



OLYMPIATOPPEN



MÅL- OG STRATEGIPROSESSER I TOPPIDRETEN

Olympiatoppen, oktober 2016
Erling Rimeslåten

Mål- og strategiprosesser



**HVA FORBINDER DERE MED
«MÅL- OG STRATEGIPROSESS?»**

SPARRE MED SIDEMANN

Mål- og strategiprosess:





**EN MÅL – OG STRATEGIPROSESS
BERØRER DIREKTE OG INDIREKTE
FORHOLD SOM
PÅVIRKER UTVIKLINGEN AV
DEN ENKELTE UTØVER OG LAGET**

MÅL!

KONSEKVENSER!



GLEDE!

VILJE!

LEK!

Være seg selv!

HOLDNINGER!

VERDIER!

DISIPLIN!

D R Ø

M E R!

ANSVAR!

TRO!

TÅLMODIGHET!

LIDENSKAP!

FOKUS!

VÆRE I NUET

VALG!

Vi skal gjennomgå og øve på forskjellige verktøy som kan hjelpe deg til å jobbe systematisk med utvikling av strategier for din treningsgruppe

OBS!



**Verktøy er hjelpemidler og
erstatter ikke sunn fornuft.....**

Alle prosesser lever «sitt eget liv»

Skreddersøm og tilpasning

Olympiatoppens utviklingsmodell («4-fase-modellen»)

En erfaringsbasert modell som kan brukes
i utviklingsprosesser med treningsgruppa

**VISJON:
XXXX**



**Mål:
XXXXX**

Målprosess



Organisering



Trening



Utvikling av prestasjonskultur

Etikk, holdninger og verdier

4 elementer



Målprosess: Overordnede krav:

Målprosessen krever



Målforståelse og begrepsbruk

Konkretisering av både resultat-, prestasjons- og prosessmål

Forståelse av, aksept for og handling ut fra
målenes krav og konsekvenser (internalisering)

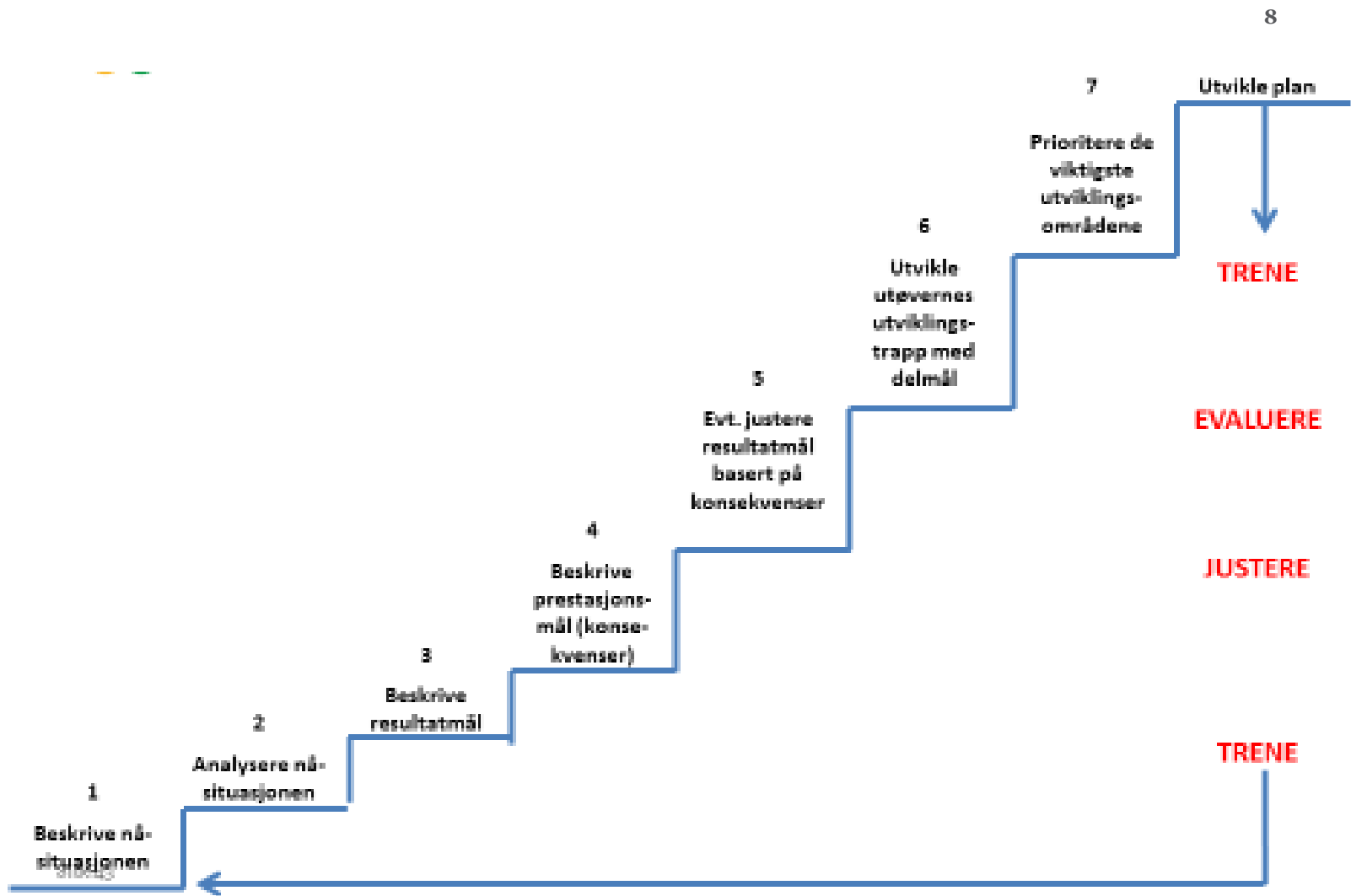
God og grundig **nå-situasjons**beskrivelse og årsaksanalyse

100% **INVOLVERING** av dem som skal nå målene

ALLE skal bevege seg fra
en «**medbestemmelseskultur**» til en
«**medansvarskultur**»

Aksept hos beslutningstakere

Målprosess





Sagt om målprosess – en utøvers forståelse

1. Hva er drømmen? Altså hva er det overordnede målet?
2. Hvor er jeg nå? Her må jeg stikke fingeren dypt ned i jorda og ærlig innrømme hva nåtilstanden er.
3. Hva skal til for å bringe meg fra nåtilstanden til målet? Fokus på ting man kan påvirke selv, det er alltid parametre man ikke er herre over selv.
4. Finne mindre delmål, gjerne prestasjonsfokusererte fremfor resultatorienterte, som til slutt vil kulminere i det overordnede målet. Eks økte ferdigheter.
5. Hva må jeg jobbe med for å nå delmålene? Hva må jeg trene/øve på?
6. Legge dag- til dagplan der tiltakene innarbeides i totalen. Riktig mengde? Riktig kvalitet? Hva må nedprioriteres for å skape rom til nye prioriteringer?
7. Gjøre jobben
8. Evaluere kontinuerlig, og om nødvendig endre planene

Målforståelse

Forstå målbegreper

Målprosessen krever



Målforståelse og begrepsbruk

Resultatmål:

Hvilke konkrete idrettslige resultater gruppa (laget, utøverne) skal oppnå. Dreier seg om å oppnå en viss plassering i definerte konkurranser, score mer poeng enn motstanderen, «opprykk», etc. Er avhengig av andre konkurrenters resultater.

Prestasjonsmål (også kalt utviklingsmål, mestringsmål):

Mål for **hva utøverne må prestere** på forskjellige fysiske, tekniske, mentale og andre variabler for å nå resultatet. Er uavhengig av andre konkurrenter presterer.

Prosessmål:

Mål knyttet til selve **gjennomføringen av aktiviteten**. Hva jeg skal fokusere på ved gjennomføring av en øvelse/treningsøkt/konkurranse («arbeidsoppgavene»). Omfatter også mål for selve arbeidsprosessen i laget – hvordan vi skal jobbe



Langsiktige og kortsiktige mål

Målprosessen krever



Målforståelse og begrepsbruk

Langsiktige mål:

- Langsiktige mål kan være noe en ønsker å oppnå innen over tid. For noen vil f.eks mål for ett år være langsiktig, for andre kortsiktige avhengig av alder og antall år i «manesjen».
- Mål bør ikke være for langsiktige. Da blir de ofte visjoner («drømmebilder»)

Kortsiktige mål:

- Mål for noe en ønsker å oppnå på kort sikt - økt, periode, deler av en sesong eller for hele sesongen.

Mål er viktig motivasjon, angir retning og gir energi.

Mål blir styrende for trening både på kort og lang sikt

Tenke langsiktig og strategisk, jobbe kortsiktig

SMARTe mål

Målprosessen krever



Konkretisering av ønsket situasjon
(**SMARTe mål**)

S	M	A	R	T
Spesifikt	Målbart	Akseptert	Realistisk	Tidsangitt

Mål skal være så SMARTe som mulig



Oppgave 1

Smågrupper

- a) Gi noen eksempler på resultatmål, prestasjonsmål og prosessmål i din treningsgruppe
- b) Hvilke typer mål mener dere det er viktigst å fokusere på for deres treningsgrupper?

Tid til disp. i smågruppen: **15 min**

Mellomgrupper

Deling/diskusjon i mellomgruppen med utgangspunkt i oppgave a) og b)

Tid til disp i mellomgruppen: **15 min**



FØLG DIN FASILITATOR TIL MELLOMGRUPPEROMMET:

Colosseum: Anders

Mjøndalen: Karl-Fredrik

Bryne: Helen

Lyn: Petter

Brann: Iens Ludvig

Målforståelse

Kvalitet i målprosessen:
Forstå og ta

konsekvenser av mål

Målprosessen krever

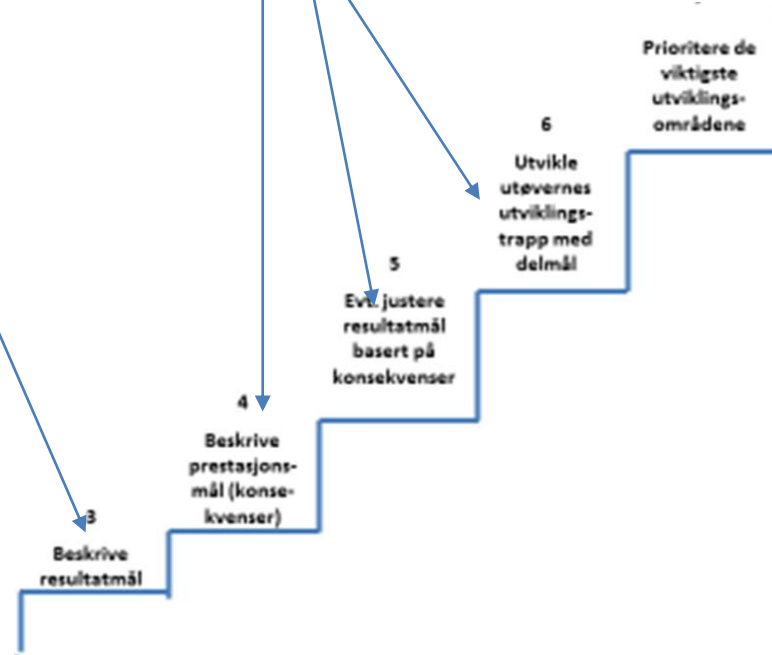


Forståelse av, aksept for og handling ut fra målenes **krav og konsekvenser** (internalisering)

Grunnlaget for måloppnåelse ligger i kvaliteten på selve målprosessen:

Trener og utøvere må forstå og ta **konsekvensene** av målene – hva de betyr for egne prioriteringer av tid på ulike arenaer som de er på:

Resultatmål → konsekvenser for prestasjonsmål → konsekvenser for prioriteringer:





Mål og konsekvenser av mål

Målprosessen krever



Forståelse av, aksept for og handling ut fra målenes **krav og konsekvenser** (internalisering)

Betydningen av prioriteringer av tid

«24-timersutøveren»

” 24-timers-utøveren ” («arenamodellen»)

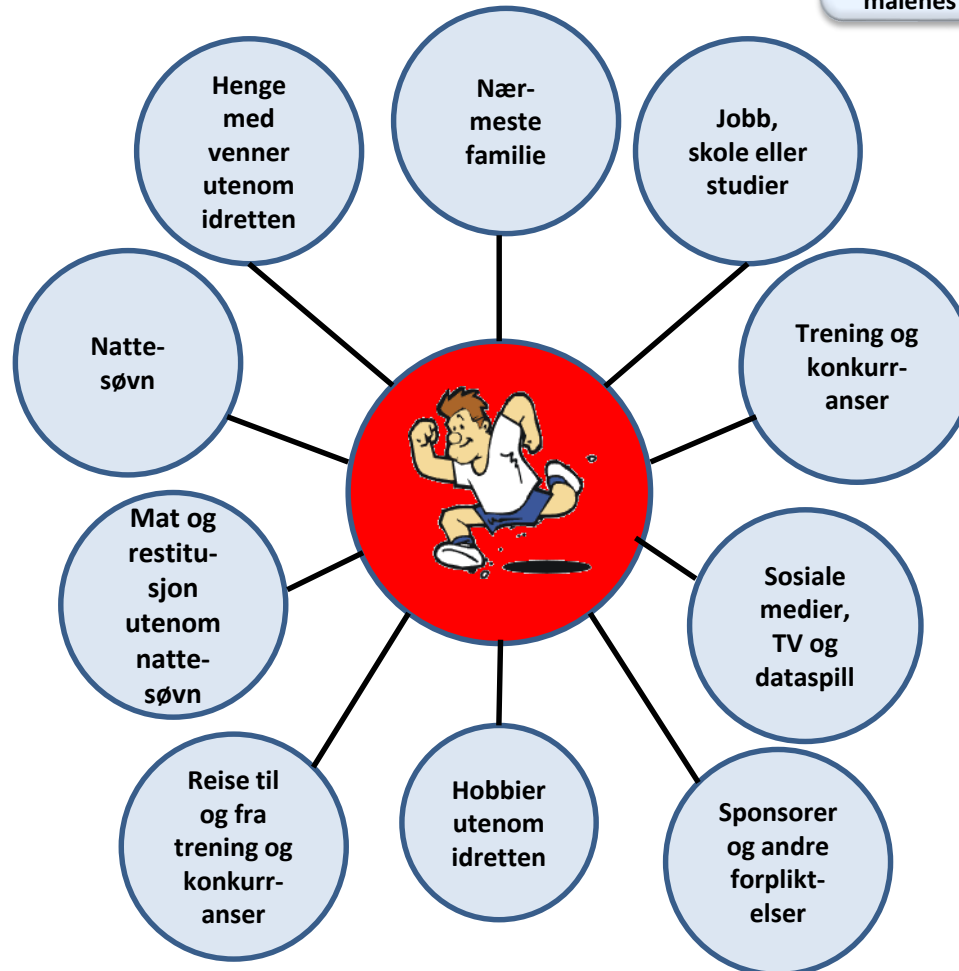
Arenaer som må tas hensyn til i et 24-timers perspektiv

Målprosessen krever



Forståelse av, aksept for og handling ut fra målenes **krav og konsekvenser** (internalisering)

Mål og konsekvenser av mål



Vi kan bruke denne «arenamodellen» for å bli bevisste på å **prioritere tid.**

Arenaene kan variere både mellom treningsgrupper og mellom individer i gruppa

Aktuelle arenaer settes opp av **utøver(e) og trener sammen.**

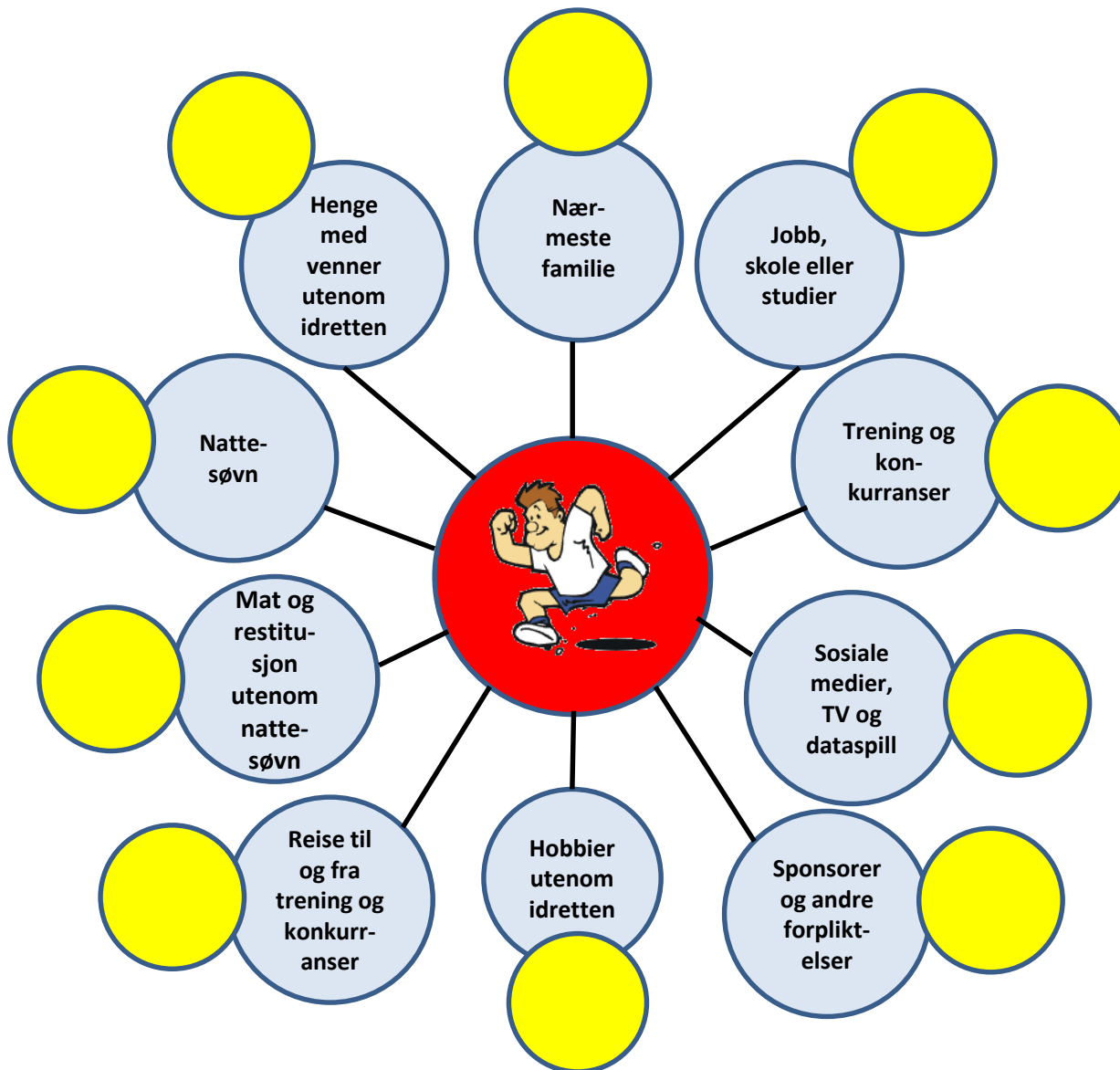
Trener og utøver(e) **jobber sammen om prioriteringene**

