

OLYMPIATOPPEN  
Sør

### Hva kjennetegner et godt prestasjonsmiljø? Trenerens rolle for optimal utvikling

Rune Høigaard  
Professor  
UIA /UIN/OLT-Sør



Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### «HARDT ARBEID FØRER FREM»

*Du prioriterer rett og slett litt hardere enn andre  
Det viktigste toppidretten har lært meg er at hardt arbeid fører frem.  
I sum tror jeg min suksess skyldtes at jeg trente mer enn noen annen*  
(Kjetil André Aamodt)

**HARD WORK BEATS TALENT WHEN TALENT DOESN'T WORK HARD.**


Det tar 10 år eller 10000 timer å bli ekspert i noe...



Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Hva er et godt team?



Motivere  
Mestre  
Innsats  
Vinne

Trivsel  
Utvikle  
Lære  
Hjelpe

Arbeide sammen

Samarbeid

Vennlig

Konkurransen

Konflikt

Avvikende / destruktiv gruppeatferd

Arbeider mot hverandre


Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Et team

Teamet er en energisk gruppe mennesker som er enige om og involvert i felles måloppnåelse, jobber bra sammen og gleder seg over dette, samtidig som det produserer høyt kvalifiserte resultater

Teamet realiserer sine mål ved å utnytte gruppens samlede ressurser og krefter.



Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Karakteristikk på effektive grupper

- ✓ Klare mål
- ✓ Resultatdrevnen struktur
- ✓ Samarbeidende klima
- ✓ Høy prestasjonsstandard
- ✓ Kompetente gruppedeltakere
- ✓ Ytre støtte og anerkjennelse
- ✓ Felles forpliktelse



**TALENT WINS GAMES, BUT TEAMWORK WINS CHAMPIONSHIPS.**

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Et rammeverk for idrettsgrupper

Input

Prosess

Uttak

Individ karakteristika

Situasjons karakteristika

Gruppe resultat

Individ Resultat

Team identitet

Grupperollen

Team struktur

Team prosedyrer

Kommunikasjon

Konflikt

Teamarbeid

Kohesjon

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

### OLYMPIATOPPEN Et rammeverk for idrettsgrupper

**Input**

- Individ karakteristika
- Situasjons karakteristika

**Prosess**

**Team struktur**

- Status:** Den myndighet, prestisje, eller ærdemæ som et medlem har i gruppen.
- Norm:** standarder eller retningslinjer for hvordan gruppen forventer at utøverne skal oppføre seg.
- Roller:** summen av de forventninger som er rettet mot en person i en bestemt posisjon

**Uttak**

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

### OLYMPIATOPPEN Statushierarki og Kulturelle arkitekter

I de fleste lag er det spillere med et unikt sett med attributter og som har mer innflytelse på resten av laget enn andre.

- Dette er spillere som resten av teamet beundrer; de setter holdnings og atferds "normer" for resten av gruppen.

"people who are able to change the mindset of others". They are able to break barriers, they have visions. They are self-confident and able to transfer self-confidence to other players".

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

### OLYMPIATOPPEN Normer

Representere noe av den viktigste innflytelsen på gruppens medlemmer. Normer utvikles rundt det som er sentralt eller viktig

**En referanseramme**

- ✓ Anvisning for atferd
- ✓ Rammer for sanksjoner
- ✓ Identitetsfølelse
- ✓ Beskyttelse
- ✓ Stabilitet

**Begeistring**  
**Innsettsvilje**  
**Respekt**  
**Fair Play**

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

### OLYMPIATOPPEN Vipere

**Utfordring 1:** Gjør logo, farge og navn til deres

- **VIPERS:** gi det et innhold og konkrete beskrivelser
- **SLANGEN:** Hva skal den bety for dere – gi den et symbol innhold og verdi for dere
- **ROSA:** Hva skal fargen bety for dere – gi den et innhold og en verdi for dere

