer både som enkeltutøver, men også som et lag og en enhet. Derfor trener utøvere på utviklingsområdene sine med trenere tilstede, i tillegg må hele laget fungere i sin helhet og derfor må alle trene sammen på felles prinsipper og taktikk. Trener4 løser dette på følgende måte med sitt lag: *«det er ofte at man prøver å individualisere treningen i starten av uka når man trener kanskje en-mot-en, to-mot-to, tre-mot-tre og fire-mot-fire, mens man utover i uka har mer fokus på samhandling og helhet og hele laget»*. Det kan derfor igjen påpekes at toppidretten uavhengig av type idrett legger til rette for å trene i fellesskap, men gjennomføringen og utviklingsfokusene varierer. Dette understrekes av trener1: *«vi kjører individuelle program på hver enkelt, men gjennomfører ofte treninga sammen, inne under ett tak»*.

Dette står i kontrast ved hvordan næringslivet praktiserer kursing av sine ansatte. Det fokuseres på allerede utarbeidede kurs eller seminarer som den individuelle arbeider skal ta del i. Her er det individuelle løftet i den ansattes kompetanse som er fokuset ved kursene. Akkurat det fokuset om å løfte hvert individs kompetanse ved å trene er likt mellom idrett og næringsliv, men der idretten retter fokuset mot nytten av å trene sammen så fokuserer næringslivet i hovedsak på hver enkelt sin nytte av kurset. Trener1 understreker dette følgende: *«Der og, er det lagt opp til at vi gjør mye sammen for å bygge samhold og spille på den styrken som vi har.»*. Noen av lederne er derimot opptatt av at den som har vært på kurs skal presentere dette for avdelingen eller teamet når de kommer tilbake, som eksempelvis leder4 poengterer: *«når vi sender eksterne på kurs, så må de også presentere internt etterpå det de har lært.»*

I enkelte tilfeller vil ledere be ansatte om å dra på kurs fordi det er behov eller krav om det, men de ønsker helst at den ansatte skal spørre på eget initiativ, noe som leder5 påpeker at praktiseres: *«noen ledere sender ansatte på kurs fordi vi mener at det må de lære, de har ikke*

bedt om det, men vi mener at det må til hos den enkelte. Men som regel er det den enkelte som kommer oftest med det, med behovet og ønske sitt». På den måten skiller næringslivet seg fra toppidretten. Toppidrettslag har konkrete planer for når og hva det skal trenes på, men næringslivet er lagt opp til at den enkelte tar større grad av eierskap til kursingen selv i øyeblikket personen føler et behov for det.

Trenere, uavhengig av idrett, fokuserer på nyttegraden av å trene felles. Trene konkret på utøvernes utviklingsmål, men lagidretter fokuserer samtidig på helhet. Konkret plan for når og hva det trenes på.

Ledere sender ansatte på interne eller eksterne kurs for å løfte individets kompetanse, men fokus på å presentere hva som er lært. Enkelte sendes på kurs når det tas initiativ til det selv, ved andre tilfeller kan det være krav eller at lederen mener den ansatte har et behov.

4.2 Kultur

I følgende kapittel vil jeg ta for meg kultur og hvordan kulturen fungerer i praksis i næringslivet og toppidretten. Det skal kartlegges hva trenere og ledere vektlegger som sentralt i en kultur.

Flere trenere påpeker toppidrettens evne til å skape et lag som noe bedrifter kan lære av. Det å skape lag hvor alle jobber for hverandre og bidrar i samme retning. Dette er synspunkter fra trenere i både individuelle idretter og lagidretter. Det var trenerne fra de individuelle idrettene som vektla dette i størst grad, og det var enkelte trenere i lagidretter som ikke nevnte dette som en overføringsverdi til næringslivet. Det er vanskelig å begrunne årsaken til dette, men det kan muligens komme som en selvfølge for lag-trenere og at trenere i individuelle idretter må vektlegge dette i større grad for å oppnå en lagfølelse i gruppa.

Kulturarbeid står sentralt hos samtlige ledere som er intervjuet. Dette anses som fundamentalt for bedriftene, og blir bekreftet av leder6 som poengterer at: «*Kultur spiser strategi til middag*». En betydelig del av bedriftene bruker mye tid og ressurser på dette. Trenerne legger også, på lik linje som lederne, stor vekt på kulturen. Å skape en kultur gjennom trivsel og være der for andre blir verdsatt høyt. Videre blir tydelighet i henhold til

hvordan man ønsker å ha det påpekt av trenerne. Det er nødvendig med tydelig rammer og regler som er lette for utøverne å forholde seg til. Trener³ påpekte det samme som leder⁶ gjorde overfor, at: «*Men det med kultur det må ligge i bunn og det er det viktigste vi driver med egentlig, vi bygger kultur hver dag*».

Utgangspunktet ved et par av bedriftene var annerledes enn de andre, da det nylig hadde vært fusjoner. Dette bidro til at det var utfordrende å arbeide med kulturen. Leder⁴ opplevde at enkelte dro i en annen retning enn kursen til bedriften, og forklarte dermed at: «*for å bygge kulturen så har vi også blitt nødt til å rydde*.» Dermed har de ansatte funnet seg nye jobber som er tilrettelagt dem i større grad. Et annet tilfelle har fusjonen bidratt til mindre gjennomføringskraft på grunn av at ting tar lenger tid enn tidligere, utfordringen som oppstår da påpekes av leder⁶: «*Folk blir litt sånn, utålmodig, føler ikke det samme ansvaret*».

Trenere vektlegger kultur der alle bidrar i samme retning. Trivsel, sammen med tydelig rammer og regler, anses som sentralt for kulturen.

Ledere verdsetter arbeidet med kulturen høyt. Derfor brukes det betydelig ressurser og tid på dette. Derimot utfordringer i bedrifter som har fusjonert.

4.2.1 Verdier

I følgende underkapittel vil verdiene som ligger i bunn i kulturen til både ledere og trenere kartlegges.

Trenerne er ganske samstemte i forhold til hvilke verdier som skal etterleves i gruppen. Uavhengig om det er individuell idrett eller lagidrett så omhandler det i stor grad om laget, og hva hver enkelt skal bidra med til fellesskapet. Trener² påpeker dette følgende: «*vi er viktigere enn jeg, og det tjener jeg på til slutt*». Med det menes at dine lagkamerater vil gi tilbake til deg dersom du gir til dem, og dermed løfter samtlige seg sammen som individer i et lag. Andre utdrag som poengterer ledernes samstemthet i henhold til verdiene er når trener³ forteller at: «*vi skal bli gode sammen, og da først og fremst da hvis alle har respekt for hverandre og vil hverandre vel så er det gull verdt også nødvendig*.» Videre påpeker trener⁴

på: «godt samhold og stor glede», for så at trener5 legger frem at: *«den verdien som står høyst hos oss, det er det med mennesker, ta vare på mennesker i gruppa»*. Dette er tydelige eksempler hvor alle omhandler viktigheten av menneskene og at viktigheten av at de har det bra. For trener1 så ligger også hovedfokuset på at utøverne i laget, og vedkommende har følgende svar på hvordan det skal fungere sammen: *«Åpenhet og ærlighet er veldig viktig for oss, for å kunne fungere når vi er såpass mye sammen felles, gjør så mye sammen, og for at gruppa skal fungere, så prate til hverandre kontra om hverandre. Så de verdiene der er kanskje noe av det viktigste. Spesielt det der med ærlighet. Gjennom ærlighet skaper man også tillit.»*

Flere trenere eksemplifiserer hvordan en skal legge til rette for laget. Det kan være respekt i forhold til trenere og utøvere, å tørre å gi tilbakemeldinger til hverandre, å være lojal mot avtalene og korrigere hverandre for at alle etterlever verdiene, og å avklare hva som forventes av hverandre i de daglige handlingene. De påpeker også at det må være tydelig konsekvenser dersom dette skal opprettholdes, som trener5 forklarer følgende: *«slå knallhardt ned på det motsatte, altså dårlig oppførsel, så er det blitt den største verdien»*.

Ut i fra datamaterialet kommer det frem en klar differanse mellom verdiene som bedriftene i næringslivet har i forhold til verdiene som trenerne påpeker at er viktig. Der trenerne i toppidretten var forholdsvis samstemte, så er lederne mer spredt i hvilke verdier som ligger til grunn. Det er gjennomgående et større fokus på verdier rettet mot jobben som skal gjøres, og verdier som hardt arbeid, kvalitet, evne, vilje, etterrettelig, pålitelig og innovativ er eksempler som poengterer dette. Samarbeid blir derimot nevnt et par tilfeller, i tillegg til respekt og glede, og det kan derfor gå ut fra at fokuset på de ansatte også ligger i verdiene til bedrifter i næringslivet. Forskjellen er derimot at der toppidretten er fullt fokusert på verdier om menneskene i gruppen, så vektlegger næringslivet dette i mindre grad og retter mer av fokuset på verdiene til jobben som skal gjennomføres.