Analyse og planlegging

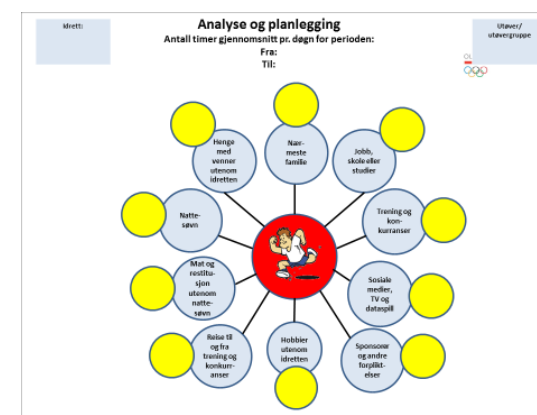
Antall timer gjennomsnitt pr. døgn for perioden:

Fra:

Til:



Oppgave 2: Gå i mellomgrupperommet



a) Individuelt i plenum: 10 min:

Ta fram arbeidsarket «24-timersutøveren». Tenk på en eller flere av utøverne dine med ambisiøse mål. Sett inn det gjennomsnittlige timetallet som du mener er nødvendig å prioritere pr.døgn på de forskjellige arenaene som er angitt. Ta utgangspunkt i en middels hard periode.

b) I mellomgruppen, diskuter:

Hvordan mener du det du har satt inn vil stemme med utøvernes praksis?

Tid til diskusjoner i mellomgruppen: 15 min



Målprosessen: Nåsituasjonen

Involvere alle 100%

God tid

Nøyaktighet

Ærlighet

Ikke bare saksside, men også personside

Finne årsakene til at ting er som de er

X - modellen

Målprosessen:

Nåsituasjonen:

Involvere alle 100%

God tid

Nøyaktighet

Ærlighet

Ikke bare saksside, men også personside

Finne årsakene til at ting er som de er

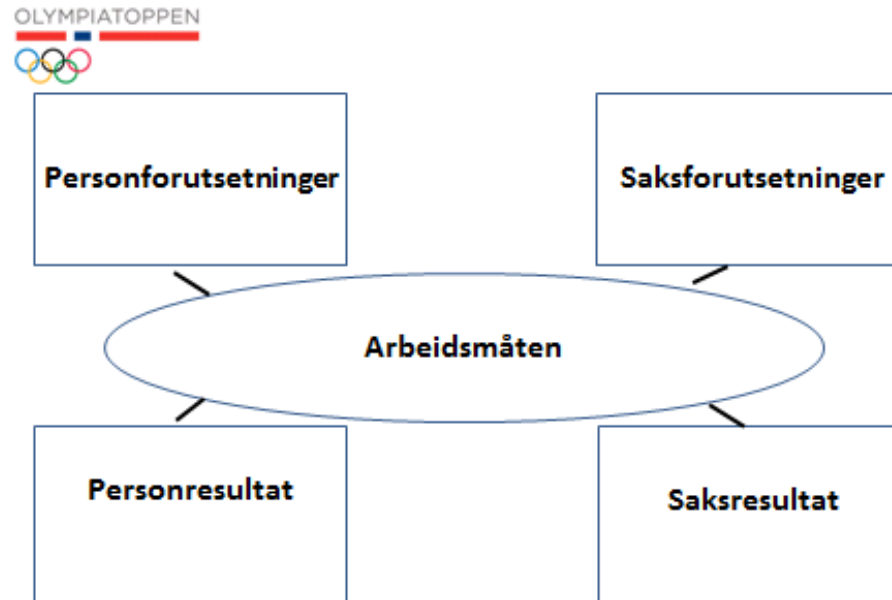
«Et praktisk arbeidsverktøy i utviklingsarbeid. Benyttes for å gi en helhetlig, kvalitativ beskrivelse av en hendelse, situasjon eller tilstand»

(Erling S. Andersen, BI)

X-modellen

Kan brukes på:

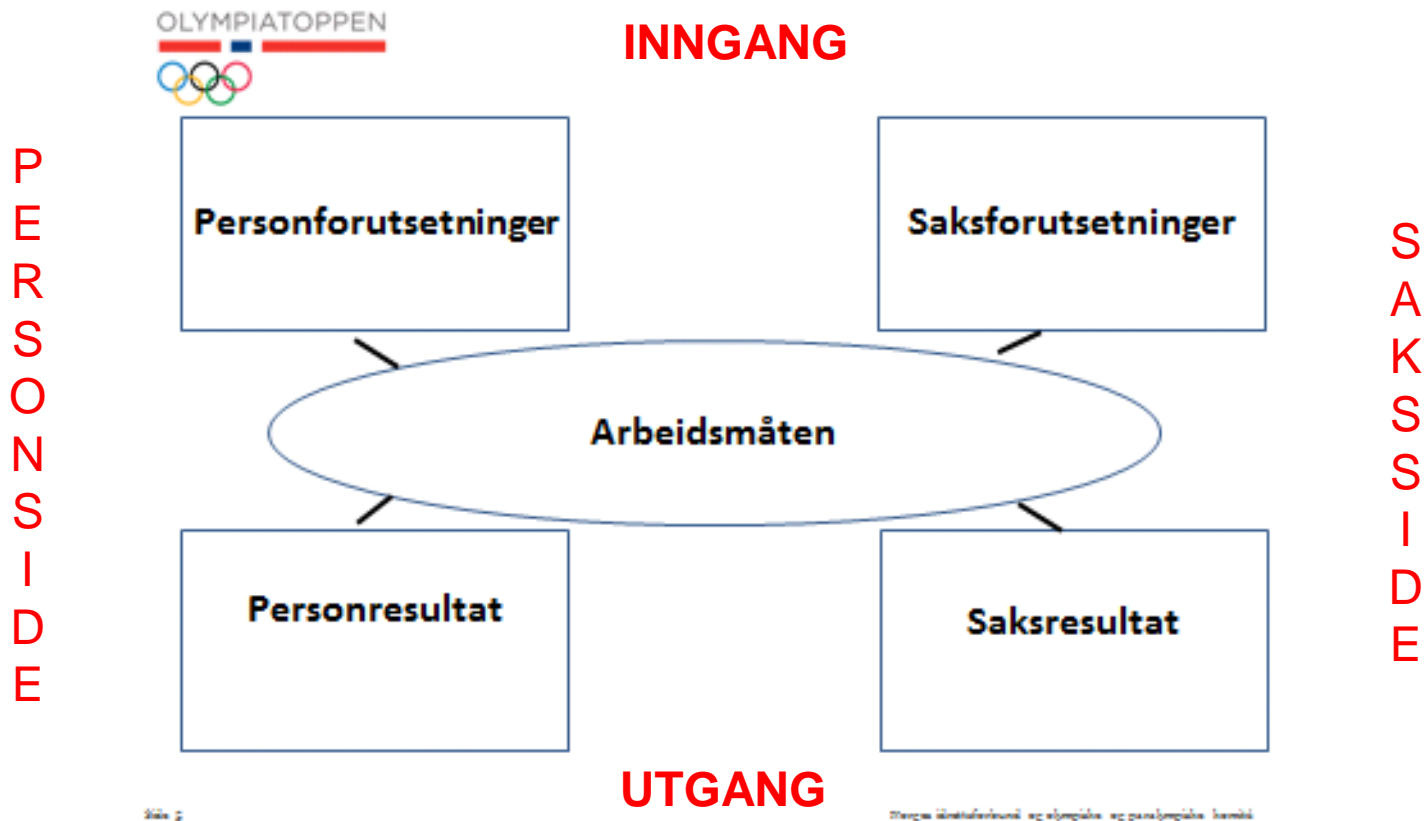
- Individnivå – **deg selv**
- **Gruppenivå** – f.eks laget, treningsgruppa di
- Organisasjonsnivå (klubben, forbundet etc)





X – modellen

X-modellen har en **inngang**(forutsetninger) og en **utgang**(resultater) og består av en personside, en saksside og arbeidsmåten min/vår:



Innhold i personside, saksside og arbeidsmåte i en X-modell

OLYMPIATOPPEN



INNGANG

P
E
R
S
O
N
S
I
D
E

Personforutsetninger

Kvalitet på: kompetansenivå, relasjoner til og mellom kolleger, lojalitet, motivasjon/ entusiasme, samarbeidsevne, respekt for andre. Viktige trekk ved meg/oss som person(er)

Saksforutsetninger

Grad av klarhet på: Ansvar, oppgaver, forventninger fra leder og andre. Grad av kvalitet på utstyr og hjelpemidler. Tilgjengelige planer og strategier. Arbeidsbelastning og rammebetingelser.

Arbeidsmåten

Systematikk og planmessighet, delegeringsnivå, nøyaktighet, prioriteringer, oppfølgingsnivå, kommunikasjon og samarbeid, involveringsgrad. Konflikt- og krisehåndtering
Andre viktige trekk ved arbeidsmåten

S
A
K
S
S
I
D
E

Personresultat

Egen tilfredshet og motivasjon, faglig/personlig utvikling, kvalitet på relasjoner. «Hvordan har jeg/vi det akkurat nå?»

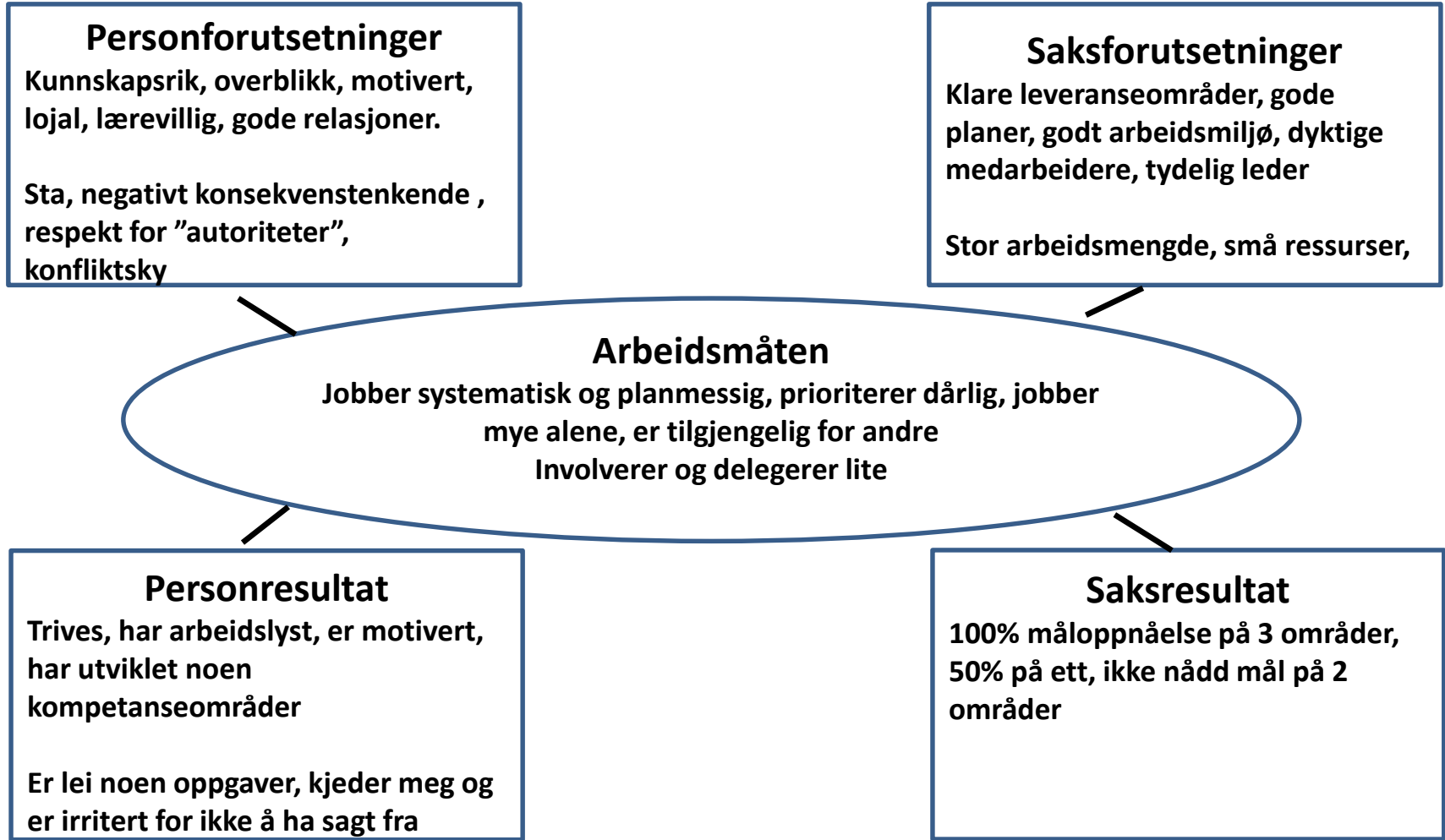
Saksresultat

Oppnådde kvantitative og kvalitative resultater ift mål og plan, endringer i arbeidsmåte, endrede saksforutsetninger

UTGANG

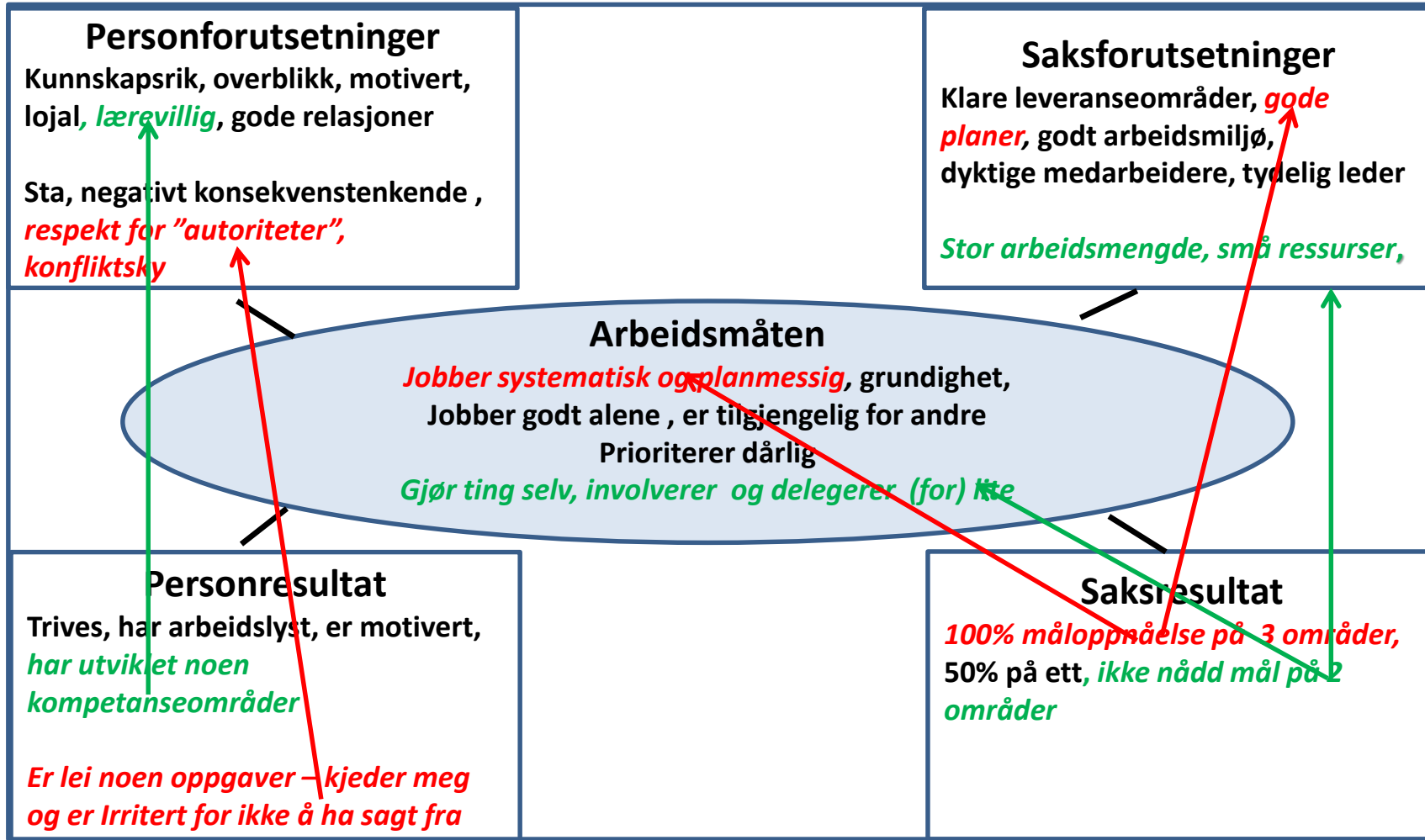


Eksempel på individuell X: Nå-situasjonen



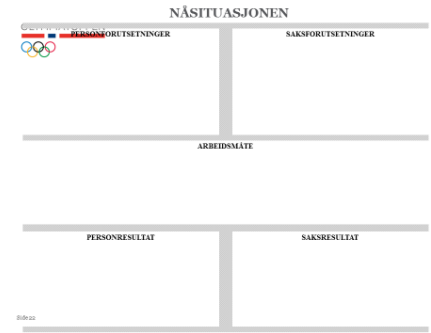


Årsaksanalyse i en X, eksempel



Oppgave 3

Individuelt arbeid i plenum 10 min



Ta fram arbeidsarket «X-modellen»

- Lag en rask **nåsituasjons-X** for deg selv i den situasjonen du er i akkurat nå i din trenerfunksjon (er du ikke trener akkurat nå, tenk på din jobbsituasjon).
- Prøv å finn årsakene til at nå-situasjonen din er slik den er

OLYMPIATOPPEN



NÅ-SITUASJONEN FOR EN TRENINGSGRUPPE

Innhold i personside, saksside og arbeidsmåte i en X-modell

OLYMPIATOPPEN



INNGANG

P
E
R
S
O
N
S
I
D
E

Personforutsetninger

Kvalitet på: kompetansenivå, relasjoner til og mellom kolleger, lojalitet, motivasjon/ entusiasme, samarbeidsevne, respekt for andre. Viktige trekk ved meg/oss som person(er)

Saksforutsetninger

Grad av klarhet på: Ansvar, oppgaver, forventninger fra leder og andre. Grad av kvalitet på utstyr og hjelpemidler. Tilgjengelige planer og strategier. Arbeidsbelastning og rammebetingelser.

Arbeidsmåten

Systematikk og planmessighet, delegeringsnivå, nøyaktighet, prioriteringer, oppfølgingsnivå, kommunikasjon og samarbeid, involveringsgrad. Konflikt- og krisehåndtering
Andre viktige trekk ved arbeidsmåten

S
A
K
S
S
I
D
E

Personresultat

Egen tilfredshet og motivasjon, faglig/personlig utvikling, kvalitet på relasjoner. «Hvordan har jeg/vi det akkurat nå?»

Saksresultat

Oppnådde kvantitative og kvalitative resultater ift mål og plan, endringer i arbeidsmåte, endrede saksforutsetninger

UTGANG

Nå-situasjon for en treningsgruppe - eksempel

PERSONFORUTSETNINGER

- (+)Ambisiøse og (+) motiverte utøvere
- (-)Uklare målsettinger
- (+-)Treneres kompetanse
- (-)Uerfarne utøvere
- (-)Selvstendighet i utøvergruppa
- (+)Trygghet i utøvergruppa
- (+)Personrelasjoner
- (+-)Treningsdisiplin/oppfølging fra utøvere

SAKSFORUTSETNINGER

- (+)-Økonomi
- (-)Treningsforhold i nærområdet
- (-)Uklar organisering, rapportering
- (+)Avklarte rolle-og ansvarsforhold i gruppa
- (-)Arbeids-/rollefordeling
- (-)Ingen utviklet strategi
- (+)Trenertilgjengelighet
- (+)Trygt sosialt miljø
- (-)Utstyr/hjelpemidler

ARBEIDSMÅTE

- (+)Trenere honorerer godeprestasjoner/høy innsats
- (-)Det jobbes lite med rammebetingelser
- (+)Trenere prøver å gi av sin kunnskap
- (-)Lite strukturert oppfølging av utøvere
 - (+)-Planlagte treninger
 - (-)-Varierte treninger
- (+)-Klubben lite involvert i arbeidet
- (-)-Utøvere lite involvert i planer etc
- (+)Klare verdier i gruppa
- (+)-Mye egentrening
- (-)-Manglende treningsplaner/utviklingstrapp
- (+)-Overveiede mestringsorientert miljø
- (-)-Kommunikasjon fra trenere til utøvere oppfattes som lite samkjørt

PERSONRESULTAT

- (+)Motiverte utøvere
- (-)Litt ineffektive treninger med middels kvalitet
- (+)Trenere utdanner seg
- (-)Usikre utøvere
- (+)Lite konflikter i gruppa
- (+)-Utøveres ferdighet
- (+)Glede over andres prestasjoner

SAKSRESULTAT

- (+)-Økonomisk støtte
- (-)Dårlige/middels treningsbetingelser
- (+)-Organisering av treninger
- (-)-Liten grad av prestasjonskontroll
- (-)-Fordeling av oppgaver
- (+)Trygghet i gruppa

Nå-situasjon treningsgruppe - årsaksanalyse

PERSONFORUTSETNINGER

- (+) Ambisiøse og (+) motiverte utøvere
- (-) Uklare målsettinger
- (+) Treneres kompetanse
- (-) Uerfarne utøvere
- (-) Selvstendighet i utøvergruppa
- (+) Trygghet i utøvergruppa
- (+) Personrelasjoner
- (+) Treningsdisiplin/oppfølging fra utøvere

SAKSFORUTSETNINGER

- (+) Økonomi
- (+) Treningsforhold i nærområdet
- (-) Uklar organisering, rapportering
- (+) Avklarte rolle- og ansvarsforhold i gruppa
- (-) Arbeids-/rollefordeling
- (-) Ingen utviklet strategi
- (+) Trenertilgjengelighet
- (+) Trygt sosialt miljø
- (-) Utstyr/hjelpemidler

ARBEIDSMÅTE

- (+) Trenerer honorerer gode prestasjoner/høy innsats
- (-) Det jobbes lite med rammebetingelser
- (+) Trenerer prøver å gi av sin kunnskap
- (-) Lite strukturert oppfølging av utøvere
 - (+) Planlagte treninger
 - (-) Varierte treninger
- (+) Klubben lite involvert i arbeidet
- (-) Utøvere lite involvert i planer etc
- (+) Klare verdier i gruppa
- (+) Mye egentrening
- (+) Manglende treningsplaner/utviklingstrapp
- (+) Overveiede mestringsorientert miljø
- (-) Kommunikasjon fra trenerer til utøvere oppfattes som lite samkjørt

PERSONRESULTAT

- (+) Motiverte utøvere
- (-) Litt ineffektive treninger med middels kvalitet
- (+) Trenerer utdanner seg
- (-) Usikre utøvere
- (+) Lite konflikter i gruppa
- (+) Utøvers ferdighet
- (+) Glede over andres prestasjoner

SAKSRESULTAT

- (+) Økonomisk støtte
- (-) Dårlige/middels treningsbetingelser
- (+) Organisering av treninger
- (-) Lite grad av prestasjonskontroll
- (-) Fordeling av oppgaver
- (+) Trygghet i gruppa



Målprosessen: Ønsket situasjon

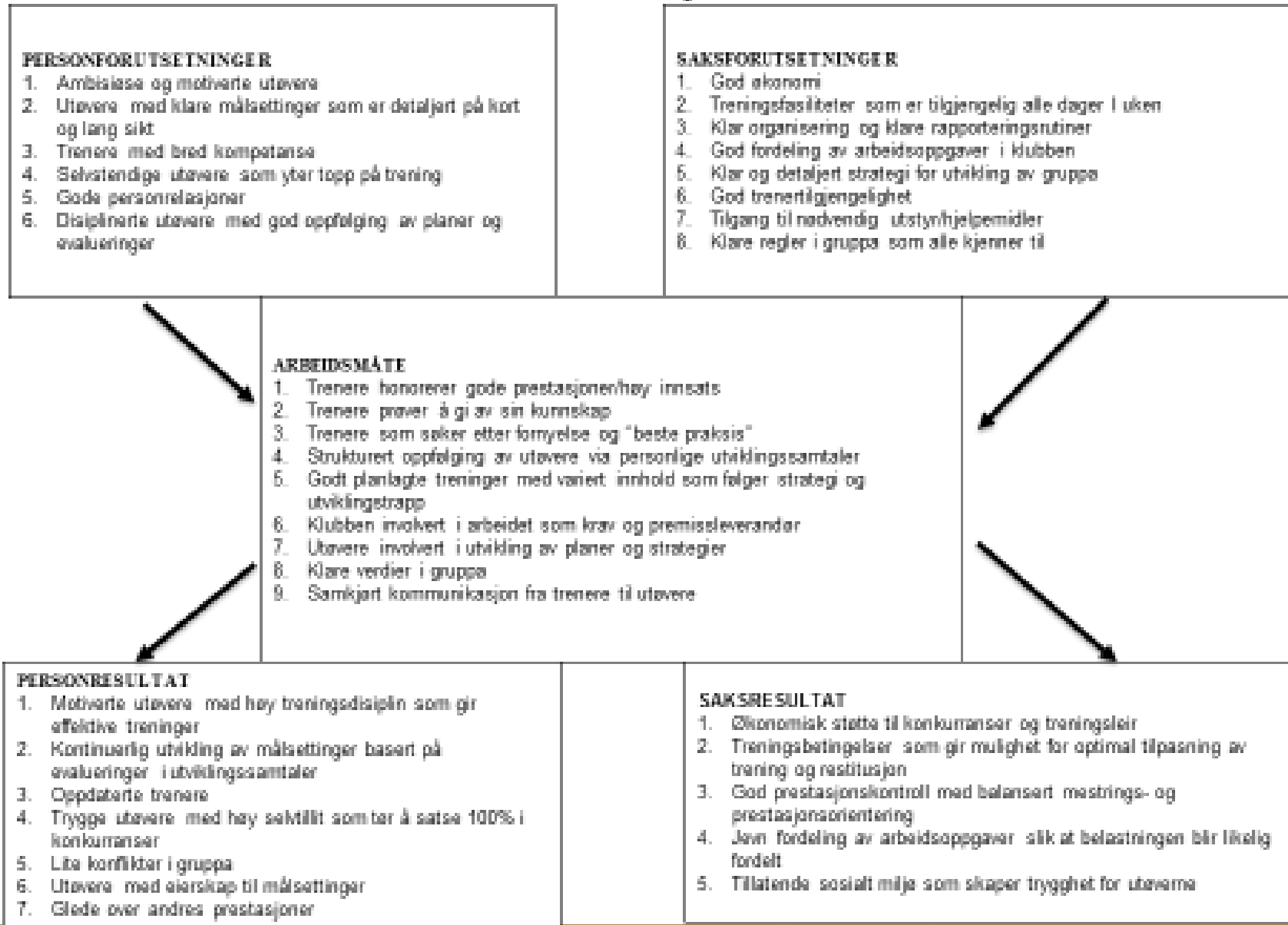
Målprosessen krever



Konkretisering av ønsket situasjon

Fra nå- til ønsket situasjon – eksempel på ønsket situasjon

Ønsket-situasjon



Oppgave 4



Gå i mellomgrupperommet

Individuelt arbeid 15 min

1. Lag en enkel nåsituasjonsbeskrivelse i en X for din treningsgruppe
2. Lag en enkel, ønsket situasjonsbeskrivelse i X-en for din treningsgruppe

Arbeid i smågrupper 15 min

Del det individuelle arbeidet ditt i smågruppene og diskuter hvordan det var å jobbe i denne modellen

Noter stikkord og ta med i mellomgruppen

Mellomgruppene 15 min

Deling i mellomgruppen fra arbeidet i smågruppene

PERSONFORUTSETNINGER

SAKSFORUTSETNINGER

ARBEIDSMÅTE

PERSONRESULTAT

SAKSRESULTAT

OLYMPIATOPPEN

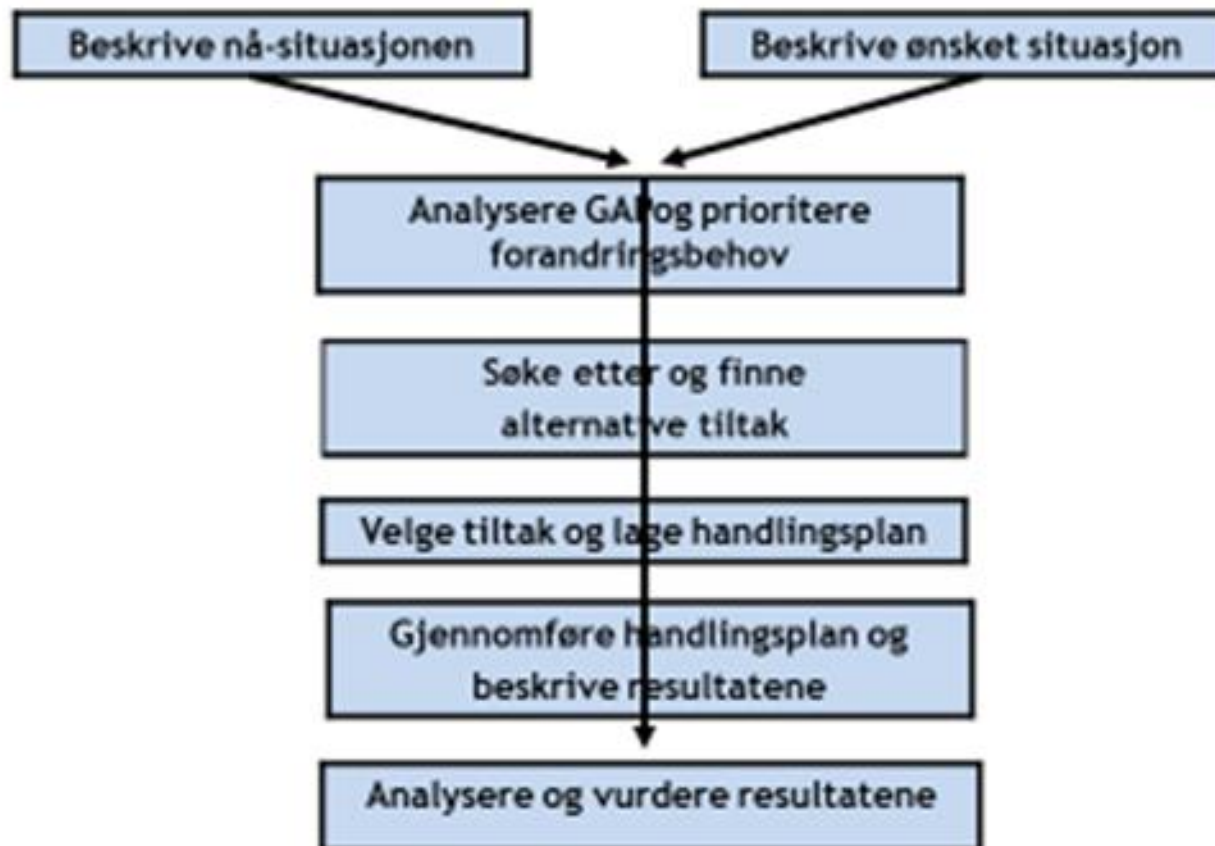
Oppsummering MÅLPROSESSEN



- 1) Nøyaktig og ærlig nåsituasjonsbeskrivelse
- 2) Involvere utøverne i beskrivelsen
- 3) Analyser årsakene til nå-situasjonen
- 4) Alle deltar i beskrivelse av ønsket situasjon og mål
- 5) Målene er SMARTER
- 6) GAPanalysen danner grunnlag for aktuelle tiltak i en handlingsplan.
- 7) Prioriter hva som er viktigst



GAPANALYSE OG PRIORITERINGER AV TILTAK



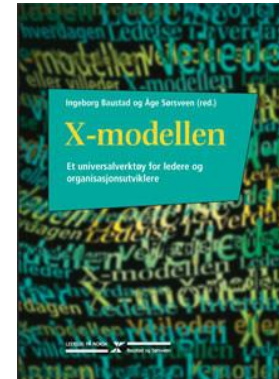
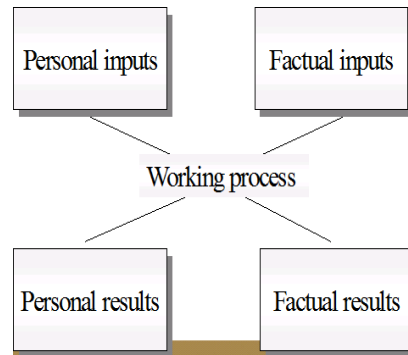


X - modellen

Kilde:

Andersen, Erling S: Baustad, Ingeborg, Sørsveen, Åge:
LEDELSE på norsk: Prinsipper, arbeidsmåter og resultater
Ad Notam Gyldendal AS 1994, 3.opplag

<http://www.ledelsepanorsk.no/>





Organiseringsprosessen



Organisering av treningsgruppa basert på mål

Avklaring av roller og ansvar internt i treningsgruppa

Avklaring av roller og ansvar for personer rundt utøverne
(trenere, ledere, foreldre, evt. støtteapparat etc)

Avklaring av regimer for selve treningen.



Organisering av treningsgruppe basert på mål

Organiseringsprosessen

Organisering i forhold til mål.

En utøvergruppe på høyt utviklingsnivå har differensierte mål. Differensierte mål krever differensiert organisering av treningsgruppe.

Høyt ambisjonsnivå krever mer differensiert organisering enn lavt ambisjonsnivå



Differensiert organisering har konsekvenser som:

Individuell oppfølging, differensiert trening samtidig med å beholde fellesskapet i gruppa, trenerstabens sammensetting og tilgjengelighet, oppfølgingskapasitet

Organiseringsprosessen



Avklaring av roller og ansvar internt i treningsgruppa

«Vi må spille på hverandre for å prestere godt»

(Mai-Britt Moser)

Vi ønsker

- komplementære ferdigheter
- alle tar 100% resultatansvar
- *et lag der utøverne gjør hverandre gode og trives sammen*

- Eks: - "Kapteinsrolla"
- I lagspill: roller på banen. Team i Teamet (Marit Breivik)
- "Hjelp hverandre-rolla":
- "Finne på-rolla"
- Andre roller som utfyller gruppas samlede ferdighets- og trivselsnivå



Formelle og uformelle roller med formelt og uformelt ansvar

Organiseringsprosessen



Avklaring av roller og ansvar for personer rundt utøverne
(trenere, ledere, foreldre, evt. støtteapparat etc)

- Trener(e)
- Foreldre
- Ledere (f.eks. styret)
- Lagleder
- Evt sportslig leder(sportssjef etc)
- Evt. støtteapparat
- Andre aktører i og rundt treningsgruppa



Klarhet, aksept og oppfølging fra alle om roller og ansvar

Med «alle» menes også utøverne

Hvor tydelig er roller og ansvar fordelt, akseptert og fulgt opp av alle aktører i og rundt din treningsgruppe?



Vårt ansvar – eksempel

Ansvarsområde/prosess	Hovedtrener for treningsgruppa	Andre trenere i gruppa	Trener/lærer skole (særidrett eller basistrener mv)	Sportslig leder	Klubbleder / andre ledere med myndighet	Foreldre
Daglig trening	Treningsregime og kontroll av totalbelastning. Samlingsplan Daglig trening Laguttak til konkurranser Informasjon til og dialog med andre trenere Sikre god kommunikasjon mellom alle aktører	Bistå i daglig trening og på samlinger Spesielt ansvar for testregime, gjennomføring av tester og for teknikk-analyser	Basistrening på skole Gjennomføre treningsøkter på skolen Informere klubbtrener om trenings-tilstand og utvikling			Støtte og motivere Kjøringer og andre praktiske ting
Administrasjon	Klargjøre budsjett	Reiser, opphold og annen adm av treningsgruppa Budsjett-kontroll				Organisere sosiale tiltak
Prosessarbeid utenom trening	Lede prosesser i treningsgruppa og forankre til sportslig ledelse	Delta		Overordnet strategi for klubbens sportslige aktivitet	Delta der det er viktig for utøverne	Delta der det er viktig for utøverne
Kompetansebygging	Delta på kurs/seminarer. Holde innlegg	Delta på kurs/seminarer. Holde innlegg		Planlegge og tilrettelegge	Delta på relevante tiltak	Delta på relevante tiltak
Rammebetingelser	Definere rammer for å nå mål			Finansiering	Beslutte tilgjengelige økonomiske rammer Anleggs-tilgjengelighet	Organisere dugnader mm

Oppgave 5:

Gå i mellomgrupperommet

Smågrupper 10 min

Hvordan jobber du/vil du jobbe for å avklare roller og ansvar?

Del dine erfaringer i gruppa

Mellomgrupper 15 min

Del dine erfaringer i mellomgruppa



Treningsprosessen

- Omfatter den daglige aktiviteten – for utøvere, trenere og andre i laget. Alle trener!
- Aktiviteten evalueres hyppig, har alltid en konsekvens, kursen justeres

Trenerne er tett på utøverne samtidig som utøverne trener på å bli selvstendige

Trenerne trener på ledelse

Trenings- prosessen

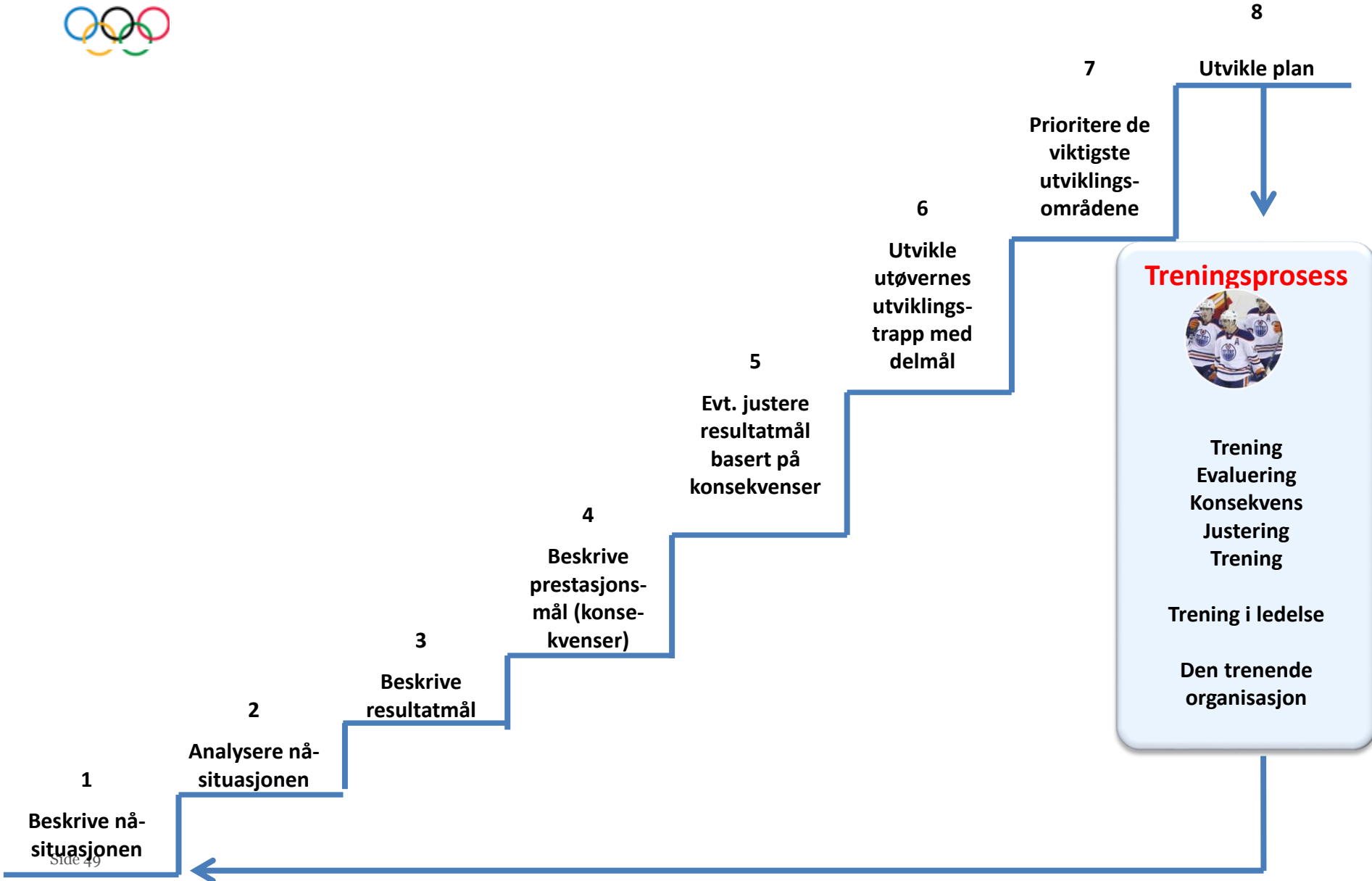


Trening
Evaluering
Konsekvens
Justering
Trening

Trening i ledelse

Den trenende organisasjon

Målprosessen



VISJON:
XXXX



Mål:
XXXXX

Målprosess



Organisering



Trening



Utvikling av prestasjonskultur

Etikk, holdninger og verdier

4 elementer



Nobelprisvinnere
«Vi må spille på hverandre for å prestere godt» (Mai-Britt Moser)



Håndballjentene

PRESTASJONSKULTUR

Mikko Kokslie,
norsk OL-håp i kombinert



Langrennsjentene



Stine Østvold, danser
i Nasjonalballetten

PRESTASJONSKULTUR?



Prestasjon -

ytelse, det som er fullført, bedrift
(forbindes ofte med noe utenom det vanlige)

+

Kultur -

rådende holdninger, verdier og normer hos en gruppe mennesker

=

PRESTASJONSKULTUR

**rådende holdninger, verdier og normer hos en gruppe mennesker
som yter noe utenom det vanlige**

Prestasjonskultur

OLYMPIATOPPEN



«Drivere» i en prestasjonskultur:

- Lidenskap, glød, trivsel:
$$\frac{\text{GLØD 2}}{\text{Fysisk + psykisk lidelse}} = \text{TRIVSEL}$$

(Arne Næss)

(Liten glød og mye lidelse = dårlig trivsel.
Masse glød gjør at du tåler mye lidelse og fortsatt trives!!)
- Angir tydelig RETNING
- Medansvarskultur
- Autonomi
- Tett oppfølging av leder
- Tør å utfordre det ukjente. Lekenhet
- Gjøre jobben godt nok HVER DAG

MÅL!

KONSEKVENSER!



GLEDE!

VILJE!

LEK!

Være seg selv!

HOLDNINGER!

VERDIER!

DISIPLIN!

D R Ø M M E R!

Ø

TÅLMODIGHET!

LIDENSKAP!

TRO!

TÅLMODIGHET!

VÆRE I NUET

LIVSKVALITET!

FOKUS!

VALG!

Utvikling av prestasjonskultur



Utvikling av prestasjonskultur skjer gjennom de 3 andre elementene:

En god målprosess gir

- målforståelse, fokus på prestasjons- og prosessmål, bevissthet om konsekvenser av individuelle og felles mål, aksept fra beslutningstakere

En god organiseringsprosess gir

- aksept for individuelle løsninger innen treningsgruppa, klarhet og aksept for ansvar og roller i og utenfor selve treningsgruppa, klarhet i forventninger til hverandre og til verdier og spilleregler

En god treningsprosess gir

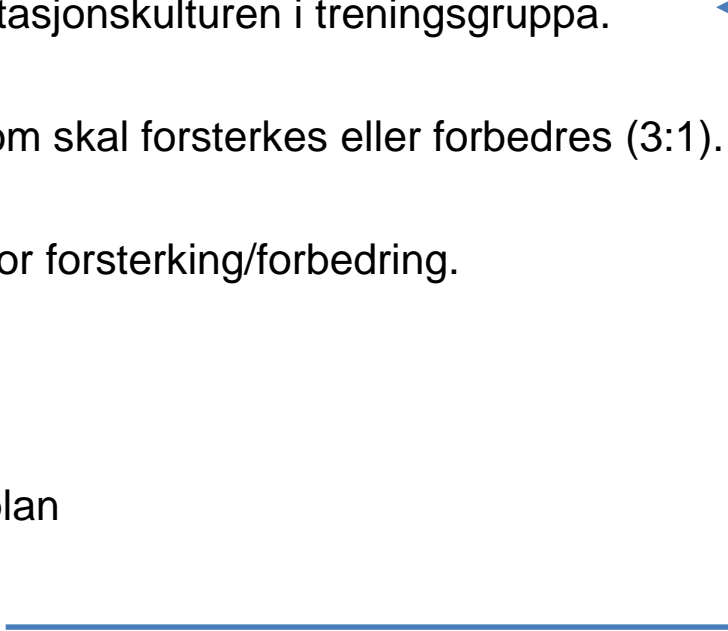
- fokus på arbeidsoppgavene her og nå, selvstendighet i treningsarbeidet og trening i selvledelse og ledelse, øving på disiplin og tålmodighet, evnen til å glede seg osv.

.....og bakom synger Drømmene.....



Utvikling av prestasjonskultur

God prestasjonskultur kommer ikke av seg selv.

- Kartlegge prestasjonskulturen i treningsgruppa.
 - Vurdere hva som skal forsterkes eller forbedres (3:1).
 - Velge ut tiltak for forsterking/forbedring.
 - Lage plan
 - Gjennomføre plan
 - Evaluere
- 



Utvikling av prestasjonskultur

Verktøy

Vår prestasjonskultur

Vurder påstandene under. 6 er topp "karakter" . Verdi utregnes automatisk for hver kategori.	1	2	3	4	5	6	Prioritering
Miljø, trivsel og trygghet							0
a) Vi har det moro på trening og konkurranser							
b) Vi jobber med og ikke mot hverandre selv om vi konkurrerer med hverandre							
c) Vi gleder oss over andres prestasjoner							
d) Vi støtter hverandre når vil sliter på trening og i konkurranser							
f) Vi har klare spilleregler som alle kjenner til - "hvordan vi skal ha det hos oss"							
Foreldreinvolvering							0
a) Foreldrene har stort engasjement							
b) Foreldrene støtter og motiverer							
c) Foreldrene er hovedsakelig mer opptatt av utviklingen vår enn av resultatene våre							
d) Foreldrene spiller på lag med hverandre og gruppa							
e) Foreldrene har klare oppgaver							
Ledelse							0
a) Gruppa har en klar plan/strategi som alle har vært med på å utvikle							
b) Gruppa har klare treningsplaner hver dag og alle er alltid godt forberedt							
c) Trener(ne) er flink(e) til å involvere og se alle							
d) Trener(ne) legger vekt på å gjøre utøvere selvstendige							
e) Trener(ne) er flinke til utfordre oss og få oss til å tenke selv!							
f) Trener(ne) er flink(e) til å håndtere medgang og motgang							
g) Trener(ne) har regelmessige samtaler med oss utenom selve treningen							
h) Vi er aldri i tvil om hvem som har hvilket ansvar i treningsgruppa vår							
Holdninger							0
a) Vi har ambisiøse, men realistiske mål							
b) Vi kjenner godt til hva målene våre betyr for innsatsen vår							
c) Vi har avklart hvilke forventninger vi har til hverandre i gruppa (trener-utøver etc)							
d) Vi vet hva det betyr å være en "24 timersutøver"							
e) Vi vil bli gode fordi vi vil det selv!							
f) Vi legger vekt på at mestring er viktigere enn resultater på kort sikt							
g) Vi liker utfordringer og er nysgjerrige og offensive							
Samarbeid med andre							0
a) Vi samarbeider med andre klubber							
b) Vi samarbeider med andre idretter							



Metodikk i arbeid med prestasjonskultur

Kopier opp ett eksemplar av arbeidsarket «prestasjonskultur til alle som skal være med i prosessen

a) Utøverne og trener(ne) setter seg ned hver for seg og diskuterer en seg fram til "en karakter"

b) Deretter setter hele gruppa seg sammen og diskuterer seg fram til gruppas "karakterer"

c) Gå deretter gjennom skjemaet og diskuter dere fram til hvilke av områdene som er viktigst å ta tak i. Bli enig om noen få prioriterte tiltak som det er mulig å gjøre noe med på ganske kort tid.

PRIORITERTE TILTAK

Miljø, trivsel og trygghet:

Foreldreinvolvering:

Ledelse:

Holdninger:

Samarbeid med andre:

Oppgave 6

Gå i mellomgrupperommet

Vurder påstandene under. 6 er oppg "karakter". Verdi utregnes automatisk for hver kategori.	1	2	3	4	5	6	0	Prioritering
Vår prestasjonskultur								
Miljø, trivsel og trygghet								0
a) Vi har det meste på trening og konkurranser								
b) Vi jobber med og ikke mot hverandre selv om vi konkurrerer med hverandre								
c) Vi gleder oss over andres prestasjoner								
d) Vi støtter hverandre når vi står på trening og i konkurranser								
e) Vi har klare spilleregler som alle kjenner til - "broddan vi skal ha det hos oss"								
Ferdighetsutvikling								0
a) Feidene har stort engasjement								
b) Feidene støtter og motiverer								
c) Feidene er hovedsakelig opptatt av utviklingen vår som av resultatene våre								
d) Feidene spiller på lag med hverandre og gruppa								
e) Feidene har klare oppgaver								
Ledelse								0
a) Gruppa har en klar plan/strategi som alle har vært med på å utvikle								
b) Gruppa har klare treningsplaner, hver dag og alle er alltid godt forberedt								
c) Trener(e) er flinke til å innovere og se alle								
d) Trener(e) legger vekt på å gjøre utøvere selvstendige								
e) Trener(e) er flinke til utbedre oss og til å si til å tenke selv!								
f) Trener(e) er flinke til å håndtere utfordring og motgang								
g) Trener(e) har regelbasse sanntaler med oss utøvere selv i treningsgruppa								
h) Vi er aldri i tvil om hvem som har billet ansvar i treningsgruppa vår								
Holdninger								0
a) Vi har ambisjoner, men realistiske mål								
b) Vi kjenner godt til hva målene våre betyr for innsetten vår								
c) Vi har avdelt betilke forventninger vi har til hverandre i gruppa (trener-utøver etc)								
d) Vi vet hva det betyr å være en "24 timersutøver"								
e) Vi vil bli gode fordi vi vil det selv!								
f) Vi legger vekt på et mestring og viktige enn resultat på kort sikt								
g) Vi liker utfordringer og er rausgjette og offensive								
Samarbeid med andre								0
a) Vi samarbeider med andre klubber								
b) Vi samarbeider med andre idretter								

Ta fram arbeidsarket «Prestasjonskultur»

1. Individuelt 10 min

Sett «karakter» på treningsgruppa di på elementene på arbeidsarket.

Hva mener du er de viktigste utfordringene i gruppa og hva kan du gjøre?

2. Smågrupper 15 min

Erfaringsutveksling i smågruppen

Noter viktigste punkt og ta med i mellomgruppen

3. Mellomgrupper 15 min: Viktigste utfordringer for å forsterke/forbedre kulturen i treningsgruppa



Utviklingsmodellen - oppsummering

Utvikling gjennom:

- 1 **Målprosess** med sikring av målforståelse på 3 plan:
 - Typer av mål
 - SMARTe mål
 - Konsekvenser av mål - bevisstgjøring og prioriteringer

2. **Organiseringsprosess** med
 - Organisering basert på mål
 - Klargjøring av roller og ansvar både internt i treningsgruppa og i teamet rundt gruppa

3. **Treningsprosess**
 - der alle trener på sine oppgaver – hver dag. Hyppig evaluering. Evaluering har alltid en konsekvens

4. Kontinuerlig arbeid med **prestasjonskultur**

- Kaas, Kaggestad, Kristiansen
- Heknefy, Torvik, Worsland
- Uvath



FRA ORD TIL HANDLING

Om prestasjonsutvikling i praksis

CAPPELEN
BOKFORLAG

Anbefalt litteratur:

«*Fra ord til handling*» av Dag Kaas, Johan Kaggestad og Hans-Trygve Kristiansen m.fl (Cappelen forlag 2007).



- Du utvikler deg parallelt med utøverne dine
- Utøverne dine er den viktigste referansekilden du har for din utvikling som trener
- Hvordan kan utøverne dine hjelpe deg med din utvikling?



«**Leadership Scale of Sports**»(LSS): (Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980).
“Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale”

40 utsagn om treneradferd på 5 adferdsdimensjoner:

- Trening og instruksjon (13 utsagn)
- Demokratisk adferd (9 utsagn)
- Autokratisk adferd (5 utsagn)
- Sosial støtte (8 utsagn)
- Positiv feedback (5 utsagn)

2 utsagnsskjema med disse utsagnene til trener: og 2 utsagnsskjema med samme utsagn til utøvere:

- «*Trenerens oppfatning av optimal treneradferd*»
- «*Trenerens oppfatning av egen adferd*»

- «*Utøvernes oppfatning av optimal treneradferd*»
- «*Utøvernes oppfatning av trenerens adferd*»

Ved å sammenholde svar fra både utøvere og trener på disse utsagnene, gir det et godt grunnlag for å vurdere din egen adferd.

Trenerrollen

LEADERSHIP SCALE OF SPORT (LSS)

TRENERENS OPPFATNING AV EGEN ATFERD:

Hver av de følgende påstandene beskriver en spesifikk atferd hos treneren. For hver påstand er det fem svaralternativer:

1. Alltid, 2. Ofte (ca. 75 % av tiden), 3. Av og til (ca. 50 % av tiden), 4. Sjelden (ca. 25 % av tiden), 5. Aldri

Vær vennlig å markere med et kryss (x) ved det alternativet som best kjennetegner din treneratferd. Alle spørsmålene må besvares selv om du er usikker på noen. Det finnes ingen riktige eller gale svar. Ditt spontane og ærlige svar er viktig for at undersøkelsen skal bli av verdi. Legg spesielt merke til at det er din egen treneratferd det spørres om.

	Alltid	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri
1. Jeg ser til at utøveren(e) utnytter hele sin kapasitet.					
2. Jeg spør utøverne om deres oppfatning når det gjelder det praktiske treningsopplegget.					
3. Jeg hjelper utøverne med deres personlige problemer.					
4. Jeg roser den enkelte utøver i nærvær av de andre utøvere når de har prestert godt.					
5. Jeg forklarer den enkelte utøver den rette taktikken og teknikken i ulike situasjoner.					
6. Jeg planlegger relativt uavhengig av utøverne.					
7. Jeg hjelper utøverne med å løse konflikter seg i mellom.					
8. Jeg er spesielt opptatt av å rette feil hos utøverne.					
9. Jeg får godkjenning fra utøverne før viktig beslutninger fattes.					
10. Jeg forteller til utøveren når hun har gjort en virkelig god jobb.					
11. Jeg forsikrer meg om at alle utøverne i gruppa har en felles forståelse av mine funksjoner som trener.					
12. Jeg forklarer mine handlinger.					
13. Jeg holder øye med om utøverne trives.					
14. Jeg instruerer utøverne individuelt i ulike ferdigheter.					
15. Jeg lar utøverne delta i beslutningsprosesser.					
16. Jeg ser til at den enkelte utøver blir belønnet for en god prestasjon.					

LEADERSHIP SCALE OF SPORT (LSS)**TRENERENS OPPFATNING AV OPTIMAL TRENERATTFERD:**

Hver av de følgende påstandene beskriver en spesifikk atferd hos treneren. For hver påstand er det fem svaralternativer:

1. Alltid, 2. Ofte (ca. 75 % av tiden), 3. Av og til (ca. 50 % av tiden), 4. Sjelden (ca. 25 % av tiden), 5. Aldri

Vær vennlig å markere med et kryss (x) ved det alternativet som best kjennetegner optimal treneratferd. Alle spørsmålene må besvares selv om du er usikker på noen.

Det finnes ingen riktige eller gale svar. Ditt spontane og ærlige svar er viktig for at undersøkelsen skal bli av verdi.

Legg spesielt merke til at dette ikke er en evaluering av deg som trener eller noen annen trener – det er din personlige mening om hva som er optimalt det spørres etter.

JEG FORETREKKER AT EN TRENER:	Alltid	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri
1. Ser til at utøveren(e) utnytter hele sin kapasitet.					
2. Spør om utøvernes oppfatning når det gjelder det praktiske opplegget før prøver.					
3. Hjelper utøverne med deres personlige problemer.					
4. Roser den enkelte utøver i nærvær av de andre elevene når hun har prestert godt.					
5. Forklarer den enkelte utøver den rette taktikken og teknikken i ulike situasjoner.					
6. Planlegger relativt uavhengig av utøverne.					
7. Hjelper utøverne med å løse konflikter seg i mellom.					
8. Er spesielt opptatt av å rette feil hos utøverne.					
9. Får godkjenning fra utøverne før viktig beslutninger fattes.					
10. Forteller det til utøveren når han/hun har gjort en virkelig god jobb.					
11. Forsikrer meg om at alle utøverne i gruppa har en felles forståelse av mine funksjoner som trener.					
12. Forklarer mine handlinger.					
13. Holder øye med om utøverne trives.					
14. Instruerer utøverne individuelt i ulike ferdigheter.					
15. Lar utøverne delta i beslutningsprosesser.					
16. Ser til at den enkelte utøver blir belønnet for en god prestasjon.					

Trenerrollen

LEADERSHIP SCALE OF SPORT (LSS)

UTØVERNES OPPFATNING AV OPTIMAL TRENERATFERD:

Hver av de følgende påstandene beskriver en spesifikk atferd hos trenere. For hver påstand er det fem svaralternativer:

1. Alltid, 2. Ofte (ca. 75 % av tiden), 3. Av og til (ca. 50 % av tiden), 4. Sjelden (ca. 25 % av tiden), 5. Aldri

Vær vennlig å markere med et kryss (x) ved det alternativet som best beskriver din oppfatning av optimal treneradferd. Alle spørsmålene må besvares selv om du er usikker på noen. Det finnes ingen riktige eller gale svar. Ditt spontane og ærlige svar er viktig for at undersøkelsen skal bli av verdi. Legg merke til at dette ikke er en evaluering av din nåværende eller noen annen, spesiell

TRENEREN:	Alltid	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri
1. Ser til at utøveren(e) utnytter hele sin kapasitet.					
2. Spør om utøvernes oppfatning når det gjelder det praktiske opplegget før prøver.					
3. Hjelper utøverne med deres personlige problemer.					
4. Roser enkelte utøver i nærvær av de andre når han/hun har prestert godt.					
5. Forklarer den enkelte utøver den rette taktikken og teknikken i ulike situasjoner.					
6. Planlegger relativt uavhengig av utøverne.					
7. Hjelper utøverne med å løse konflikter seg i mellom.					
8. Er spesielt opptatt av å rette feil hos utøverne.					
9. Får godkjenning fra utøverne før viktig beslutninger fattes.					
10. Forteller det til utøveren når han/hun har gjort en virkelig god jobb.					
11. Forsikrer seg om at alle utøverne i gruppa har en felles forståelse av sine funksjoner som trener.					
12. Forklarer sine handlinger.					
13. Holder øye med om utøverne trives.					
14. Instruerer utøverne individuelt i ulike ferdigheter.					
15. Lar utøverne delta i beslutningsprosesser.					
16. Ser til at den enkelte utøver blir belønnet for en god prestasjon.					

Trenerrollen

LEADERSHIP SCALE OF SPORT (LSS)

UTØVERNES OPPFATNING AV NÅVÆRENDE TRENERS ATFERD:

Hver av de følgende påstandene beskriver en spesifikk atferd hos treneren. For hver påstand er det fem svaralternativer:

1. Alltid, 2. Ofte (ca. 75 % av tiden), 3. Av og til (ca. 50 % av tiden), 4. Sjelden (ca. 25 % av tiden), 5. Aldri

Vær vennlig å markere med et kryss (x) ved det alternativet som best kjennetegner din treners atferd. Alle spørsmålene må besvares selv om du er usikker på noen. Det finnes ingen riktige eller gale svar. Ditt spontane og ærlige svar er viktig for at undersøkelsen skal bli av verdi. Legg spesielt merke til at det er din nåværende treners atferd det spørres om.

MIN TRENER:	Alltid	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri
1. Ser til at utøverne utnytter hele sin kapasitet.					
2. Spør om utøvernes oppfatning når det gjelder det praktiske opplegget før prøver.					
3. Hjelper utøverne med deres personlige problemer.					
4. Roser den enkelte utøver i nærvær av de andre utøverne når hun har prestert godt.					
5. Forklarer den enkelte utøver den rette taktikken og teknikken i ulike situasjoner.					
6. Planlegger relativt uavhengig av utøverne					
7. Hjelper utøverne med å løse konflikter seg i mellom.					
8. Er spesielt opptatt av å rette feil hos utøverne.					
9. Vil ha godkjenning fra utøverne før viktig beslutninger fattes.					
10. Forteller utøverne når de har gjort en virkelig god jobb.					
11. Forsikrer seg om at alle utøverne i gruppa har en felles forståelse av sine funksjoner som trener.					
12. Forklarer sine handlinger.					
13. Holder øye med om utøverne trives.					
14. Instruerer utøverne individuelt i ulike ferdigheter.					
15. Lar utøverne delta i beslutningsprosesser.					
16. Ser til at den enkelte utøver blir belønnet for en god prestasjon.					



EGEN KOMPETANSEANALYSE

Egen vurdering

Egen vurdering						
Vurder deg selv på utsagnene under. Sett tall i kolonne og verdi utregnes automatisk. 6 er topp	1	2	3	4	5	6
Verdier						0
a) Jeg bidrar til idrettsglede på treningene og konkurransene						
b) Jeg setter utøvernes helseilstand foran utviklingen av prestasjoner						
c) Jeg legger vekt på å utvikle fellesskapet i treningsgruppa						
d) Jeg legger vekt på utøvernes holdninger, fair play og at de kan være rollemodeller						
Idrettsfag						0
a) Jeg kjenner arbeidskravene i min idrett/idrettsgren						
b) Jeg har gode kunnskaper om relevante treningsprinsipper for mine utøvere						
c) Jeg har gode kunnskaper om unges vekst og utvikling og aldersrelatert trening						
d) Jeg kartlegger jevnlig utøvernes styrker og forbedringsområder og individualiserer						
e) Jeg benytter gode systemer for treningsstyring og evaluering av trening						
f) Jeg har oversikt over utøvernes totalbelastning (trening/skole/hjemmesituasjon etc)						
g) Jeg er nysgjerrig på nye treningsfaglige metoder og følger med i utviklingen						
Trener-utøverrelasjonen						0
a) Jeg er offensiv og positiv og gir aldri opp!						
b) Jeg brukler tid på sette meg inn i utøvernes tanker og følelser						
c) Jeg har størst fokus på utøvernes mestring og utvikling og mindre fokus på resultatet						
d) Jeg er spesielt opptatt av å finne utøvernes styrker og forsterke disse						
e) Jeg er opptatt av å skape balanse mellom trening, restitusjon og aktivitet på andre arenaer						
f) Jeg involverer utøverne i plan- og treningsprosesser og spør dem om deres oppfatninger						
g) Jeg forsikrer meg om at utøverne forstår budskapet mitt						
h) Jeg er bevisst på å skape motiverende utfordringer for utøverne						
i) Jeg gir utøverne i oppgave å reflektere over egen aktivitet og gi tilbakemeldinger						
j) Jeg utvikler rammer for at utøverne skal ta ansvar for egen utvikling						
k) Jeg har individuelle samtaler med utøverne mine med jevne mellomrom						
l) Jeg bruker utøverne mine aktivt for tilbakemeldinger på trenerjobben min						
Lagbygging						0
a) Jeg jobber sammen med utøverne og andre viktige personer for å utvikle strategier						
b) Jeg jobber sammen med utøverne og andre viktige personer for å utvikle spilleregler						
c) Jeg er opptatt av at spilleregler skal ha visse konsekvenser dersom de brytes						
d) Jeg foretar rolleavklaring sammen med utøverne og de som er viktige for utøverne						
e) Jeg bruker mye tid sammen med dem som står utøverne aller nærmest						
f) Jeg jobber kontinuerlig med prestasjonskulturen i laget						

EGEN KOMPETANSEANALYSE

Utøverbudring

Utøverbudring	1	2	3	4	5	6	
Vurder treneren din på utsagnene under. Sett tall i kolonne, verdi utregnes automatisk. 6 er topp							
Verdier							0
a) Treneren bidrar til idrettsglede på treningene og konkurransene							
b) Treneren setter vår helsetilstand foran utviklingen av prestasjonene våre							
c) Treneren legger vekt på å utvikle fellesskapet i treningsgruppa							
d) Treneren legger vekt på holdninger, fair play og at vi kan være rollemodeller							
Idrettsfag							0
a) Treneren kjenner arbeidskravene i min idrett/idrettsgren							
b) Treneren har gode kunnskaper om treningsprinsipper for oss							
c) Treneren har gode kunnskaper om vekst og utvikling og aldersrelatert trening							
d) Treneren kartlegger jevnlig våre styrker og forbedringsområder og individualiserer							
e) Treneren benytter gode systemer for treningsstyring og evaluering av trening							
f) Treneren har oversikt over vår totalbelastning (trening/skole/hjemmesituasjon etc)							
g) Treneren er nysgjerrig på nye treningsfaglige metoder og følger med i utviklingen							
Trener-utøverbudringen							0
a) Treneren vår er offensiv og positiv og gir aldri opp!							
b) Treneren er flink til å sette seg inn i våre tanker og følelser							
c) Treneren har størst fokus på vår mestring og utvikling og mindre fokus på resultatet							
d) Treneren er spesielt opptatt av å finne våre styrker og forsterke disse							
e) Treneren er opptatt av å skape balanse mellom trening, restitusjon og andre aktiviteter							
f) Treneren involverer oss i plan- og treningsprosesser og spør om våre oppfatninger							
g) Treneren forsikrer seg om at vi forstår budskapet som gis							
h) Treneren er bevisst på å skape motiverende utfordringer for oss							
i) Vi får i oppgave å reflektere over egen aktivitet og gi tilbakemeldinger til trener							
j) Vi har rammer for å kunne ta ansvar for egen utvikling							
k) Treneren har individuelle samtaler med oss med jevne mellomrom							
l) Treneren bruker oss aktivt for å få tilbakemeldinger på trenerjobben sin							
Lagbygging							0
a) Treneren jobber sammen med oss og andre viktige personer for å utvikle strategier							
b) Treneren jobber sammen med oss og andre viktige personer for å utvikle spilleregler							
c) Treneren er opptatt av at spilleregler har visse konsekvenser dersom de brytes							
d) Treneren foretar rolleavklaring sammen med utøverne og de som er viktige for utøverne							
e) Treneren bruker mye tid sammen med dem som står oss aller nærmest							
f) Treneren jobber hele tiden med prestasjonskulturen i laget, og vi vet hva den skal være							



EGEN KOMPETANSEANALYSE

Mine utfordringer

Mine utfordringer	1	2	3	4	5	6	
Hva er dine viktigste utfordringer basert på din egen og utøvernes vurderinger? 6 er topp							
Verdier							0
a) Å bidra til idrettsglede på treningene og konkurransene							
b) Å sette utøvernes helsetilstand foran utviklingen av prestasjoner							
c) Å legge vekt på utvikle fellesskapet i treningsgruppa							
d) Å være bevisst på å utvikle holdninger, fair play og å være rollemodeller							
Idrettsfag							0
a) Å kjenne arbeidskravene i min idrett/idrettsgren							
b) Å ha bedre kunnskaper om relevante treningsprinsipper for mine utøvere							
c) Å ha bedre kunnskaper om unges vekst og utvikling og aldersrelatert trening							
d) Å kartlegge jevnlig utøvernes styrker og forbedringsområder og individualisere treningen							
e) Å benytte gode systemer for treningsstyring og evaluering av trening							
f) Å ha oversikt over utøvernes totalbelastning (trening/skole/hjemmesituasjon etc)							
g) Å være nysgjerrig på nye treningsfaglige metoder og å følge med i utviklingen							
Trener-utøverrelasjonen							0
a) Å være offensiv og positiv og aldri gi opp!							
b) Å bruke tid på sette meg inn i utøvernes tanker og følelser (empati).							
c) Å ha størst fokus på utøvernes mestring og utvikling og mindre fokus på resultatet							
d) Å være spesielt opptatt av å finne utøvernes styrker og forsterke disse							
e) Å være opptatt av å skape balanse mellom utøvernes trening, restitusjon og annen aktivitet							
f) Å involvere utøverne i plan- og treningsprosesser og spørre dem om deres oppfatninger							
g) Å forsikre meg om at utøverne forstår budskapet mitt							
h) Å være bevisst på å skape motiverende utfordringer for utøverne							
i) Å gi utøverne i oppgave å reflektere over egen aktivitet og gi tilbakemeldinger							
j) Å utvikle rammer for at utøverne skal ta ansvar for egen utvikling							
k) Å ha individuelle samtaler med utøverne mine med jevne mellomrom							
l) Å bruke utøverne mine aktivt for tilbakemeldinger på trenerjobben min							
Lagbygging							0
a) Å jobbe sammen med utøverne og andre viktige personer for å utvikle strategier							
b) Å jobbe sammen med utøverne og andre viktige personer for å utvikle spilleregler							
c) Å være opptatt av at spilleregler skal ha visse konsekvenser dersom de brytes							
d) Å foreta rolleavklaring sammen med utøverne og de som er viktige for utøverne							
e) Å bruke mer tid sammen med dem som står utøverne aller nærmest							
f) Å jobbe kontinuerlig med prestasjonskulturen i laget							

Oppgave 7: Individuelt arbeid 25 min

Ta fram verktøyet «Egen kompetanseanalyse»

- Gå gjennom alle faktorer på arket «Egen vurdering»
Vurder deg selv på disse faktorene så ærlig du kan og sett en «karakter» på deg selv. 6 er beste og 1 er dårligste «karakter»**
- Gå over på arket «Mine utfordringer». Med utgangspunkt i dine egne «karakterer»:**

**Velg ut 3 forsterkingspunkt (styrking av allerede gode områder)
og ett forbedringspunkt (forbedring av en spesielt mindre god side)**

Tenk gjennom hva du konkret kan gjøre

OLYMPIATOPPEN



«One Page Strategy»

WHAT'S THE BIG
CAMPAIGN IDEA?



WE'RE GOING
DIGITAL



FACEBOOK



YOUTUBE



A MOBILE
APP



PINTEREST



WHAT ARE WE
GOING TO DO IN ALL
THOSE CHANNELS?

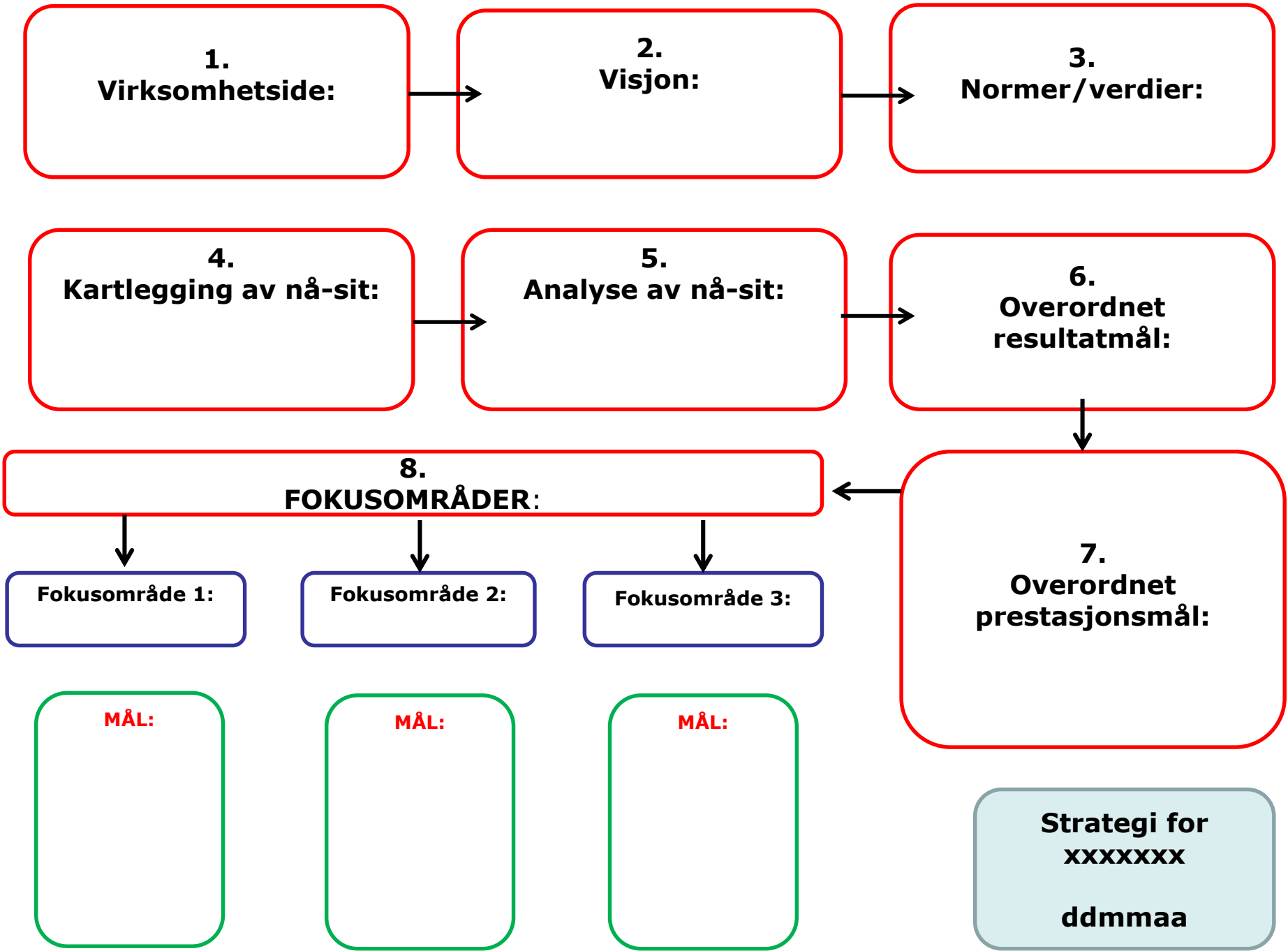


I DUNNO,
WE'LL FIGURE
IT OUT LATER



En strategi viser:

- kjernevirksomheten
- verdigrunnlag
- visjon
- utfordringer og
- strategiske mål



1. Virksomhetside:
Hva er det vi skal holde på med?

2. Visjon:
«Drømmebildet»

3. Normer/verdier:
Hva står vi for?
Hvordan vil vi ha det?
Spillereglene våre

4. Kartlegging av nå-sit:
Hva kjennetegner oss nå?

5. Analyse av nå-sit:
Hvorfor er det slik det er?

6. Overordnet resultatmål:
Mål lang sikt
Mål kort sikt

8. FOKUSOMRÅDER: Hvilke viktigste områder må vi fokusere på?

7. Overordnet prestasjonsmål:
Hva er det viktigste vi må oppnå for å nærme oss resultatmålet?
Lang sikt?
Kort sikt?

Fokusområde 1:

Fokusområde 2:

Fokusområde 3:

MÅL:
Hva vil vi oppnå på dette området?

MÅL:

MÅL:

Strategi for
xxxxxxx
ddmmaa

1.
Virksomhetside:
Hva er det vi
skal holde på med?

Definerer helt kort og enkelt:

- hva slags aktivitet vi skal drive med
- med hvem vi driver aktiviteten (målgruppen)
- hvilket nivå aktiviteten skal være på

Må ligge innenfor organisasjonens (klubbens, forbundets etc) virksomhetsidé.

Eksempel: «Utvikle våre 16-19-åringene til framtidige eliteseriespillere»



VISJON

2. Visjon: «Drømmebildet»

- Forteller hva vi sikter mot
- «Drømmebildet»
- Gir retning og drivkraft!
- Formuleres kort

Eksempel:

- «Vi gir oss aldri»
- «Vi bryter barrierer»
- «Samme klubb – samme OL-finale»



Normer/verdier

3.
Normer/verdier:
Hva står vi for?
Hvordan vil vi ha det?
Spillereglene våre

1. Organisasjonens (klubbens, forbundets etc) normer og verdier legges til grunn.
2. Treningsgruppa sine felles verdier og normer utvikles med organisasjonens normer og verdier som grunnlag
3. «Spilleregler» - hvordan gruppa selv «vil ha det» hos seg
4. Forpliktende for alle!
5. Alle som verdiene og normene gjelder må også være med å utvikle dem
6. Spilleregler som alle er innforstått med har også tydelige konsekvenser hvis de ikke følges

Eksempel: «Glede – fellesskap – helse – ærlighet»
 «Lojalitet – innsats – moro»



Kartlegging av nå-situasjonen

4.

Kartlegging av nå-sit:
Hva kjennetegner oss nå?

- Nøyaktig beskrivelse av nåsituasjonen i treningsgruppa
- Kan benytte X-modellen for å få med både person- og sakssider og arbeidsmåten
- Kan legge ved nå-situasjonen som vedlegg til strategien

Å finne årsaker til at ting er som de er i treningsgruppa er viktig for å vite hva en skal gjøre for å komme videre

Du kan bruke årsaksanalyse gjennom X-modellen

Du kan også bruke andre modeller, f.eks SWOT

For å analysere rent idrettslige årsakssammenhenger må du benytte de verktøyene som finnes for dette (treningsdagbøker, testresultater osv)

Analysen kan være et vedlegg til strategien

Overordnet resultatmål

6.
**Overordnet
resultatmål:**
Mål lang sikt
Mål kort sikt

- Resultatmål definerer et ønsket resultatnivå på et fremtidig tidspunkt.
- Resultatmålene er kollektive – noe som gjelder hele gruppa – men selvsagt skal hvert medlem i treningsgruppa ha sine individuelle mål
- Kollektive resultatmål forplikter alle i gruppa og de utvikles sammen.

Eksempel: *3 topp 8 NM 2016*
 Beste klubb i NM 2017
 4 på landslag innen 3 år



Overordnet prestasjonsmål

- Overordnede prestasjonsmål definerer det som er aller viktigst å fokusere på for å nå de definerte resultatmålene
- Overordnede prestasjonsmål kan dreie seg om både treningsmessige forhold og andre forhold utenom selve treningsarenaen
- Overordnede prestasjonsmål formuleres relativt generelt på strategisk nivå og er kollektive mål. Hver utøver har egne, detaljerte prestasjonsmål på det utviklingstrinnet de befinner seg.

7.
Overordnet prestasjonsmål:
Hva er det viktigste vi må oppnå for å nærme oss resultatmålet?
Lang sikt?
Kort sikt?

Eksempler:

- *Ha utviklet en treningskultur som er forenlig med toppidrettens krav innen 2 år*
- *Ha økt treningsmengden på aerob utholdenhet fra 01.05 til 01.08 med 10%*
- *Ha gjennomført minst 3 tiltak innen 6 mnd for å sikre utøvernes helsetilstand*



Fokusområder

8.

FOKUSOMRÅDER: Hvilke er de aller viktigste områder vi må fokusere på?

Fokusområder vil være de viktigste målområdene som de overordnede prestasjonsmålene sorterer under

Eksempler:

- *Helse*
- *Treningskultur*
- *Fysisk trening*
- *Sosiale tiltak*
- *Etc*

Under fokusområdene kan en også sette opp de viktigste tiltakene en vil gjennomføre



FORANKRING OG AKSEPT HOS BESLUTNINGSTAKERE

- Ingen forankring – ingen levende strategi
- Å ha tro på en strategi er alfa og omega
- Både beslutningstakere og trener/treningsgruppa bruker strategien som aktivt styringsverktøy
- Beslutningstakere og trener/bruker strategien som referansepunkt i evalueringsprosesser

OLYMPIATOPPEN



EKSEMPLER PÅ «ONE PAGE STRATEGIER»

Spiller curling på topp nasjonalt og internasjonalt juniornivå

Fremtidens «Laget å følge» på internasjonalt toppnivå i damecurling.

Nå-situasjon (X-modell vedlegg)

Resultatmål Junior
EJCC: Kvalifisere til junior VM ila. 2 år
Junior NM 2015: Beste damelag (blandet gruppe)
YOG 2016: Kvalifisere en eller to spillere

Senior
Etablere laget på seniorsiden i løpet de første årene som senior.
OL: Delta i OL 2022 eller 2026

Overordnet mål

- Øke treffprosenten til 75% +
- Kunne sette draging og myke take (utslag) uten kost.
- Utvikle god balanse og kjernemuskulatur

Ønsket situasjon (X-modell vedlegg)

Strategi

Hos oss skal vi:

- Dyrke og beholde vennskap
 - Viktig for utøverne å komme overens på og utenfor banen
- Gi konstruktive tilbakemeldinger
 - Alt som sies skal være for lagets beste
- Tillate «Syklubb» og «gruppechat»
 - Det skal være lov å dele
- Ha ett åpent forum innad i laget
 - Alle får tale, alle blir hørt

Foreldre

Lagbygging

Prestasjonsmiljø

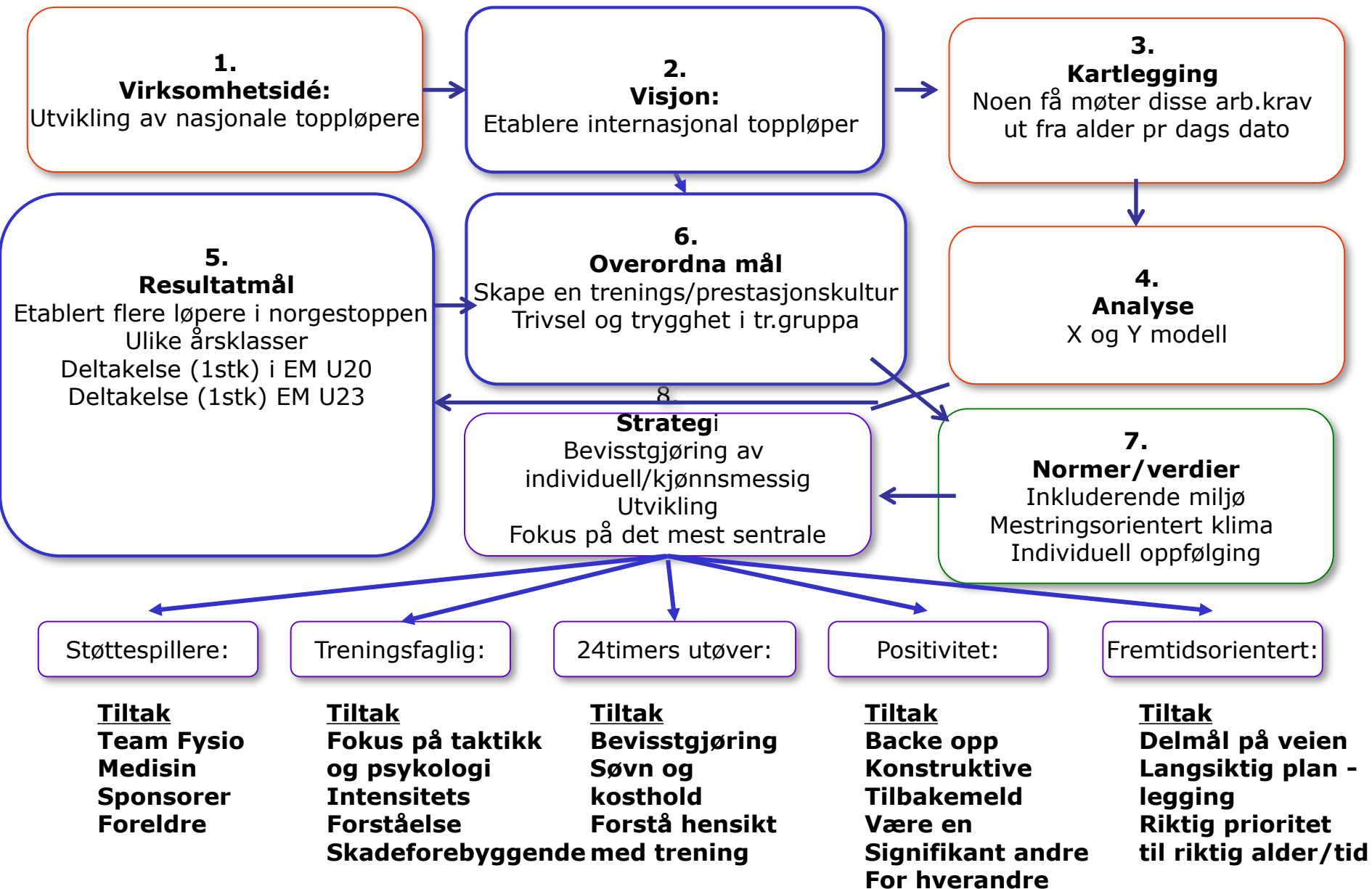
Motivasjon

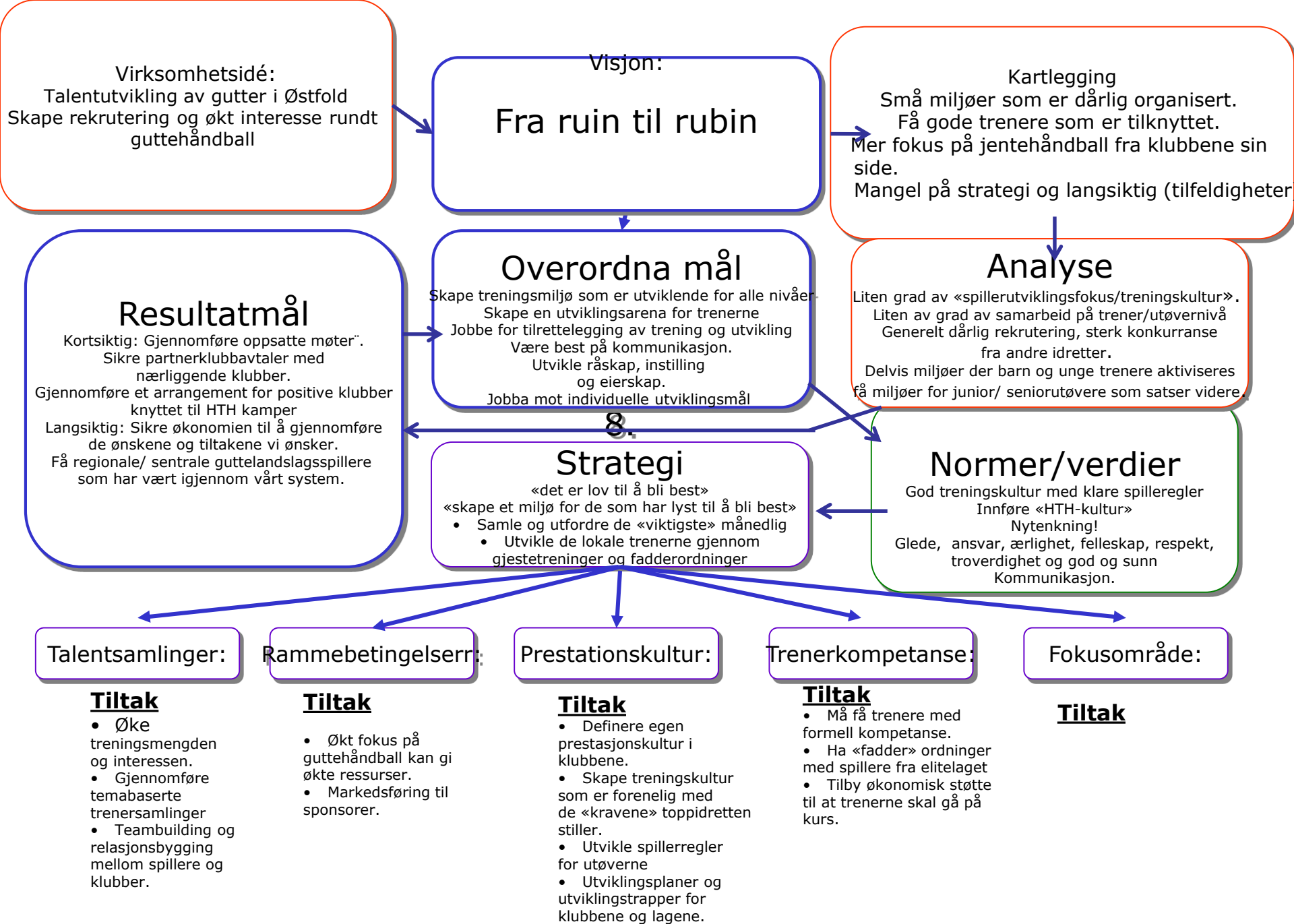
- Klarere roller
- Tilrettelegge og systematisere innspill
- Tilrettelegge for bedre kommunikasjon mail, mobil, facebook
- Hyppigere møter med alle tilstede

- Utvikle roller i laget.
- Fordele ansvar.
- Gjennomføre lagmøter i turneringer.
- Etterleve spilleregler

- Gjennomføre utviklingssamtaler.
- Kvalitative vs. kvantitative treninger. (færre stein, mer fokus).
- Involvere andre trenere. (Taktikk, styrke)

- Medbestemmelse i treningene.
- Styrke variasjonen i treningene.
- Bygge relasjoner og hente inspirasjon hos andre klubber.





Virksomhetsidé:
Utvikling av toppidrettsutøvere
Voksenoppdragelse

Visjon:
Invadere GET-ligaen

Kartlegging:
-Produserer spillere i varierende grad til GET nivå (noen få)

Resultatmål:
-Utvikle 2 spillere(eller fler) til GET-Ligaen eller høyere nivå hvert år.
-Utvikle 3 spillere til spill for Norges U-20, og U-18 landslag hvert år.

Overordna mål:
-Skape og opprettholde gode verdier og holdninger i gruppa
-Trivsel!!

Analyse:
Y og X modell

Strategi:
-Skape tålmodige og bevisste utøvere
-Være detaljorienterte hver dag

Normer/verdier:
-Bidra med hele deg i gruppa
-Vær skapende
-Vær din egen trener
-Gled deg over andres resultater

24 t utøver:

Positivitet:

Støttespillere:

Fremtidsorienterte:

Treningsballanse:

Tiltak:
-Korn og melk
-Søvn
-Bevisstgjøring
-Trene:
«smartere»

Tiltak:
-Trenere:
Konstruktive
Utøvere:
Gi gass

Tiltak:
-Backe opp,
ikke grave ned
-Spillere/trenere

Tiltak:
-Neste sesong
-Hvem spiller hvor
-Hvem kommer inn
-Hvem går ut
-Nettverk m andre klubber

Tiltak:
-»mest og best«
-smartest
-helhet

Oppgave 8: Caseøvelse



Ta fram arbeidsarket «One Page Strategy»

a) Smågrupper 45 min

Basert på en kort nå- og ønsket situasjonsbeskrivelse for dere som trener III-deltakere, lag en «One Page Strategy» for gruppa med ett års perspektiv.

Forbered en presentasjon i mellomgruppen.

b) Mellomgrupper 30 min

Presentasjoner og diskusjoner i mellomgruppa

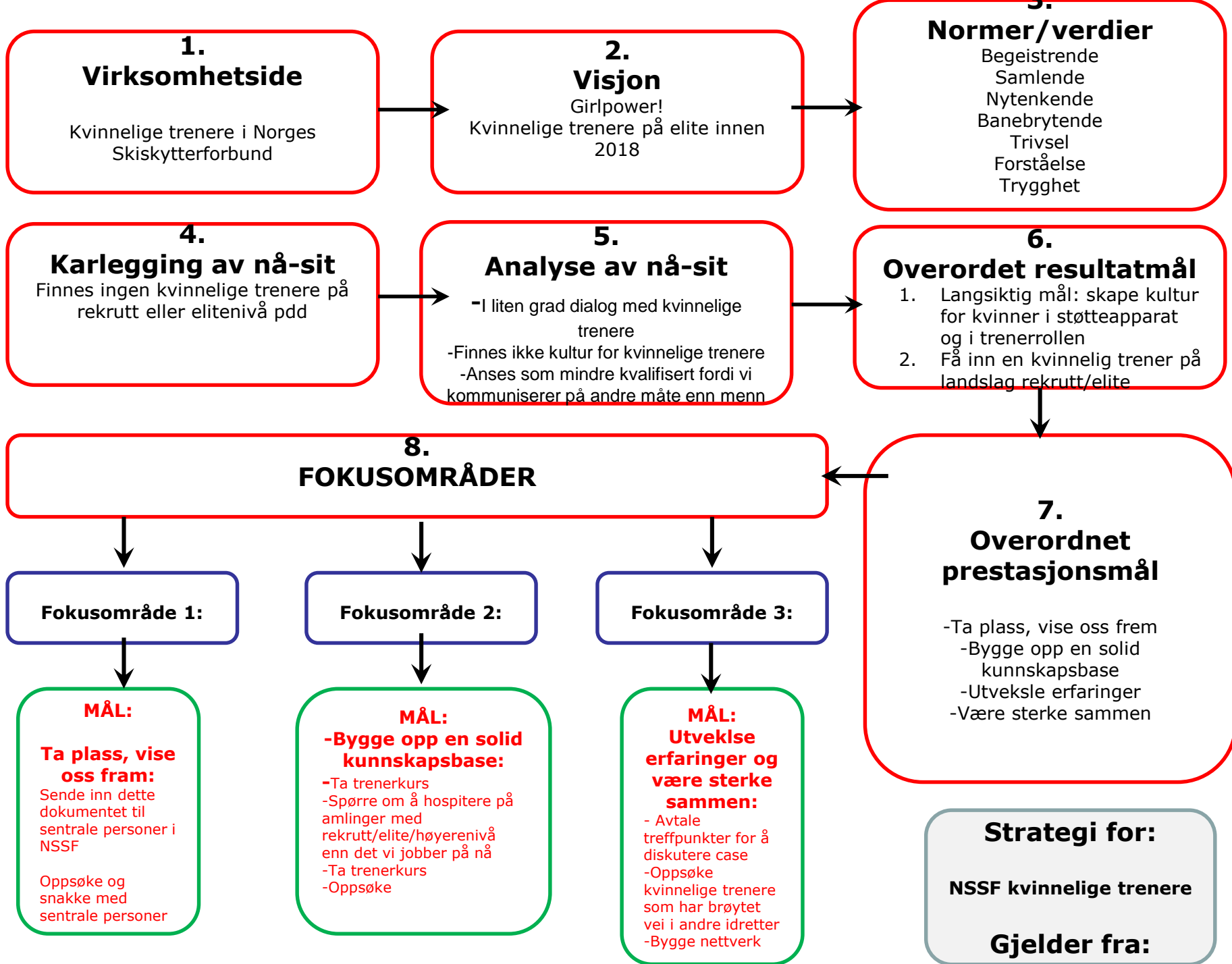
Sluttresultatet (One Page) for smågruppene sendes til: erling.rimeslatten@olympiatoppen.no

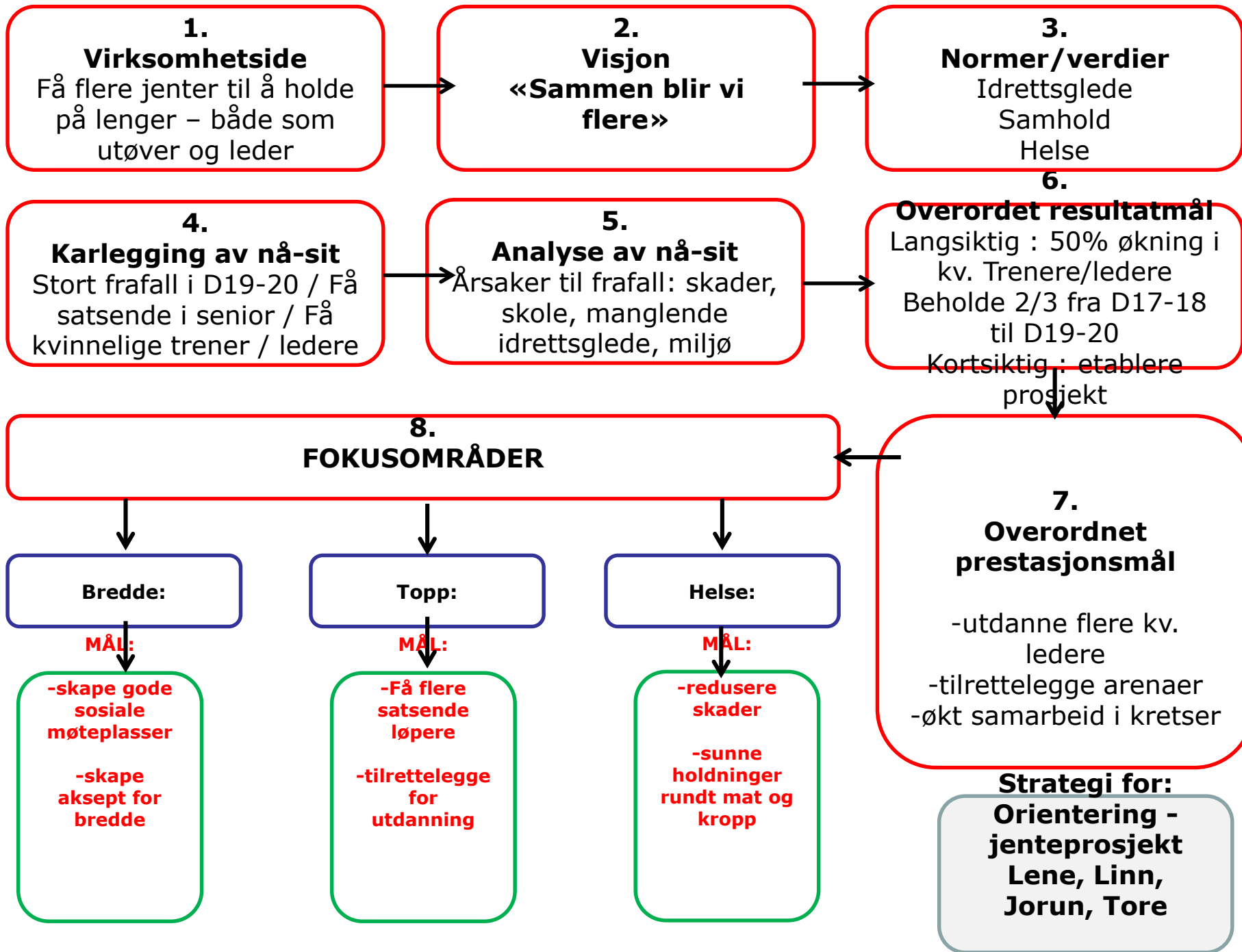
OLYMPIATOPPEN



EKSEMPLER PÅ BESVARELSER PÅ

CASE-OPPGAVE 06.11.16





1. Virksomhetside
Kompetanse utvikling gjennom trenerlag på

Top of mind
2. Visjon
i Front

3. Normer/verdier
Engasjert
Nygjerrighet
Åpenhet

4. Karlegging av nå-sit
Bred kompetanse og ferdigheter som overlapper. Sterk trenerfaglighet.

5. Analyse av nå-sit
Variert bakgrunn
-Geografi, utdanning, erfaring

Kortsiktig
Galkjennelse i
6. Særforbundet
Overordnet resultatmål
Høyt kvalifisert ressurs for trenere

8. FOKUSOMRÅDER

Kort: Innsikt og forståelse av krav i prestasjonskultur

Fokusområde 1:
Kommunikasjon

Fokusområde 2:
Kunnskap

Fokusområde 3:
Undervisning

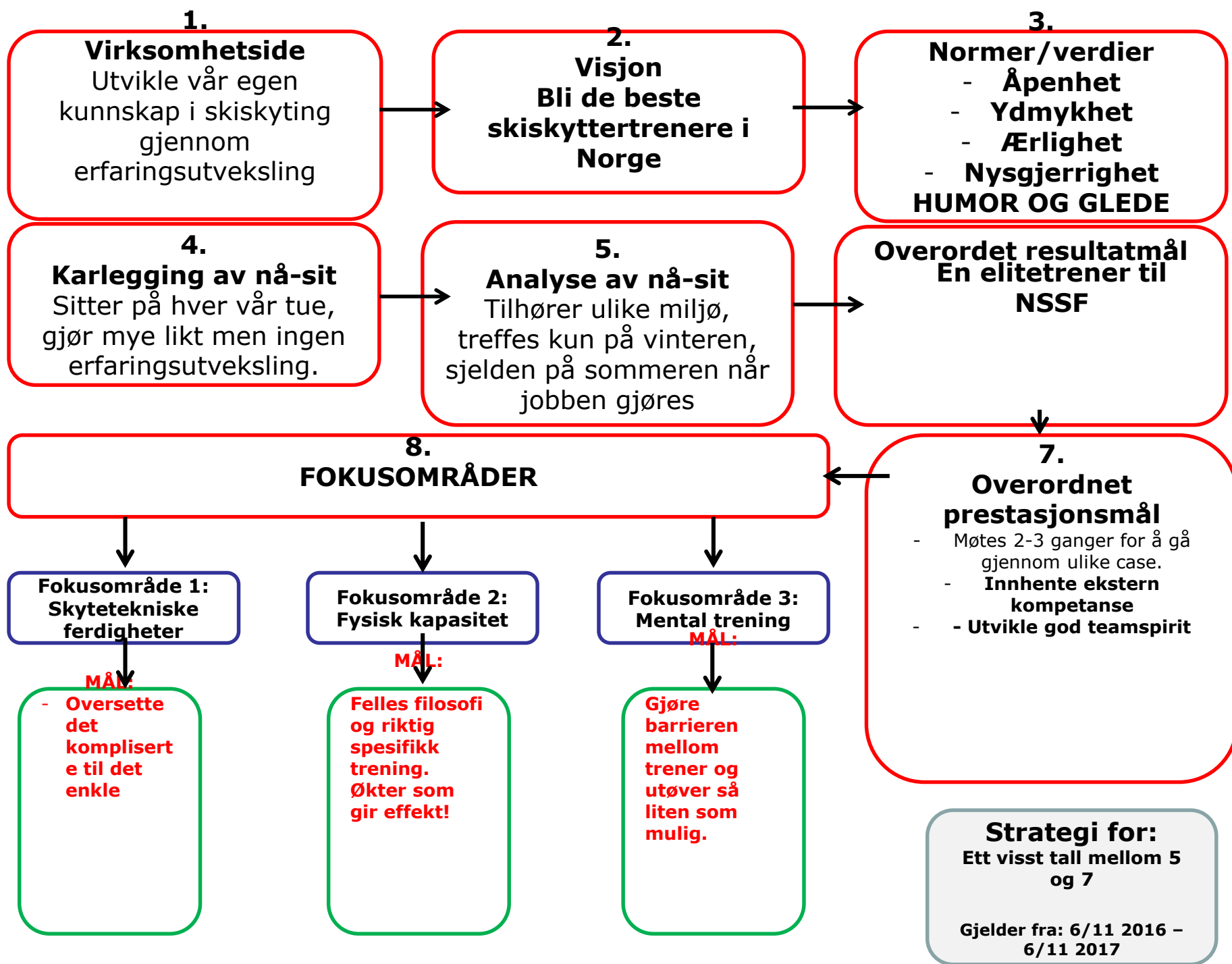
7. Overordnet prestasjonsmål
Lang: Formidle erfaring av prestasjonskultur

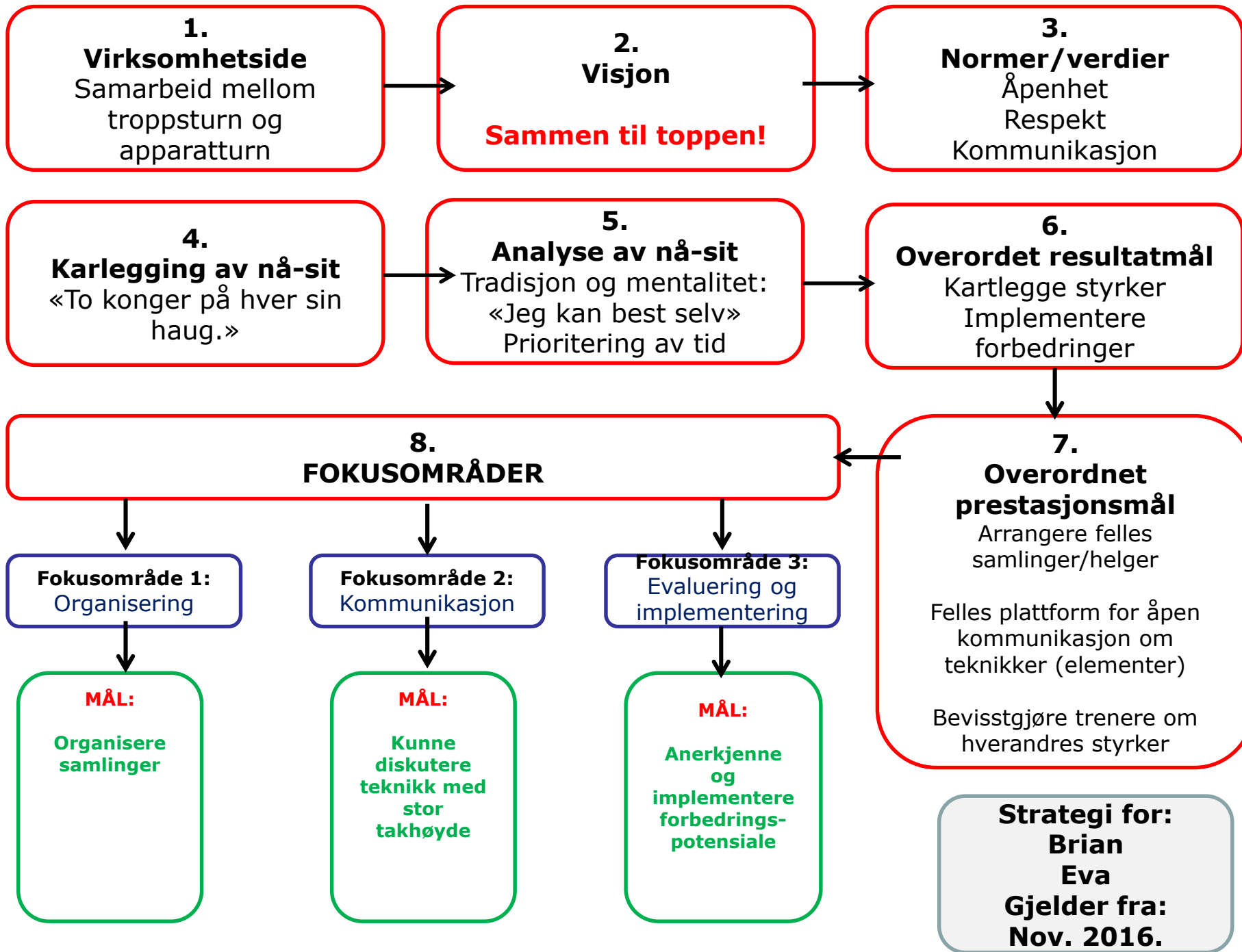
MÅL:
Kvalitet
Nivå
Åpen
trygghet
tillit

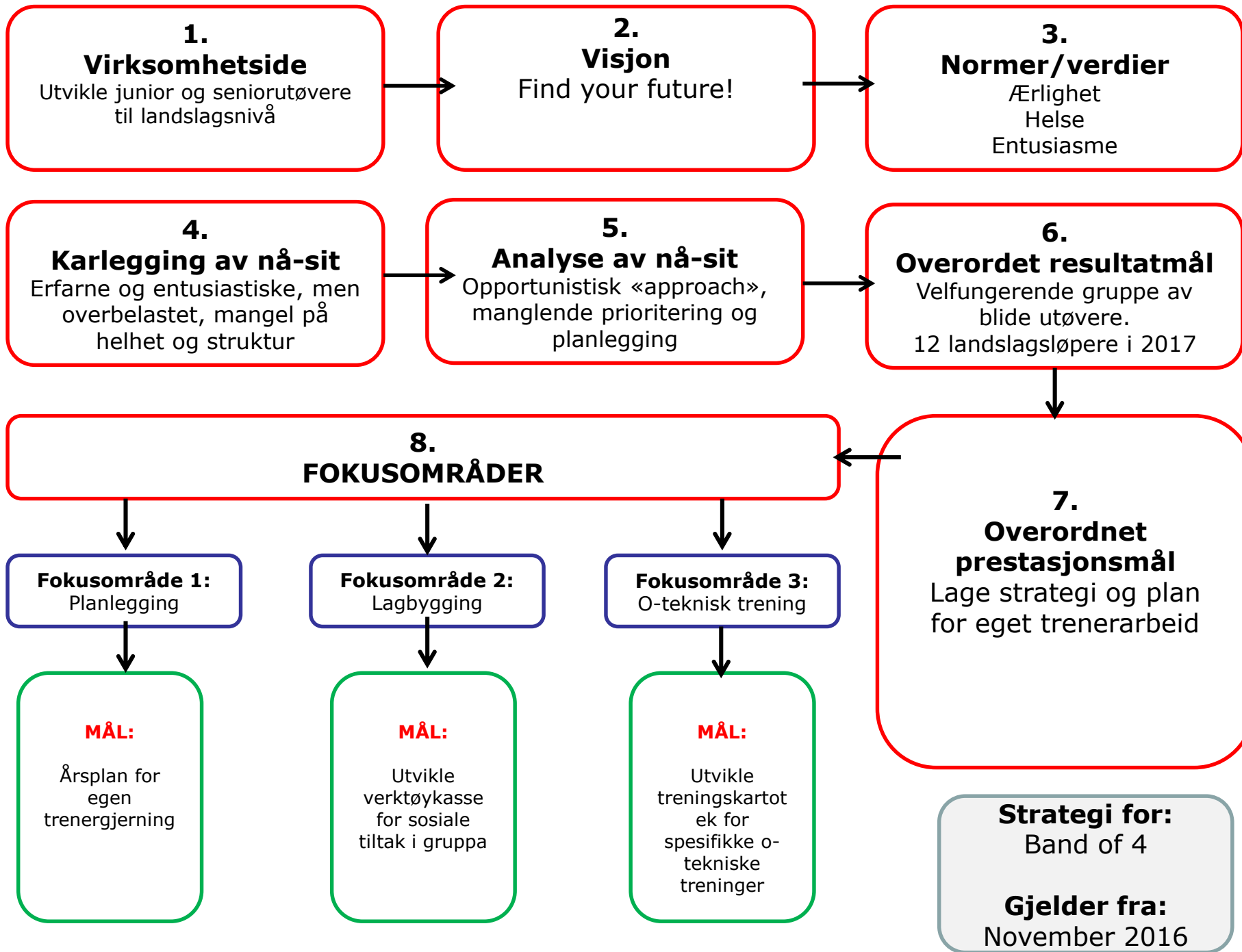
MÅL:
Forståelse av prosesser (utvikling)

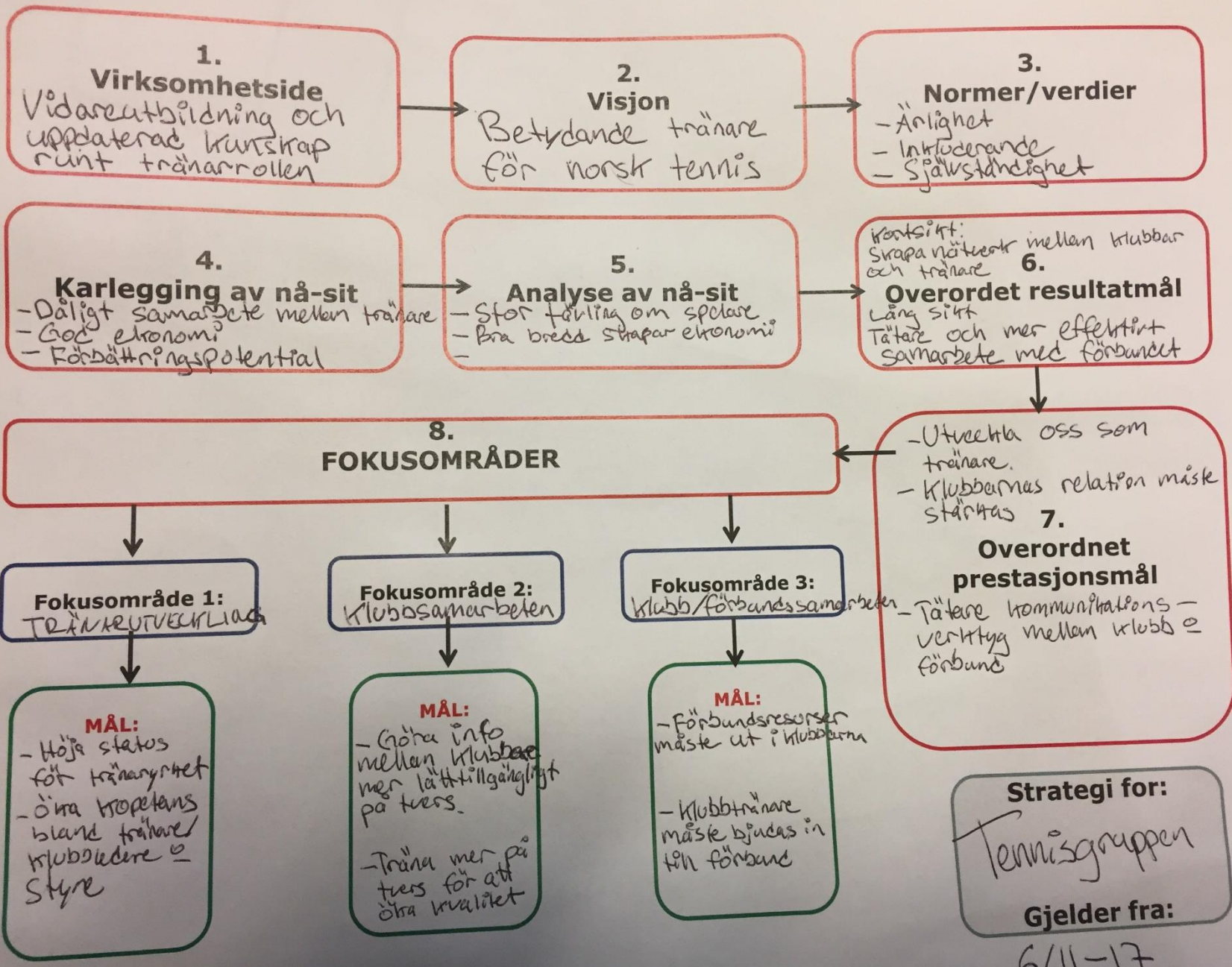
MÅL:
-Praktisk bruk
-Prøving og feiling

Strategi for: Dream Team
Tom, Gaute, Borge,
Jon Marius
Gjelder fra: 6/11-16









6/11-17

RF

1. Virksomhetside
UTVIKLE UNGE SPILLERE
(13-19 ÅRS) TIL HØYEST MULIG
PRESTASJONSNIVÅ

2. Visjon
BASKETBALL
PÅ TOPP

3. Normer/verdier
ÅPENHET, RESPEKT OG
LOJALITET

4. Karlegging av nå-sit
STORT ENGASJEMENT
LITE RESSURSER

5. Analyse av nå-sit
LITEN (IDRETT) I ~~EUROPA~~
NORGE
STOR (IDRETT) I VERDEN

6. Overordnet resultatmål
LANG: ØKT REKRUTTERING
MED RESSURSER

8. FOKUSOMRÅDER

"MER ENN EN IDRETT"
7. Overordnet prestasjonsmål

FOKUS 4:
OPPETTE
SENIOR-
LANDSLAG

MÅL:
SENIOR
LL
INNE
2018

Fokusområde 1:
INKLUDERING

MÅL:
DET ER PÅSS
TIL ALLE I
NORSK BASKETBALL

Fokusområde 2:
GÅY

MÅL:
LEGG TIL
RETTE FOR
VARIASJON I
TRENING FOR
ALLE
NIVÅER

Fokusområde 3:
MÅL RETTET

MÅL:
TILPASSET
TRENING
FOR DE
SOM ~~SKAL~~ HAR
ØNSKE OM Å
BLI BEST

Strategi for:
BASKET
Gjelder fra:

2016-2018



Dette bør du gjøre hjemme

Utvikling av strategiplan for laget/treningsgruppen:

Sammen med ditt lag/din treningsgruppe skal du utvikle en One Page Strategy plan. Ta utgangspunkt i utfyllingsmalen, men den skal ende opp i minst tre fokusområder, med mål for hvert fokusområde. Dere velger selv tidsperspektivet for strategien (fra-til).

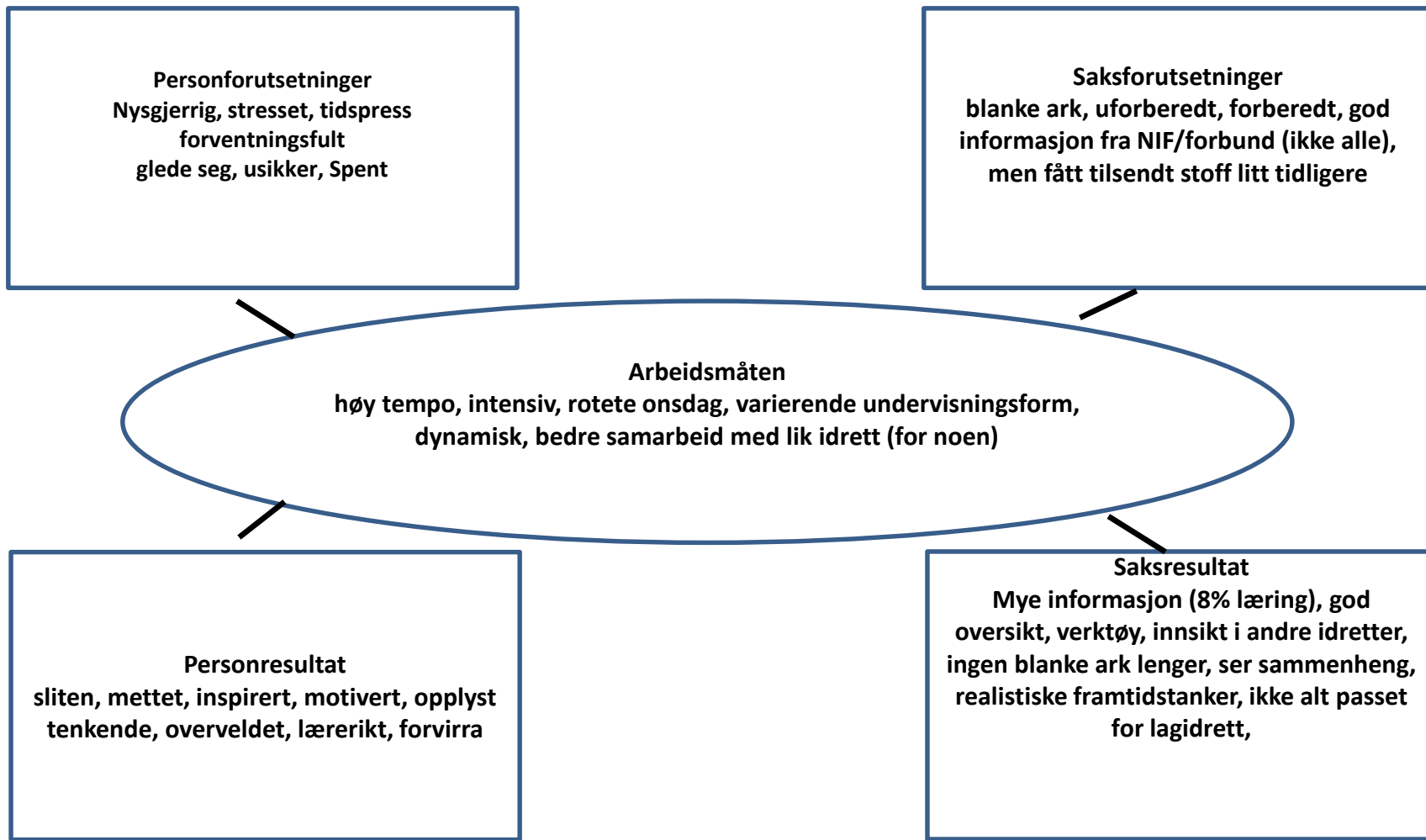
For å komme frem til strategiplanen, benytter du deg av relevante verktøy som er gjennomgått på fellessamlingen.

Forankring av strategiplan:

For å sikre at strategiplanen blir fulgt opp, skal du forankre den til nærmeste beslutningsmyndighet (styre, sportslig leder etc).



EVALUERING





***Aiming for
ambitious goals
...and reach them!***

LYKKE TIL!