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

### OLYMPIATOPPEN Ulike typer roller

**Formelle roller:** etablert av gruppen; leder, trener, kaptein, utøver

**Oppgave roller:** Ivareta og gjennomføre gruppens arbeid. Initiativ, definere mål, ferdige oppgaver, kontrollere

**Sosiale-emosjonelle roller:** Ivareta gruppens sosiale

**Uformelle roller:** et resultat av gruppens interaksjon.

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

### OLYMPIATOPPEN Rolletvetydighet

En mangel på klar og entydig informasjon knyttet til en spesiell rolle (Kahn, Wolfe, Quinn, Snook, & Rosenthal, 1964)

- 1) Område for ansvar
- 2) Rolleatferd
- 3) Rolle evaluering
- 4) Rolle konsekvenser

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

## Gruppeprestasjon: 2 + 2 = ...

2 + 2 = 5: Triplett (1898): Sykling

2 + 2 = 3: Ringelman (1890'): Tautrekking

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

## Sosial fasilitering – tidlig arbeid

Triplett (1898) observerte at syklistene syklet raskere når de ble 'paced' sammenliknet med når de syklet alene i konkurranse sammenliknet med 'paced'

**Sosial fasilitering:**  
Nærværet av andre resulterer i en prestasjonsforbedring

(Allport, 1924)

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

## Ringlemann's studie

Ringlemann (1913) observerte at gjennomsnittlig individuell prestasjon minsket ved økt gruppestørrelse = Ringlemann effekten

Group size	1	2	3	4	5	6	7	8
Ringlemann	100%	93%	85%					49%
Ingham experiment 1	100%	91%	82%	78%	78%			
Ingham experiment 2	100%	90%	85%	80%	84%	85%		

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

## Idrettsgruppen og prestasjon

(Steiner, 1972)

INNTAKET      PROSESS      UTTAKET

Potensiell yteevne → **Prosesstap: Koordinering** → Prestasjon

**Koordinering lønner seg!**  
Belgiske 4 x 100 meter sprint team: 2 plass i Beijing selv om de hadde 5 eller 6 beste 'tid' hvis vi la sammen deres individuelle 100m tid. De hadde over år trent vekslinger. USA og andre nasjoner hadde nok ikke det.

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

## Idrettsgruppen og prestasjoner

(Steiner, 1972)

INNTAKET      PROSESS      UTTAKET

Potensiell yteevne → **Prosesstap: Koordinering & Motivasjon; Sosial loffing** → Prestasjon

Sosial loffing: En reduksjon i innsats forårsaket av svakere motivasjon når de jobber i grupper sammenliknet med når de jobber individuelt.

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

## Hva kan redusere sosialloffing

Hva kan skape sosial loffing

- Når det individuelle bidraget i gruppen ikke blir identifisert og evaluert
- Når en betrakter oppgaven om en skal gjøre som lite meningsfull
- Når utøvere føler at deres bidrag ikke er betydningsfullt for gruppens resultat
- Når utøvere opplever at andre ikke yter det de er gode for
- Når gruppens normer til prestasjon og innsats er lave

Hva kan redusere sosialloffing

- ✓ Identifiser og evaluer individuelle bidrag i gruppen
- ✓ Forklar hvorfor det hver enkelt gjør/skal gjøre er viktig og nødvendig.
- ✓ Tydeliggjør hvordan hvert enkelt bidrag er betydningsfullt for gruppens prestasjon
- ✓ Etabler klare mål og utvikle høye og hensiktsmessige normer for innsats og prestasjon

Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Hva kan redusere sosialloffing

Hva kan skape sosial loffing

- Svak' identitet til gruppen
- Dårlig samhold eller gruppekohesjon

Øk sosial team identiteten  
Skap et god samhold (gruppekohesjon)

Identifikafor 2016; Rune Haugaard Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Sosial identitet

Mennesker 'strever' mot å få en positiv selv-aktelse (selvvurdering)