Et par av lederne påpeker, som nevnt tidligere, at bedriften har blitt fusjonert eller slått seg sammen med andre, og at dette har bydd på utfordringer i henhold til verdiene. Dermed har ikke verdiene blitt implementert som en del av de ansattes drivere. Ved det ene tilfelle er det heller ikke utbedret noen verdier, noe som oppleves utfordrende for leder6 før han påpeker at: «Det er, for oss nå, et stort minus». De er derimot ikke de eneste som sitter med en følelse av at verdiene står felles for alle ansatte, da leder5 som er leder i et godt, veletablert selskap forteller at: «Jeg synes ikke at vi bruker nok tid på å fortelle fundamentet i det vi står på». Han begrunner det ved å forklare at flere unnskylder det med: «jammen, det går bra med oss». Det er derimot også bedrifter hvor lederne mener at de ansatte lever etter det verdiene som er satt. På spørsmålet om verdiene føles som felles for de ansatte ble dette kontant bekreftet fra både leder2 og leder3.

Ledere verdsetter arbeidet med kulturen høyt. Derfor brukes det betydelig ressurser og tid på dette. Derimot utfordringer i bedrifter som har fusjonert.

Ledere poengterer verdier rettet mot arbeidsoppgavene i størst grad. Påpeker også verdier knyttet til menneskene, men i mindre grad.

4.2.2 Samspill

Dette avsnittet vil avdekke i hvilken grad samspill i laget og bedriften verdsettes, i tillegg til å kartlegge hva som vektlegges for å oppnå dette.

Trenere i toppidretten verdsetter samspillet i gruppen høyt. Derfor forklarer trener2 at «det er å skape det lagarbeidet mot et felles mål, og faktisk det jeg leverer er viktig for de andre, og det de leverer er viktig for meg». Videre gir trener3 en forklaring av hva laget gjør for hverandre som underbygger viktigheten av lagarbeid: *Nå er det en helt annen innstilling, annen guts, og vi har et kjempefint stillbilde fra kampen nå, hvor keeperen vår er ute og feilbedømmer så han er helt på motsatt 5-meter, og det bilde som blir tatt så er det sju (...)spillere som står inne i boksen og skal redde det skuddet som kommer, og det betyr litt.*

Det er viktig å påpeke at det også er ledere i bedrifter som vektlegger dette og som jobber målrettet og utarbeider systemer for å oppnå den samme effekten av gode team. Leder1 hadde et stort fokus på «vi» istedenfor «jeg», og forklarte hvordan de legger til rette for å oppnå samme tankegang i hele bedriften: *«Når vi begynte i selskapet så ble vi enig at vi skal ikke ha, spisse provisjons, personlig provisjonsordninger. Det er gift for et system som selger kunnskap. Fordi det medfører at det er bare spisse albuer og alle jobber for seg selv, og ikke for selskapet. (...). Så det er en hygienefaktor det med lønn. Og det har fungert veldig bra, og det skaper fleksibilitet i forhold til, som du sier helt riktig, i forhold til arbeidsoppdrag som vi har, og samarbeid i det hele tatt.»* Videre på spørsmålet om de ansattes vilje for å samarbeide for å oppnå gode prestasjoner ble dette vektlagt igjen av tilsvarende leder: *«Ja, og den viljen er veldig stor. Og det er akkurat som det vi snakka om at vi har ikke systemer som hindrer det. Vi har systemer som motiverer folk til å samarbeide.»* I dette tilfelle har bedriften tatt bevisste valg for å oppmuntre til samarbeid i bedriften. Ved å fjerne insentiver som individuelle bonuser og provisjoner så legger bedriften til rette for at de ansatte kan tenke helhet og team istedenfor på sin egen vinning fordi det ikke er noe som oppmuntrer til det.

I slike tilfeller oppnår man den tankegangen som trener2, nå daglig leder, etterlyser i bedrifter og eksemplifiserer dette gjennom følgende utsagn: *«hvis han på nabokontoret får til en good deal, så er det «yes!», og ikke «faen heller, den skulle jeg hatt.»»* Informanten forteller også om en opplevelse der en tidligere utøver av han jublet i målområde for sin lagkompis første seier selv om det betydde at vedkommende kom på en dårligere plassering, fordi det er bra for laget og man tør å anerkjenne andre som gjør det bra.

Dette er ikke alltid tilfelle i alle bedrifter at samspillet mellom kollegaene verdsettes. Leder4 poengterer utfordringer i team der to ansatte med tilsvarende spesialiteter settes sammen. Vedkommende forklarer dette med et eksempel fra idretten: *«hvis du jobber i et team så kan du jobbe i et team i flere år sammen, men utfordringen er at når du stokker om på teama, hvor en spiss møter en annen spiss»*. Her oppstår det en konflikt der to med en

spesifikk kompetanse og ansvarsområde må forholde seg til hverandre i tilfeller der personene ønsker å stå med ansvaret på egenhånd. Her påpeker derimot samtlige ledere at de har god oversikt over hvem som passer best i hvilke roller. Utfordringen med samarbeid gjelder dog ikke utelukkende i dette selskapet da leder5 påpeker at: *«Jeg tror igjen at vi er nødt til å minne folk på at 1+1 er normalt sett mere enn 2.»* Vedkommende har derimot en annen innfallsvinkel på problemet enn leder4 og forklarer det følgende: *«det kan være 4 som ikke deltar. De bare er der, de er fysisk tilstede. Og det er ikke godt nok. Så de må å være engasjert og minne på at det er vi. (...) Alle må bidra. Inni mellom så tenker man at «jeg er en av 8000 ansatte, er det så viktig da?». Men tenk hvis alle tenker sånn da.»* Her oppstår det en ansvarsfraskrivelse blant de ansatte på bakgrunn av en apatisk innstilling og dårlig engasjement.

Ansvarsfraskrivelse er et fenomen som også blir påpekt av trener5. Vedkommende har lang fartstid som utøver og trener, og har tidligere holdt foredrag til næringslivet der han påpeker hvor dyktig mennesker i toppidretten er til å lede seg selv. Han poengterer at: *«alle er sin egen leder»*. Derfor jobber respondenten med at alle har noe ansvar, og at man aldri kan løpe fra det ansvaret. Ingen klarer å prestere hver gang, men det er viktig å ta det ansvaret man har. Han påpeker den tilsvarende tankegangen som leder5 gjorde ovenfor hvor man i et kollektiv begynner å tenke: *«i dag jobber han, jeg går ikke på jobb»*. Dersom den tankegangen sniker seg inn så blir det farlig, forklarer han videre. Derfor er det, ifølge trener2, viktig å være tydelig med å spørre hver enkelt: *«hva skal du bidra med til dette laget her?»* Det bidrar til at man får et større eierskap til det.

Den samme treneren hadde et enormt fokus på alt som gjaldt holdninger til at alle skal til enhver tid gjøre sitt beste for at laget oppnådde sine mål. Hvordan vedkommende håndterte utøverne eksemplifiserer han følgende: *«det er veldig kult, for da, de fleste bedrifter har regler om takhøyde, om å snakke til mennesker og ikke om mennesker, vi gjør alt for bedriften, men alt det innenfor den setningen der da det skaper jo en sånn slags justice i*

gruppa fordi du kan alltid spørre en person: «gjør du nå ditt beste for at laget når sine mål?». Svaret sier seg alltid seg selv». Ved å stille dette enkle ja- eller nei-spørsmålet fikk treneren den rette responsen fra sine utøvere og skapte dermed en «vi-kultur». Laget var bygget på verdien om at «vi er viktigere enn jeg, og det tjener jeg på til slutt.» Dette bunner ut i en tankegang om at «dersom jeg er hjelpsom mot andre og bidrar med mine ting til laget, så får jeg mer tilbake for det». Denne respektive treneren som for øyeblikket opererer som daglig leder, og som dermed har god innsikt i begge verdener, legger dermed til grunn at næringslivet har noe å lære av toppidretten på dette området.

Trenere er ekstremt opptatt av samspillet. Alle skal hjelpe hverandre, og vi er viktigere enn jeg. Få utøvere til å ta ansvar i sin rolle til gruppen.

Ledere har fokus på godt samspill i bedriften. Enkelte har et meget godt samspill, mens andre opplever noe mer utfordringer. Enten selvcentrert eller tar lite ansvar.

4.3 Krav og forventninger

Det siste interessante temaet i datamaterialet er krav og forventninger. Dette blir ansett som helt sentralt av trenerne for å lykkes. På bakgrunn av at dette temaet tilhører både prestasjonsledelse og prestasjonskultur, vil dette kapittelet bli presentert separat fra de som et eget punkt.

Hvilke krav og forventninger som stilles til hverandre i et team er noe nesten samtlige respondenter knyttet til toppidretten mente at næringslivet har noe å lære av. Dette blir påpekt som det område hvor næringslivet kanskje har et størst forbedringspotensialet. Ingen ledere i næringslivet poengterte viktigheten av å sette tydelig krav og forventninger til hverandre. Det kommer frem i intervjuene at toppidretten er ekstremt dyktige her. Hvilke forventninger som stilles til hverandre fokuseres det masse på, både mellom utøverne, mellom trenerne, og i forholdet mellom trener og utøver. Trener2 påpeker at man må «tørre å si til han tvers over, «hva forventer du av meg, for jeg forventer dette av deg». På den måten er det ikke tvil om

hva den andre forventer, og man kan jobbe aktivt mot hverandre. Videre gir respondenten en illustrasjon på hvorfor dette er så essensielt: «Hvis jeg forventer som sjef å få en eller annen rapport fra økonomisjefen, også kan den være 200 sider og økonomisjefen er kjempefornøyd, så ser jeg på det, «men det var jo ikke dette jeg ville ha», da funker det ikke.» Ved dette eksempelet påpekes det som helt grunnleggende ved å vite hva som forventes for at den ansatte kan oppnå gode prestasjoner i tråd med hva som forventes.

For å kunne stille krav og forventninger til hverandre påpekes det at ærlighet er helt sentralt. Det å være ærlig og tørre å si til personen overfor deg at «jeg forventer dette av deg». Dette kan kobles tilbake til temaet om oppfølging og tilbakemeldinger der det ble påpekt at det var utfordrende for ledere i næringslivet å gi tilbakemeldinger som ikke var positivt ladet. Der kom det tydelig frem at det var ledere som ikke turte å være ærlige med sine arbeidstakere. Videre blir det gjentatte ganger lagt vekt på at krav og forventninger bygger på tillit, og skape en kultur med åpenhet hvor det å kommunisere med hverandre er ufarlig.

5. Diskusjon

I følgende kapittel skal funnene i analysen diskuteres opp mot eksisterende teori og empiri. Til slutt vil kritikk av studien og dens begrensninger, i tillegg til videre forskning, bli gjort rede for. Målet ved diskusjonen er å besvare følgende problemstilling:

Hva kan ledere innen næringslivet lære av toppidretten for tilrettelegging av utvikling og læring for å oppnå bedre prestasjoner?

Diskusjonen vil ta utgangspunkt i de temaene som er berørt i analysekapittelet. Hvert tema inneholder beskrivelse om både ledernes og trenernes synspunkter, og kombinert med tidligere forskning vil det dermed trekkes slutninger om ledere har noe å lære av toppidrettstrenerne. Disse slutningene vil derfor danne grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

5.1 Oppfølging og tilbakemeldinger

Hoveddelen av funnene i analysen omhandler temaet oppfølging og tilbakemeldinger. Dette er helt sentralt i utøvelsen av prestasjonsledelse. Funnene skal herved drøftes opp mot tidligere teori.

I teorien kommer det frem at timingen på tilbakemeldingene er avgjørende for hvor stor effekt det faktisk har (Aguinis, 2013). Påvirkningskraften ved tilbakemeldingene er av større betydning desto tettere det kommer på prestasjonen, og reduseres desto senere tilbakemeldingen forekommer. Et sentralt funn i studien er at flere ledere i næringslivet ikke er tett nok på sine ansatte, men at trenere i idretten er dyktige på dette området. Funnet samsvarer med European Employee Index (2014) som påpeker at ledere ikke er dyktige nok til å gi tilbakemeldinger og aktivt følge opp sine ansatte. På bakgrunn av ledernes mangel på tett oppfølging blir det utfordrende å gi tilbakemeldinger tett på prestasjon. Dermed blir

konsekvensen at tilbakemeldingene har liten effekt på de ansatte, og sannsynligheten for utviklingen reduseres betraktelig (Aguinis, 2013). Dersom lederne er tettere på sine ansatte så de har muligheten til å oppfatte gode prestasjoner i øyeblikket det skjer, så kan tilbakemeldingen komme tett på prestasjonen og dermed ha stor påvirkningskraft.

Det er enkelte ledere som poengterer at de følger opp ansatte kontinuerlig og er opptatt av hyppige tilbakemeldinger, men det kommer frem at ledere på generell basis ikke tilfredsstillende dette behovet. Dermed vil ansatte hos lederne med tettere oppfølging få større effekt av tilbakemeldingene enn ansatte hos ledere med sjelden og sein tilbakemelding. På en annen side så har samtlige av trenerne i studien fokus på daglige tilbakemeldinger til utøverne sine og bruker mye ressurser på dette. Det betyr at de ifølge teorien (Aguinis, 2013) oppnår stor effekt av tilbakemeldingene. Utøvere føler større glede ved å få en positiv tilbakemelding som bekrefter den gode prestasjonen i øyeblikket det forekommer, enn hvis det er to uker i etterkant av prestasjonen.

På bakgrunn av ledernes mangel på oppfølging så kan en av årsakene til dette begrunnes ut i fra analysen. Der påpekes det at den enkelte medarbeider ikke har behov for mye tilbakemeldinger fordi de har hatt tilsvarende jobb i flere år. Dermed er de trygge på seg selv og at jobben de gjør er bra. Dette gjelder derimot ikke alle ansatte, da det alltid vil være noen nye som trenger veiledning. DeNisi og Kluger (2000) påpeker også at tilbakemeldinger bidrar til å øke tilfredsheten og motivasjonen, som utvilsomt er positivt for enhver uansett ansiennitet i jobben. Videre så har trenere fokus på daglige tilbakemeldinger til utøverne sine, uansett hvor erfarne utøverne er. Dermed vil utøveres tilfredshet og motivasjon øke, i tillegg til den økte effekten av tilbakemeldinger tett på prestasjonene (Aguinis, 2013). I tilfeller der ledere sjeldent gir tilbakemelding til ansatte som har vært i jobben lenge så blir konsekvensen at tilfredsheten og motivasjonen ikke er like høy som kunne ha vært tilfelle (DeNisi & Kluger, 2000). I henhold til teorien og trenernes synspunkt så bør ledere gi tilbakemeldinger til alle ansatte, uavhengig av deres ansiennitet.

Et viktig funn i studien er at det er ledere som opplever det som utfordrende med personalansvar og gi kritikk til ansattes arbeid. Årsaken til dette er ledernes frykt for at det oppstår en konflikt med medarbeideren. Dette stemmer godt overens med Aguinis (2013) teori hvor det påpekes at ledere er ukomfortable med å gi negative tilbakemeldinger. Som Aguinis (2013) påpeker på lik linje som enkelte ledere i studien, så oppstår dette ubehaget gjennom frykten for negative reaksjoner. Det er en frykt for at ansatte skal bli defensive eller irriterte, som dermed kan få konsekvenser for forholdet dem i mellom. Dette var spesielt tilfelle dersom en ansatt ble leder for sine tidligere kollegaer på bunnlinja. Det er viktig å påpeke at dette ikke er generaliserende til alle lederne, men at det er et hodebry for noen.

I tilfeller der dette er ubehagelig og hvor konsekvensen blir at lederen ikke gir den ærlige tilbakemeldingen så oppstår det en høflighetskultur (Vik, 2007). Dermed blir det kun oppfordret til positive tilbakemeldinger. Videre påpeker Aguinis (2013) at det ikke bidrar til utvikling for å skape utmerkede prestasjoner, men at ledere heller burde prioritere de oppriktige og ærlige tilbakemeldingene som kan føles ubehagelig. Studien min kommer derimot frem til at trenere anser ærlighet mellom utøvere og dem selv som ekstremt viktig. De anser det som sentralt for at samtlige i teamet skal jobbe for at alle oppnår de beste prestasjonene, noe som samsvarer med teorien. Det er de ærlige tilbakemeldingene hvor det opptres med respekt som er med på å skape unike prestasjoner. Konsekvensen ved at ledere ikke er tydelige og ærlige nok i tilbakemeldingene sine fordi det er ubehagelig er at de ansatte og bedriften ikke oppnår så gode prestasjoner som de i utgangspunktet er kapable til. Dersom ledere heller utfordrer sine ansatte gjennom konstruktive og ærlige tilbakemeldinger på hva som kan forbedres, så bidrar det til større grad av utvikling som resulterer i bedre prestasjoner (Aguinis, 2013).

På en side så gjør lederne rett i å være forsiktig med kritikk fordi det er sensitivt og kan ha en negativ effekt på prestasjonen (Latham, et. al., 2005), men på en annen side er ærlige tilbakemeldinger sentralt for å bedre prestasjonene. Det er derimot viktig å ikke

forveksle ærlighet med formening om å såre andre, og at man derfor må være selektiv i forhold til kritikk av ansatte. Å såre andre er ødeleggende, men ærlige tilbakemeldinger med intensjon om at vi vil hverandre vel bidrar til tillit og respekt (Weinberg og McDermott, 2010). Dette er trenere dyktige på fordi de tør å være ærlig med sine utøvere, samtidig som de opptrer med respekt til dem. På en side så må enkelte ledere tørre å være mer ærlige i tilbakemeldingene sine fordi det bidrar til utvikling og bedre prestasjoner. På en annen side må de finne en balansegang så det ikke kun blir kritikk og nedlatende for den ansatte. Da er det nødvendig for lederen å vise at man har respekt til personen som det gis tilbakemelding til. På bakgrunn av dette kan det begrunnes for at ledere har noe å lære av trenere i forhold til tilbakemeldinger for å bidra til å øke ansattes prestasjoner.

I forhold til tilbakemeldingene som gis fra trener eller leder så er det avgjørende at det er konkret mot målsettingen. Tilbakemeldinger som er fravikende fra målsettingen har ikke noen påvirkning, og dermed blir det kun ord og ikke et stimuli for handling (Latham, et. al, 2005). I studien viser det seg at dette er lite nevnt fra ledere i næringslivet, men som trenere helt bevisst legger vekt på når det gjelder tilbakemeldinger. Det kan diskuteres om ledere har et fokus på dette eller ikke. Om mine intervjuferdigheter var en faktor for at det ikke ble satt lys på, eller om det er noe som ledere ikke er nok bevisst på er uvisst. På en annen side så påpekte samtlige trenere dette. De gir aktive tilbakemeldinger underveis som er eksplisitte i forhold til målsettingen om hva som utføres godt og hvilke justeringer som bør gjøres. Dermed har tilbakemeldingene stor påvirkningskraft for utøveren. Konsekvensen ved at ledere ikke gjør det er at påvirkning blir minimal eller betydningsløs i forhold til handlingene. Dersom ledere gir tilbakemeldinger som er konkrete til de ansattes utviklingsmål så vil påvirkningskraften øke betraktelig. På bakgrunn av at trenerne valgte å påpeke dette i vesentlig større grad enn lederne når den samme intervjuguiden ble brukt, så kan det argumenteres for at ledere kan lære noe av trenerne på dette området.

5.2 Målsettinger

Målsettinger er nok et sentralt punkt i teorien om prestasjonsledelse. I henhold til teorien er det essensielt at målsettingene er utviklingsorienterte for å forbedre prestasjonene (Latham, et. al., 2005). Det kommer frem i studien at ledere er forskjellig flinke på å vektlegge og aktivt benytte dette. Funnet stemmer overens med European Employee Index (2014) som bekrefter at norske ledere generelt sett ikke er dyktige nok her. Dermed kan konsekvensen være at ansatte ikke oppnår de prestasjonene som de kunne gjort hvis lederne la mer til rette for utviklingsmål. Trenere i toppidretten viser seg derimot som ekstremt bevisste på at samtlige utøvere skal ha sine utviklingsmål som det skal jobbes aktivt mot å forbedre. Selv om toppidretten kontinuerlig måles på resultater, så rettes fokuset bort fra resultatet og heller mot hva som førte til det. På veien til målet kan det være flere forskjellige avgjørelser og aktiviteter som skal løses på ideelt vis, og idretten er bevisst på hvordan man oppnår dette. Derfor settes målene til hver enkelt utøver i henhold til hvordan dette kan oppnås. På den måten kan utøverne utvikle seg mest for å prestere på toppnivå. Det kobles mot det man i teorien også kaller for *proessorientert målsetting* (Aguinis, 2013) og *faktorisering* (Andersen 2009), hvor fokuset ligger i hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres.

Næringslivet differenser seg fra toppidretten i forhold til praktiseringen av målsettinger. Det viser seg at ledere i større grad har fokus på bruk av *Key Performance Indicators* (KPI), som legger grunnlaget for de kvantitative og kvalitative målene til ansatte. Økonomiske mål i form av prosent eller penger, mål antall timer som utfaktureres eller mål i forhold til kvalitet på service. Dette er mål som er grunnleggende for flere bedrifter, men målene gir ingen indikator på hvilke aspekter i aktivitetene eller arbeidsoppgavene som skal forbedres. På bakgrunn av at prosessen frem til målet ikke undersøkes så er det utfordrende å identifisere hvor på veien det bør eller kan forbedres.

Idretten er eminent på akkurat dette området. Trenere bryter hele prosessen opp i flere delprosesser for å øke fokus på hvilket område det skal trenes på. Ved å rette fokuset bort fra resultatet så gir det en mulighet til å fokusere på utvikling og mestring av de ulike

oppgavene. Det viser seg i teorien at mestring av målsettinger har en tydelig sammenheng med motivasjon og prestasjoner (Charbonneau, Barling & Kolloway, 2001). KPIer kan være veldig verdifullt for ledere fordi økonomi og kundetilfredshet er helt grunnleggende for bedrifter. Konsekvensen ved ledere som kun fokuserer på KPIene er at de ikke oppdager hvilke aktiviteter og delprosesser som kan forbedres. Dersom ledere retter fokuset sitt i større grad mot delprosessene og hva som kan forbedres her, så har de mulighet til å sette utviklingsmål som vil resultere i utvikling og mestring. Som King og Williams (1997) presiserer så økte prestasjonene i kampsport på bakgrunn av mestringsfokus for å forbedre forståelsen og ferdighetene. Dermed kan ledere få gode resultater fra sine ansatte ved å rette fokuset mot hvor de har potensiale i arbeidsprosessen for videre utvikling. Dette bekreftes av Senge (1990) der medarbeidere kobler personlig mestring til kompetanseutvikling. Studien kommer derfor frem til at ledere har noe å lære av trenere i forhold til bruken av utviklingsmål.

5.3 Kompetanseutvikling

Hvordan ledere og trenere utvikler henholdsvis sine ansatte og utøvere er åpenbart forskjellig. Det er naturlig da utøvere har betydelig mer tid til å trene, mens ansatte har et press på seg om å levere kontinuerlig. Derimot kan det diskuteres om det er noe metodikk som kan sammenlignes mellom dem, og om teorien fra prestasjonsledelse kan legges til grunn for argumentasjon.

Et punkt som kom frem fra studien var forskjellen på hvordan trenere legger til rette for trening på er annerledes enn ledere. Lederne har et ønske om at sine ansatte skal komme med sine behov og dermed bli sendt på kurs. Trenere har derimot en annen innfallsvinkel da de legger grundig planer om når og hva som det skal trenes på. Forskjellen ligger i at ansatte blir kurset når de ber om det, men trenerne planlegger når utøverne sine skal trene og på hva. Dermed tar trenerne et større aktivt ansvar for utøvernes trening enn hva ledere gjør, som venter på at den ansatte selv skal ta ansvar. Derfor kan det diskuteres om ledere skal ta

kontakt med sine medarbeidere i større grad for å avdekke hvilke områder de bør forbedre, og dernest legge til rette for å utvikle seg på det området gjennom kursing. Dette bekreftes også av forskningen gjort av Liu, et. al. (1998) som begrunner for at bedrifter kan ta lærdom av idretten i henhold til å ta større ansvar for trening. Ved at ledere i større grad tar ansvar for kursing og oppmuntrer til dette så kan det føre til økt kompetanseutvikling hos sine ansatte. Videre så vil ansatte som utvikler sin kompetanse til å løse flere krav ved jobben sin bli mer engasjerte og tilgjengelig i rollene sine (Kahn, 1990). Kahn (1990) påpeker også viktigheten av å trene for å gi økt selvtillit til egen kompetanse og redusert angst. Dette understreker hvorfor ledere har noe å lære av trenere i forhold til utvikling av kompetanse.

Fordelen ved at ansatte selv tar ansvar for hva som skal forbedres er at kursene som velges som oftest er rettet mot deres behov. Så blir det vanskelig å poengtere presist nok om fokusområdene i kursene alltid samsvarer med den ansattes ønske, men dette er en reell utfordring ved allerede utarbeidede kurs. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) bør standardiserte tiltak bortprioriteres dersom essensen ved kursingen eller treningen er å utvikle individer. Flere av bedriftene har utarbeidet interne kurs og «skoler» som skal bidra til internt løft blant de ansatte som har behov for det. Dette kan være en løsning på å unngå standardiserte kurs som ikke er reelt for den enkelte. Derimot blir eksterne kurs aktivt benyttet og det er viss sannsynlighet for at kursene ikke er konkrete nok mot den ansattes utviklingsområde.

Dersom fokuset rettes mot toppidretten, så begrunner studien med at de er meget dyktige til å tilpasse treningene mot hva som er behovet til utøveren. Trenere tilrettelegger for hvordan utøvere kan utvikle seg selv under fellestreninger. Dette bekreftes også gjennom tidligere forskning der utøvere har skreddersydde treningsprogrammer for å utvikle ferdighetene sine for å prestere best mulig (Liu, J., Srivastava, A. & Woo, H. S., 1998). Konsekvensen ved at ledere velger standardiserte og ferdig utarbeidede kurs for sine ansatte er at kursens innhold muligens ikke er konkret nok mot den ansattes utviklingsmål eller behov for utvikling. Det kan bli for generelt og dermed for lite tilrettelagt til at den ansatte oppnår

utvikling innenfor sitt fokusområde. Konsekvensen ved at ansatte ikke praktiserer opparbeidet kompetanse på kurs i arbeidshverdagen kan bli redusert engasjement og forpliktelse overfor bedriften (Lai, 2011). Dersom ledere tilpasser og tilrettelegger for kurs som er skreddersydd til den ansattes behov så vil utviklingen øke, og prestasjonene øker i takt med utvikling. Dermed kan det legges til grunn at ledere har noe å lære av trenere i henhold til å tilpasse kursene eller treningsprogrammene til individet.

Det er bemerkelsesverdig at temaene oppfølging og tilbakemeldinger, målsettinger og kompetanseutvikling, har blitt diskutert som funn ledere kan lære av toppidrettstrenerne. Årsaken til dette er at Latham, et. al., (2005) påpeker at selve essensen ved å praktisere prestasjonsledelse er å avklare målsettinger og danne utviklingsprogram som skal lede til kontinuerlig veiledning for å oppnå godt trente og motiverte medarbeidere. Med utgangspunkt i at ledere har noe å lære av toppidrettstrenerne på samtlige av disse temaene, kan det begrunnes for at trenerne har vist seg som sterke representanter for utøvelse av prestasjonsledelse.

5.4 Samspill

Det er tilsynelatende kun ett eneste punkt innenfor prestasjonskultur som kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling. Det er bemerkverdig da de resterende temaene tilhører prestasjonsledelse. Dette kan argumenteres for at det er ledernes arbeidsmetoder som innehar det største forbedringspotensialet, og at kulturen i bedriftene er god. Temaet som skal diskuteres innen prestasjonskultur er: *Samspill*.

Et funn i studien viser at trenere klarer å implementere et bedre samspill enn ledere generelt over. Enkelte ledere har klart å oppnå dette meget godt, og dette gjelder dermed ikke dem, men det er derimot en utfordring som er reell for enkelte. Samtlige trenere påpeker derimot at de fokuserer i stor grad på å utvikle en gruppe hvor tankegangen er at teamet er viktigere enn individet. Videre argumenterer dem for at dette oppfylles i stor grad.

Andersen og Sæther (2008) påpeker at ansatte må være villig til å samspille med sine medarbeidere og ha et ønske om å oppnå utmerkede prestasjoner gjennom hverandre. Dette har trenerne oppnådd gjennom å bevisst arbeide med at laget er viktigst, uavhengig om man konkurrer individuelt eller i lag. Selv om enkelte utøvere konkurrer alene fra start til mål så er man et lag til alle andre tider i året. Årsaken til det er at trenerne ser effekten av at alle jobber for hverandre. Både da det gjelder å dele erfaringer og råd, men også i tilfeller der man er avhengig av støtte fra lagkamerater i tunge perioder.

Ledere er, som allerede nevnt, ikke like samstemte hva det gjelder ansattes vilje til å samarbeide. utfordringene oppstår ifølge studien ved to tilfeller. Den ene er når år to med tilsvarende spesialisering eller arbeidsoppgaver skal samarbeide innenfor sitt felt, og den andre er i tilfeller der den enkeltes tankegang om hva han eller hun gjør ikke er så viktig fordi i det store bildet har det lite å si. Som betyr at den ansattes enkeltprestasjoner har lite påvirkning på bedriftens prestasjoner eller resultat. En slik tankegang kan være en konsekvens av lite eierskap til bedriften og sine arbeidsoppgaver. Konsekvensen av dette blir at den ansatte ikke bidrar med det som er dens arbeidsoppgaver i teamet, og noen andre gjør kanskje arbeidsoppgavene uansett.

Dette kom det tydelig frem fra trenere at var et fokusområde. De arbeider for at alle føler seg som en viktig del av laget og får eierskap til sin rolle. Dersom ledere legger til rette for dette vil den ansatte bli «sin egen leder» som trener5 poengterte, og den ansatte vil bidra med sitt ytterste for å oppnå gode prestasjoner alene og til bedriften. I Weinberg og McDermott (2010) sin komparative analyse av idrett og næringsliv så påpekte derimot både ledere og trenere viktigheten av at alle forstod sin rolle, og at alle er viktig for den totale suksessen. Det var lederne som poengterte dette mest i deres tilfelle, som er noe motstridende med mine funn. På lik linje som Weinberg og McDermott (2010) så var det generelt over viktig hos mine respondenter, men det som skilte studiene var at der mine trenerinformanter la størst vekt på dette, så var situasjonen snudd i deres studium.

I forhold til den førstnevnte utfordringen så er dette relevant til det Andersen og Sæther (2008) poengterer som den andre faktoren for godt samspill, der det er avgjørende med kunnskap om hvilke roller hver enkelt ansatt passer best i. Dette kom det frem i studien at lederne hadde god kontroll på. Det blir dog poengtert at det forekommer at to eller flere med tilsvarende kvaliteter må arbeide sammen i team, og at det oppfattes som utfordrende for de ansatte. Det stemmer overens med teorien (Van de Vliert, 1998) hvor rollekonflikter er et problem i bedrifter. Problemet med samarbeidet blir at de ansatte har sine vante og foretrukne arbeidsmetoder og stil, og at man derfor kan være lite tilpasningsdyktig overfor den andres idéer og innspill. Dette gjelder ikke hos samtlige bedrifter og ansatte, men det er en reell utfordring på noen arbeidsplasser. På dette området er trenere dyktige til å sørge for at samtlige utøvere bidrar med sitt beste for laget. Det å danne en kultur hvor det implementeres en tankegang hvor samarbeid er det beste for alle parter jobbes det derfor aktivt med. Dersom ledere aktivt jobber mot å bevisstgjøre viktigheten av samspillet og legger opp til dette gjennom aktiviteter og roller så oppnår de en kultur hvor samtlige jobber for hverandre. Derfor kan dette poengteres som noe enkelte ledere har å lære av toppidrettstrenere.

5.5 Krav og forventninger

Et funn i min studie trenernes betydelige fokus på å stille krav og forventninger til hverandre, noe som ikke ble nevnt fra lederne. Dette kan plasseres både i prestasjonsledelse eller prestasjonskultur da det til en viss grad tilhører begge teoriene. Den tilhører tilbakemeldinger i prestasjonsledelse og grunnlaget i prestasjonskulturen for å oppnå sterk utvikling og utmerkede prestasjoner.

Dette handler derimot ikke om at trenere forventer at utøverne sine tar gull hver gang og at det er et krav, og dersom det ikke oppfylles så er du ute av teamet. Det handler blant annet om hva vedkommende forventer av innhold på det som leveres, innsats på arbeidet og respekt for hverandre. Ikke noe omhandler hvor bra resultatet er. På den måten er det enklere å tilpasse seg hverandre. Selv om man blir utfordret av andre, så jobber man derimot i samme

retning for at alle skal ha best mulig forutsetninger for å lykkes i teamet. På bakgrunn av at dette ikke ble nevnt av noen ledere så er det en usikkerhet rundt om dette forekommer eller ikke. Det kan ikke konkluderes med at de ikke setter krav og forventninger, men det kan begrunnes for at det forekommer i lavere grad. Spesielt når det viser seg at enkelte ledere har en utfordring om å være ærlig og direkte nok.

Dersom lederne ikke setter krav og forventninger til sine ansatte så kan det være forvirrende for den ansatte hva han eller hun skal levere. Som ansatt kan man være strålende fornøyd med en rapport, men den inneholder ikke det lederen ville ha, og konsekvensen blir dermed en misfornøyd leder, misfornøyd ansatt og bortkastet tid. Det er ikke positivt for noen. Rapporten kan være utmerket, men når den ikke inneholder det lederen forventer så blir det feil. Dette kan sees i sammenheng med Aguinis og Pierce (2007) sin presentasjon av prestasjonsledelse hvor det understrekes viktigheten av å samkjøre prestasjonene med organisasjonens mål. Gode prestasjoner alene er ikke godt nok hvis det ikke samsvarer med lederen og bedriften. Dermed kan den ansatte ha gjort en perfekt prestasjon i det innholdet vedkommende leverte, men prestasjonen blir dårlig i henhold til det lederen ønsker og prestasjonen blir derfor dårlig. Ledere som setter krav og forventninger legger til rette for at medarbeiderne er fullstendig klare over hva de må levere. Dette gir de muligheten til å utvikle seg i samsvar med bedriftens retning og utføre gode prestasjoner i tråd med lederens ønsker.

Trenerne påpeker at man må tørre å si til hverandre hva som forventes, og at man tør å være ærlig. Dette kobles mot ærlige tilbakemeldinger som ble diskutert tidligere, der ærlighet er en av årsakene til tillit. Det å være ærlig oppleves som krevende for noen ledere. I Weinberg og McDermott (2010) sin studie var det derimot lederne som oftest nevnte ærlighet som noe av det viktigste som leder, på grunn av at det bidro til økt respekt blant ansatte. Derfor er det noe overraskende at tilfellet er motsatt i min studie. Hva det skyldes er usikkert, men en forklaring kan være at det er en kulturforskjell mellom amerikanere og nordmenn, der amerikanske ledere er mer ærlig. En annen årsak kan være at det ikke ble spurt grundig nok

om i intervjuet og at lederne derfor ikke poengterte det. På en annen side så ble det påpekt av alle trenerne, hvor da tilsvarende intervjuguide ble benyttet, og derfor vil det være naturlig å begrunne for at lederne hadde muligheten. Derfor kan det antas, selv om det kan være et fokusområde for lederne også, at trenerne i større grad er direkte og ærlige som gjør at de tør å sette krav og forventninger til andre.

Det er de direkte og konstruktive samtalene som skaper åpenhet og tillit (Boethius, et. al., 2003). Ledere som kun er positive vil oppnå en høflighetskultur hvor det er meget behagelig å jobbe i. For enkelte kan det være perfekt, men på annen side så skaper ikke det de utmerkede prestasjonene eller stor tillit til lederen. Det gir ikke grunnlag for ypperlig utvikling av individer eller bedriften fordi ingen påpeker det som kan gjøres annerledes og bedre. Alt er godt nok. Det er også vanskelig for ansatte å vite om lederen er ærlig fordi man får skryt uansett. I team hvor konkret og ærlig kommunikasjon forekommer med respekt for hverandre så oppnås den største utviklingen og de beste prestasjonene. På bakgrunn av dette kan det derfor argumenteres for at enkelte ledere kan lære av trenere på dette området.

5.6 Studiens begrensninger og kritikk

En begrensning ved studien er utfordringen ved å argumentere for at noe definitivt har en overføringsverdi fra toppidrett til næringsliv. Man kan se på ulikheter mellom dem og begrunne med teori, men hverdagen er så forskjellig. Der trenerne følger med på utøverne sine på trening daglig og kan gi konkrete tilbakemeldinger i øyeblikket det skjer, så kan ikke ledere overvåke sine ansatte på tilsvarende måte. Næringslivet er også i konkurranse kontinuerlig, der idretten har tid til å trene mellom konkurransene. På bakgrunn av dette er det utfordrende å konkludere med at noe har en absolutt overføringsverdi fra toppidrett til næringsliv.

En kritikk av studien er kildebruken. Det er ved visse tilfeller blitt tatt i bruk kilder som kan anses som «bachelorpensum». Det har blitt søkt tilstrekkelig etter passende kilder, men det har vært utfordrende å finne de gode referansene.

Videre så ville et større utvalg bidratt til større grad av generalisering og troverdighet. Studien inneholder 11 informanter, seks ledere og fem trenere. Dette anses som betydelig nok i en 30poengs masteroppgave, men for å kunne argumentere for at dette gjelder alle ledere og trenere i Norge så bør utvalget utvides. Ingen av informantene er derimot kvinner, noe som er en kritikk av studien. Dette setter begrensninger i henhold til generalisering av ledere og trenere, i tillegg til at studien kan ha gått glipp av verdifull informasjon.

Enkelte spørsmål i studien er lederens og trenerens synspunkter på hvordan noe er, og hvor standarden settes for god og dårlig kan derfor variere fra respondent til respondent. Det en leder anser som bra samspill, kan være dårlig samspill for andre. Derfor kan oppgaven være mer konkret dersom dette løses ved for eksempel observasjon. På bakgrunn av at det er en masteroppgave så hadde det vært for tid- og ressurskrevende å gjennomføre.

Denne studien er kun gjennomført av meg, noe som kan sette en begrensning i forhold til oppgavens funn og diskusjon. Dersom oppgaven består av flere deltakere kan det oppdages flere funn, eller funnene kan være mer treffsikre. I tillegg gir det mulighet til å diskutere i vesentlig større grad med en samarbeidspartner.

5.7 Videre forskning

I videre forskning kan det være essensielt å foreta en kvantitativ studie, eventuelt i tillegg til den kvalitative. Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse av de ansatte i ledernes representative bedrifter og tilsvarende med idrettsutøverne så er det mulig å avdekke flere forhold. Først så vil det være til en kvalitetssjekk om lederne forteller realiteten, da det som leder er enkelt å fremlegge usannheter i et samtaleintervju. Jeg føler ikke det har vært tilfelle i denne studien, men som forsker skal man skal alltid være bevisst på at det kan forekomme. Det kan også være mulig å avdekke om de ansatte er tilfredse med for eksempel oppfølgingen, fokuset på kompetanseutvikling eller om vedkommende samarbeider godt med andre for å oppnå gode prestasjoner sammen. Poenget er å avdekke om ansatte ønsker mer eller mindre av noe, og dermed kan trenernes arbeidsmetoder muligens være en benchmark

for å oppnå det. Dersom idretten har større fokus på utvikling enn næringslivet og medarbeidere i bedrifter mener større fokus på utvikling vil forbedre prestasjonene, så får argumentene mer tyngde.

Videre forskning kan også utføre en longitudinell studie som fokuserer på å observere ledere og trenere i hverdagen over en lenger periode. På den måten er det lettere å finne konkrete arbeidsmetoder som er forskjellig og arbeidsmetoder som er like. Dermed får man mer detaljerte beskrivelser av utviklingsfokuset og hvordan det legges til rette for å oppnå dette. Hvordan noen legger til rette for utvikling gjennom utførelse av ledelse og kultur er kompleks, og ved å observere dette på nært hold over lang tid kan det kartlegges i betydelig større grad enn min studie.

Videre forskning kan også utpeke seg enkelte bransjer eller størrelse på bedrifter, og ta utgangspunkt i individuell idrett eller lagidrett. På den måten kan det være enklere å oppnå generaliserende svar fordi det er en viss sannsynlighet for at tankegangen og aktivitetene er mer tilsvarende.

6. Konklusjon

Hvordan ledere og toppidrettstrenerne tilrettelegger for sine ansattes og utøveres utvikling gjennom ledelse og kultur er komplekst. Det er klare likheter, men også forskjeller i hvordan det jobbes.

Jeg har avdekket flere temaer innenfor ledelse og kultur, og sammenlignet hvordan disse jobbes etter av både ledere og trenere. Målet er å avdekke om det er arbeidsmetoder som trenerne praktiserer som har overføringsverdi til ledere. Temaene hvor det har blitt oppdaget funn er oppfølging og tilbakemeldinger, målsettinger, kompetanseutvikling, samspill, og krav og forventninger.

Funn i studien viser at trenere bruker betydelig mer tid på oppfølging og tilbakemeldinger til sine utøvere enn hva lederne praktiserer. Trenere gir tilbakemeldinger tettere til prestasjonen, i tillegg til at dette er konkret på utviklingsmålene, noe som ledere generelt over ikke er dyktige nok til. Trenerne tør å være ærlig i større grad enn lederne.

Funn i studien viser at trenere er mer nøye på å sette konkrete utviklingsmål til sine utøvere enn det lederne er. Samtlige praktiserer utviklingsmål i stor grad for å øke prestasjonene sine. Videre legger de i større grad til rette for dette gjennom mer tilpassede og skreddersydde treningsprogram enn hva lederne gjør ved kompetanseutvikling av sine ansatte.

Videre funn i studien viser at ledere har noe å lære av trenere i forhold til å sørge for at samtlige føler seg som en betydelig del av teamet. Dette gjør de ved å gi oppmerksomhet, i tillegg til å sørge for å finne ut av hva alle skal bidra med.

Et siste funn i studien er at trenernes bevissthet på å sette tydelig krav og forventninger til hverandre er større enn ledernes bevissthet. Dette skal bidra til at samtlige tilpasser seg hverandre, og dermed kan legge til rette for at alle kan oppnå utmerkede prestasjoner. I henhold til dette tør trenerne å være ærlige og konkrete i større grad enn ledere. Dette bidrar til økt tillit og åpenhet blant ansatte og utøvere.

Samtlige av funnene legger grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling. Konklusjonen blir dermed at ledere i næringslivet har noe å lære av trenere i toppidretten.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Prestasjonsledelse og prestasjonskultur er moderne teorier, og jeg fant det noe utfordrende å finne litteratur som anses som masterpensum som hadde forsket på alle temaene innenfor disse teoriene, og spesielt innenfor prestasjonskultur. Fagområdene kunne vært mer oversiktlig og tydelig. Dermed ble det tatt i bruk enkelte norske bøker som kilder. Disse er ikke nødvendigvis masterpensum, men innholdet i bøkene er derimot meget godt. Derfor mener jeg fortsatt at det teoretiske bidraget ved studien kan være retningsgivende for annen forskning. I tillegg støtter den empiriske forskningen i studien mye av den tilsvarende teorien.

Jeg mener det kommer frem i oppgavens empiriske forskning at trenernes fokus på ledelse og kultur i stor grad samsvarer med hva teorien legger til grunn for hva som er hensiktsmessig. Trenere kan derfor anses som gode representanter for utøvelse av prestasjonsledelse og prestasjonskultur. Dette gjelder derimot ikke alltid lederne. Derfor bekreftes også teoriene om at ledere i næringslivet har noe å lære av trenere i toppidretten.

6.2 Praktiske implikasjoner

I forhold til praktiske implikasjoner mener jeg studien kan være grunnleggende for hva ledere i næringslivet kan dra nytte av ved å se på hvordan trenere i toppidretten jobber med sine utøvere. Gjennom kunnskapen som er opparbeidet i studien kan ledere oppnå større utvikling av ansatte og dermed bedre prestasjoner. Studien viser hvordan man som leder i praksis kan lære av trenere om hvordan det bør følges opp og gi tilbakemeldinger på, hvordan praktisere målsettinger og kursing, i tillegg til hvordan bidra til å bygge en god kultur.

For å ta tak i forbedringspotensialet som noen ledere har i forhold til trenere, så kan det kreve mye mer oppmerksomhet til sine ansatte enn tidligere. Dermed kan det gå utover lederens egne arbeidsoppgaver, som i flere tilfeller er nok arbeid i utgangspunktet. Videre så må de ansatte være like engasjert i denne måten å jobbe på som lederen for at det skal fungere. Dersom de ansatte ikke bryr seg om utviklingsmålene eller ikke vil ha hyppig tilbakemeldinger så vil det trolig ikke ha noen effekt.

Til slutt er det viktig å påpeke at det er en praktisk implikasjon at det kan være utfordrende for ledere å overføre hvordan trenerne arbeider direkte over til sin egen hverdag. Hverdagene er veldig forskjellig for trenere og ledere, og derfor vanskelig å begrunne for at noe har full overføringsverdi. Prinsippene er derimot veldig gode, men det kan være noe utfordrende å sette det ut i egen praksis som leder.

7. Litteraturliste

7.1 Artikler og nettsider:

- Aguinis, H. & Pierce, C. A. (2007) Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* 29, 139–145
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett jr., W., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50, 341-358.
- Andersen, S. S. (2013) Hva næringslivet kan lære av toppidretten. BI Business Review
- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2002) Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier. Forskningsrapport, *Handelshøyskolen BI*
- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2008) Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling: Hvordan oppnå fremragende resultater med vanlige medarbeidere? *Magma*, nr. 1
- Burnes, B & O'Donnell, H (2011) "What can business leaders learn from sport?", Sport, Business and Management. *An International Journal*, Vol. 1, 12-27.
- Charbonneau, D. Barling, J, & Kolloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 2001, 31, 7, pp. 1521-1534.
- Chen, T., Wu, P. & Leung, K. (2011). Individual performance appraisal and appraisee reactions to workgroups. *Personnel review*, 40(1), 87-105.
- Ciulla, J. B. (2005) Integrating leadership with ethics: is good leadership contrary to human nature? *Jepson School of Leadership studies*.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's. *Harvard Business Review*, 65-77.

Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678-707.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (April, 2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *ResearchGate*.

DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000) Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, Vol. 14. No. 1

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International journal of training and development*, 12(3), 138-157.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362

Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? Boston: *Harvard Business review*

Gruman, J., A. & Saks, A. M. (2011) Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21, 123-136.

Heslin, P. A., Carson, J. B. & Vandewalle, D. (2009) Practical applications of goal-setting theory to performance management. *ResearchGate*

Jensen, B. R. (2011, 2. mars). Ikke som andre ledere. *Dagens Perspektiv*.

Jones, G. (2002) Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14: 268-281.

Jones, G. (2002) Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14: 268-281.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Katragadda, R. (2013) Corporate Governance and Firm Performance: A Theoretical Review. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies. Volume 1*

Kavanagh, P., Benson, J. & Brown, M. (2007) Understanding performance appraisal satisfaction. *Asia Pacific journal of human resources*, 45(2), 132-150.

King, L. A. & Williams, T. A. (1997). Goal orientation and performance in martial arts. *Journal of Sport Behavior*, 20, 397-411.

Kleingeld, A., Van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1289,1304.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284.

Kraiger, K. & Ford, J. K. (2007). The expanding role of workplace training: themes and trends influencing training research and practice. I L.L. Koppes. Historical perspectives in industrial and organizational psychology (281-309). *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 365-385.

Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36, 378-397.

Lai, L. (2011). Employees perception of the opportunities to utilize their competences: Exploring the role of perceived competence mobilization. *International journal of training and development*, 15(2), 1360-1376.

Latham, G. P., Almost, J., Moore, C. & Mann, S. (2005) The Science of Appraising and Coaching Performance: *New Developments in Performance Management. Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 1, pp. 77–87*

Liu, J, Srivastava, A., & Hong Seng Woo, H. S., (1998) "Transference of skills between sports and business", *Journal of European Industrial Training, Vol. 22 pp.93-112,*

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction -light at the end of the tunnel. *Psychological science, 1(4), 240-246*

Motowildo S. J., Borman W. C. & Schmit, M. J. (1997) A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance, 10(2), 71-83*

Murphy, K. R. & DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process. In A. Varma, *of Applied Sport Psychology, 14:4, 282-298.*

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Boston, MA: *Harvard Business School Press*

Pulakos, E. D. & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and organizational psychology, 4(2), 146-164.*

Rosenthal, J. & Masarech, M. A. (2003) High Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results. *Journal Of Organizational Excellence.*

Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In. S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Volume 5: Research in Social Issues in Management.*

Tubbs, S. L. & Schulz, E. (2006) Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *Journal of American Academy of Business.*

VerWeire, K. & Van Den Berghe, L. (2004). Integrated performance management: New hype or new paradigm? *Implementary Strategy through integrated performance (pp. 1–14). Sage.*

Weinberg, R. & McDermott, M. (2002) A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298.

Wright, R.P. (2004) Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 339-374.

7.2 Bøker:

Aguinis, L. (2013) *Performance Management*. (Third edition) Pearson Education Inc

Armstrong, M. & Baron, A. (2005) *Managing Performance: Performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development

Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (Third edition.). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Creswell, J. W. (2014) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (Fourth Edition) Sage Publications

Grenness, Tor. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Oslo: Cappelen Forlag as.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R (2016) *Metode og datanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. Utg.) Oslo: Cappelen Damm akademisk

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, C., Tufte, C., & Tufte, P.A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Kaas, D., Kaggstad, J., & Kristiansen, H. (2007). *Fra ord til handling. Prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

- Kuvaas, B. & Dysvik, A.(2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM.* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju.* (3. Utg.) Oslo: Gyldendal Norsk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Michell, M. L., & Jolley, J. M. (2010). *Research Design Explained* (7. edition ed.). USA: Wadsworth.
- Miles, M. B., Huberman, M. A (1994). *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook.* Sage Publications
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook.*
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Ic.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Currency Doubleday
- Vik, S. (2007) *Prestasjonskultur og Prestasjonsledelse.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods.* Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative research from start to finish.* New York: Guilford Press

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om intervjudeltakelse

Vil du delta i forskningsprosjektet «Prestasjonsledelse og Prestasjonskultur: Hva kan ledere i næringslivet lære av toppidretten?»

Forespørsel om intervjudeltakelse i forbindelse med forskningsarbeid

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om næringslivet har noe å lære av toppidretten i forhold til læring og utvikling for å forbedre prestasjonen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Som masterstudent på Universitetet i Sørøst-Norge, campus Ringerike, med studieretning i Strategi og Kompetanseledelse så gjennomfører jeg nå min masteravhandling frem til Juli 2019. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre en kvalitativ studie.

Min problemstilling som jeg ønsker å besvare er:

«Hva kan ledere innen næringslivet lære av toppidretten for tilrettelegging av utvikling og læring for å oppnå bedre prestasjoner?»

For å besvare problemstillingen vil jeg gjennomføre en kvalitativ studie der personlig intervju vil bli brukt som datainnsamlingsmetode. Intervjuene vil omhandle hvordan ledere/trenere legger til rette for læring og utvikling av ansatte/utøvere og hvordan kulturen i bedriften/laget er. Her er trening/kursing, oppfølging, evaluering og hva som innebærer i deres kultur sentralt.

Utvalget er plukket ut på bakgrunn av kriteriene at man er en leder i en bedrift eller trener for idrettsutøvere i Norsk toppidrett.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Intervjuene gjennomføres individuelt og antas å ha en varighet på mellom 45 minutter og 60 minutter. Intervjuene vil dokumenteres gjennom lydopptak og transkriberes deretter. Intervjuene vil bli anonymisert slik at enkeltpersoner ikke skal kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgave. Kun den ansvarlige (student) for avhandlingen, i tillegg til veileder, vil ha tilgang til lydopptak og transkribering. Lydopptak og transkribering vil bli slettet etter at oppgaven er ferdigstilt og vurdert, samt at alle persondata vil behandles på en forskningsteknisk ansvarlig måte.

Det er frivillig å delta

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dersom du har spørsmål knyttet til studien kan du kontakte meg på e-post Fredrikboldt@hotmail.com, eller telefon 97403134

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Sørøst-Norge, ved Fredrik Boldt
Email: Fredrikboldt@hotmail.com
Tlf: 97403134
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Ansvarlig veileder: Anja Hagen Olafsen
Email: Anja.olafsen@usn.no

Med vennlig hilsen,
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Prestasjonsledelse og Prestasjonskultur: Hva kan ledere i næringslivet lære av toppidretten» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. juli

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Eksempel på mail som er sendt til intervjuobjektene om deltakelse

Hei!

Mitt navn er Fredrik Boldt, og jeg kontakter deg angående et intervju for min masteroppgave. For min oppgave ønsker jeg å undersøke om næringslivet har noe å lære av toppidretten i forhold til utvikling av ansatte og kultur for å prestere bedre. Sentrale temaer som vil bli diskutert er ledelse i form av mål, oppfølging, kursing/trening, etc., og ulike aspekter ved kulturen.

Jeg vil totalt intervjuer ti personer, hvorav fem er fra næringslivet og fem er fra toppidretten. Det vil ta omtrent 45 minutter å gjennomføre et intervju. Jeg ønsker å kunne gjøre lydopptak som jeg kan transkribere etterpå for å kunne gjøre så gode analyser som mulig. Alt vil derimot være fullstendig anonymisert, og det er kun jeg og min veileder som har tilgang til dataen.

Jeg hadde satt stor pris på om du ville tatt deg tid til meg en gang i nærmeste framtid. Kom gjerne med et tidspunkt som passer hvis dette er aktuelt.

Med vennlig hilsen,
Fredrik Boldt

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledende spørsmål:

1. Kan du fortelle litt om hvem du er og din stilling?

Tematiske oppgaver:

Grand tour:

Kan du fortelle litt om hva du fokuserer på ved utøvelse av ledelse?

Prestasjonsledelse

1. Kan du fortelle litt om deres fokus på utvikling av medarbeidere/utøvere?
2. Vil du si noe om hva dere gjør for å utvikle ansatte/utøvere til å prestere best mulig på jobb/under konkurranse?

Trening/utvikling/kurs

1. Kan du fortelle om hvordan dere kurser deres ansatte/ trener deres utøvere?
2. Har dere felles kurs eller treningsprogram for alle ansatte/avdelinger/utøvere, eller har dere individuelle kurs eller treningsprogram? Begge deler, i så fall hva blir vektlagt mest?
 - a. Evaluerer dere nytten av kurset/treningen?

3. Hvor ofte kurses eller trenes det?

Målsettinger

1. Kan du fortelle litt om hvilken grad dere bruker målsetting for ansatte/utøvere? Og hva blir i så fall målt? (Resultater, økt kompetanse/ferdigheter/kunnskaper)
 - a. I hvilken grad evaluerer dere disse målsettingene?
2. Hvilken grad av medbestemmelse har medarbeideren i forhold til målsetning?

Oppfølging og tilbakemeldinger:

1. Kan du fortelle noe om hvordan ansatte/utøvere hos dere blir fulgt opp?
 - a. I forhold til oppfølging, vil du si noe om hvor aktivt det gis tilbakemeldinger til ansatte/utøvere hos dere?
 - b. Hva gis det tilbakemeldinger på?
2. Tar dere i bruk medarbeidersamtaler/utøversamtaler? Hva er ofte fokuset dere har her?
 - a. Hvor ofte?
 - b. Hvilken rolle har medarbeider/utøver i samtalen? Medbestemmelse

Evaluering

1. Kan du fortelle litt om hvordan dere vurderer de ansatte/utøvere sine individuelle prestasjoner/resultater/innsats?
2. Hvordan blir ansatte/utøvere vurdert ved prosjekter der man jobber i grupper?
3. I hvilken grad evaluerer dere gjennomførte prosesser? Hva er fokuset her.
4. På hvilken måte blir du som leder/trener evaluert? Tilbakemeldinger fra ansatte, toveis kommunikasjon.

Prestasjonskultur

1. Kan du fortelle om hva dere gjør for å oppnå deres kultur?
2. Kan du fortelle litt om kulturen dere ønsker å oppnå? Er dere der i dag, eller har dere noe dere fortsatt vil bli bedre på?

3. Av det du har fortalt nå, hva vil du si er de mest sentrale kjennetegnene ved deres kultur?
4. Vil du si noe om verdiene dere har i bedriften/laget?
 - a. Opplever du at dette føles som felles for alle?
5. Har du en oppfattelse av om de ansatte/utøverne føler at de har autonomi i jobben sin? Kan du utdype det litt?
6. *Samstemthet*: Har dere en klar visjon og strategi? Føler du at de ansatte har klare roller i henhold til disse?
 - a. Hvordan opplever du de ansattes/utøvernes oppfattelse av dette og arbeider i samme retning?
7. *Samspill*: Kan du fortelle meg om din oppfattelse av medarbeidernes/utøvernes vilje til samarbeid for å oppnå gode prestasjoner sammen?
 - a. I lag og team er det flere roller som skal fylles, føler du at dere har god innsikt i hvem som passer best i hvilke roller hos dere?
8. *Dynamikk og utvikling*: Kan du fortelle litt om deres fokus på innovasjon og verdiskapning?
 - a. Hva vil du si om ambisjonsnivået deres i forhold til dette?
9. *Involverende ledelse*: Hva føler du at din rolle til å bidra til å danne kulturen i bedriften/laget er som leder/trener?
10. Har du en oppfattelse av om deres arbeidsplass/treningsarena som et sted hvor det er høy eller lav takhøyde? Kan du begrunne hvorfor du mener det?

Avsluttende spørsmål/Oppsummering:

11. Kan du fortelle litt om ditt syn på, om hvordan trenere i toppidretten utvikler utøvere har en overføringsverdi til hvordan ledere i bedrifter utvikler sine ansatte?
12. Har du noe du vil du tilføye som vi ikke har vært igjennom?