Selvaktelse = personlig identitet + sosial identitet

Sosial identitet =  
 +selv-kategorisering (= kognitive)  
 +emosjonell betydning (= affektive)  
 + verdi (= verdsetting)

(Haslam, 2001, 2004; Tajfel & Turner, 1979; Turner et al., 1987)

Identifikafor 2016; Rune Haugaard Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Noen konsekvenser av sosial identitet

Vi samordner og samarbeider

Vi hjelper hverandre

Vi yter høy innsats

Identifikafor 2016; Rune Haugaard Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

### Team identifikasjon og innsats

Intervensjonsgruppen      Kontroll gruppen

UNIVERSITETET I AGDER  
Sykkellekaperturnering 2011

Signifikant forskjell i teamidentitet mellom deltakere i intervensjonsgruppen og kontrollgruppen

Identifikafor 2016; Rune Haugaard Høigaard, R., Bost, F., De Cuyper, B., & Peters, D. M. (2013). Team Identification Reduces Social Loafing and Promotes Social Laboring in Cycling. International Journal of Applied Sports Sciences, 25, 1-20.

OLYMPIATOPPEN

### Idrettsgruppen og gruppens prestasjoner

(Steiner, 1972)

INNTAKET      PROSESS      UTTAKET

Potensiell yteevne

Synergi effekter  
Social laboring

Prosesstap:  
Koordinering & Motivasjon; Sosial loffing

Prestasjon

Identifikafor 2016; Rune Haugaard Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

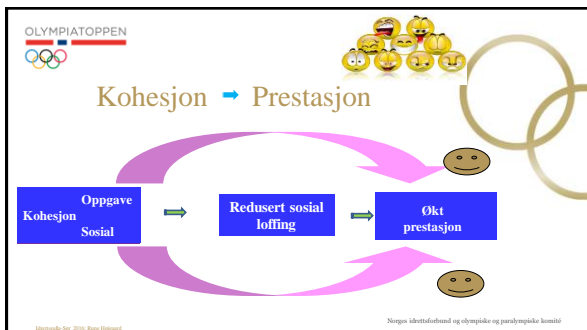
### Kohesjon

“en dynamisk prosess i en gruppe som blir reflektert i tendensen til å holde sammen og forbli samlet i bestrebelsene for å oppnå/realisere gruppens mål eller formål og/eller for å tilfredsstille medlemmenes sosiale og følelsesmessige behov”  
(Carron, Brawley & Widmeyer, 1998; Haugaard 2008)

**Oppgavekohesjon**  
Graden av hvordan medlemmene arbeider sammen for å oppnå felles formål og mål.

**Sosialkohesjon**  
Den mellommenneskelige tiltrekningen mellom gruppens medlemmer.

Identifikafor 2016; Rune Haugaard Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité



OLYMPIATOPPEN

**Andre konsekvenser av kohesjon**

Trivsel  
Mindre konflikt  
Mindre dropout  
Konformitet  
Mer deltakelse

© Larsen & al., 2005; Høigaard 2008  
Illustrasjon: Siri 2016; Bente Hestmark  
Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

**Hvordan skape et presterende team (1)**

Noen innledende tips

- Alt henger sammen med alt
- Alle skal med
- Ting tar tid
- Fokus & bevisst

**IF IT WAS EASY, EVERYONE WOULD DO IT.**

Illustrasjon: Siri 2016; Bente Hestmark  
Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN

**Hvordan skape et presterende team (2)**

En bra start

- Utvikle team identiteten
- Etablere team normer og verdier
- Gjør teamet betydningsfullt
- Tydeliggjør og definerer roller og understreke viktigheten av hver rolle for teams prestasjoner
- Bli kjent med hverandre – vær inkluderende

Illustrasjon: Siri 2016; Bente Hestmark  
Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

OLYMPIATOPPEN UNIVERSITY OF AGDER

**Takk for oppmerksomheten**  
**Lykke til med å skape gode prestasjonsmiljøer**

Illustrasjon: Siri 2016; Bente Hestmark  
Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité