

En langsom krise i langrennssporten og norsk toppidrett?

En kvalitativ studie av spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidrett, og hvordan det kan forstås som en langsom krise.



KANDIDATAVHANDLING

KARI DRAMDAL SAXHAUG (149 756) OG KATRINE SOLBERG HJERMANN (128 975)

VEILEDER: MORTEN THANNING VENDELØ

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

CAND MERC PSYK ERHVERVSØKONOMI OG PSYKOLOGI

ANTALL ANSLAG: 272 934 anslag /110 sider

15.mai.2023

Abstract

The purpose of this master thesis is to see if theory on crisis management and slow crisis can be applicable when analyzing eating disorders and disordered eating in elite sports. The thesis problem statement reads as follows: how can eating disorders and disordered eating in elite sports be understood as a slow crisis? To answer the overall problem statement, we developed two research questions. The main focus of the thesis is on the Norwegian cross-country skiing sport.

To conduct our research, we used qualitative methods and combined the use of primary data and secondary data. The primary data was collected through two interviews, while the secondary data was collected from newspaper articles. The newspaper articles mainly consisted of in-depth interviews and were part of larger article series in the Norwegian newspapers Dagbladet and VG.

The study identified a lack of comprehensive expertise in preventing and managing eating disorders and disordered eating in the cross-country skiing environment, particularly for aspiring youth athletes. This makes it difficult to detect signals and leads to the crisis developing into a more comprehensive issue. Communication is also highlighted as an important factor, as the expertise and knowledge held by the association needs to reach the entire organization, and not just the national teams. Psychological safety is lacking in youth sports, making dealing with eating-related challenges very demanding. In addition, the taboo and shame surrounding the issue means that athletes do not dare to open up and ask for help or ask questions. The study also found that the performance culture in sports can have a negative impact, as extreme priorities are celebrated.

The implications of our findings suggest that a comprehensive approach is crucial for the prevention and treatment of eating disorders and disordered eating in elite sports. Ultimately, creating a safe and open environment for discussion and addressing the problem head-on is key to normalizing the conversation around the issue.

Keywords: Eating disorders and disordered eating, elite sports, cross-country skiing, crisis management, slow crisis

Forord

Å skrive en masteroppgave har vært både en krevende, til tider frustrerende, men mest av alt en spennende og givende prosess. Dette produktet markerer også avslutningen for våre år på Copenhagen Business School. Nå er oppgaven endelig ferdig skrevet, som betyr at vi må takke både hverandre og de rundt oss for tålmodighet og raushet de siste månedene.

Arbeidet med oppgaven har lært oss mye og gitt oss økt respekt for de som mestrer å leve i et ekstremt prestasjonsmiljø. Studiene på CBS har lært oss at mennesket er fundamentalt i alt, og at hele mennesket må ivaretas for å utvikle seg i hvilken som helst retning. Dette gjenspeiler seg også i toppidretten og i vår oppgave, og vi håper at oppgaven kan fungere som en påminnelse om dette.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Morten Thanning Vendelø, som har støttet oss og kommet med verdifulle tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Takk for bidrag til perspektiver, konstruktiv kritikk og motivasjon. Det har vært helt uvurderlig for det endelige resultatet.

En stor takk går også til våre informanter. Takk for at dere tok dere tid i en ellers hektisk hverdag, og takk for at dere takket ja til å dele deres kunnskap, erfaringer og meninger om et følsomt tema. Uten dere ville ikke studien ha latt seg gjennomføre.

Helt til slutt må det selvfølgelig også rettes en takk til familie og venner. Vi setter stor pris på dere, og er takknemlige for at dere har holdt ut med oss gjennom denne perioden. Vi gleder oss til å tilbringe tid med dere igjen!

Mai 2023, København
Kari Dramdal Saxhaug og Katrine Solberg Hjermann

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	1
FORORD	2
1. INNLEDNING	4
1.1. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
1.2. BEGREPSAVKLARING	5
1.3. KONTEKSTUELL BAKGRUNN	7
<i>Krisen i langrennssporten</i>	<i>7</i>
<i>Handlingsplan</i>	<i>8</i>
1.4 VÅR MOTIVASJON FOR OPPGAVEN	10
1.5 AVGRENSNING	11
1.6 OPPGAVENS OPPBYGNING	11
2. TIDLIGERE FORSKNING	12
<i>Spiseforstyrrelser i idretten</i>	<i>12</i>
<i>Identitetsledelse og toppidrettskultur</i>	<i>14</i>
<i>Kommunikasjon og psykologisk trygghet</i>	<i>16</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>18</i>
3. TEORI	19
<i>Hva er en krise?</i>	<i>19</i>
<i>Forskjell mellom akutt og langsom krise</i>	<i>20</i>
<i>Hva er kriseledelse?</i>	<i>22</i>
<i>Forskjell på kriseledelse og endringsledelse?</i>	<i>25</i>
<i>Sentrale kompetanser under kriseledelse</i>	<i>27</i>
<i>Omdømme</i>	<i>34</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>36</i>
4. METODE	36
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	37
4.2 Kvalitativ Metode	39
4.5 Etske betraktninger	53
5. PRESENTASJON OG ANALYSE AV FUNN	55
5.1 Kompetanse	55
5.2. Kommunikasjon	61
5.3. Psykologisk trygghet	73
5.4. Kultur	86
6. DISKUSJON	96
7. AVSLUTNING	106
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	107
ET KRITISK BLIKK PÅ OPPGAVEN	108
FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	109
8. LITTERATURLISTE	111
<i>Akademiske artikler:</i>	<i>111</i>
<i>Bøker:</i>	<i>115</i>
<i>Nettsider:</i>	<i>116</i>
<i>Podkast</i>	<i>123</i>
9. VEDLEGG	124

1. Innledning

Det sies at vi i dag lever i en form for evig krisetid, hvor den nye krisen kommer før den gamle har rukket å bli avsluttet. Først kom koronapandemien, så krigen i Ukraina, så energikrise, flyktningkrise, inflasjon og ikke mist den evigvarende klimakrisen. Det er med andre ord en krevende tidsperiode å finne riktig retning i. «Glansperioden» er over, leses det i avisene – som viser til at måten vi i vesten levde på før, nå må ta slutt og det må tas grep. Det er med andre ord behov for tiltak, når vi nå skal tilpasse oss den nye hverdagen. Og det alvorligste er gjerne noe de fleste av oss ikke evner å ta inn over seg. Når da også langrennssporten, som er noe av det vi nordmenn er aller mest stolt av, *nasjonalsporten vår*, preges av uroligheter og krisetilstander, er det ikke rart at befolkningen ser seg lei av *dårlige* nyheter. Idrett og langrenn som har vært selve beskrivelsen av sunnhet og god folkehelse, har også møtt på motgang. For i 2021 var det artikkelserier om «En syk skinsjon» og «Idrettens syke side», som preget forsiden av de største norske avisene. De pekte på at prestasjoner hadde blitt viktigere enn egen helse, og «det syke» ble hyllet. Baksiden av gullmedaljen, og langrennssportens «skyggeside» kom dermed frem via historier fra utøvere tilbake til 1980-tallet og frem til 2021, hvor flere utøvere avslørte slankepress og store utfordringer knyttet til trening og kosthold. Dette er historier som har blitt fortalt flere ganger tidligere, men tydeligvis ikke i stor nok skala – for det var ikke før høsten 2022 at det ble vedtatt av Stortinget at en handlingsplan mot kroppsmisnøye og spiseforstyrrelser i idretten, skulle utarbeides (Regjeringen, 2023). Vi ønsker derfor i denne studien å ta for oss krisen som foregår i langrennsmiljøet, og undersøke potensielle faktorer og forklaringer på hvorfor denne krisen fremdeles eksisterer – til tross for at det er over 40 år siden utfordringene oppsto. I det følgende vil vi redegjøre for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt det kontekstuelle bakteppet for oppgaven.

1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Den overordnede problemstillingen lyder som følgende:

*Hvordan kan spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten forstås som en
langsom krise?*

For å belyse og hjelpe til med å besvare problemstillingen, har vi formulert følgende to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker nivået av kunnskap og kompetanse om spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten forebygging og identifikasjon av problemene?*
2. *Hvilke kulturelle faktorer bidrar til at det er vanskelig å snakke åpent om spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten, og hva kan gjøres for å skape en mer støttende og åpen kultur som gjør det lettere å identifisere og behandle dette?*

Spørsmålene bidrar til å gi oss en dypere forståelse av hvordan spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd kan forstås som en langsom krise blant toppidrettsutøvere, og hvordan dette kan forebygges og behandles.

1.2. Begrepsavklaring

I følgende delkapittel vil vi introdusere og tydeliggjøre begreper som vil gå igjen i oppgaven vår. Det gjøres med håp om å gjøre leseropplevelsen mer smidig, og for at leserne av oppgaven vil lese og forstå oppgaven på lik linje som oss, og måten vi anvender begrepene i teksten på. Det er i tillegg mange begreper som ligner hverandre, og vi ønsker derfor å unngå misforståelser på grunn av dette.

Spiseforstyrrelse vs. Forstyrret spiseatferd

Spiseforstyrrelse refereres til det som oppfyller krav til klinisk diagnose. Inkluderer anoreksia nervosa, bulimia nervosa og uspesifikke spiseforstyrrelser som diagnostiseres etter kriteriene fra DSM-IV (APA, 1994). Forstyrret spiseatferd betegner et forstyrret forhold til mat, kropp, vekt og følelser, men oppfyller ikke kriteriene til klinisk diagnose (Sundgot-Borgen, 2010).

Toppidrett og morgendagens toppidrettsutøvere

Toppidrett defineres av Olympiatoppen på følgende måte:

“Trenings- og forberedelsesarbeid på linje med de beste i verden, avhengig av den enkelte idretts egenart og utbredelse. Arbeidet fører til jevnlig prestasjoner på internasjonalt toppnivå. Idretten er for disse utøverne en hovedbeskjeftigelse.”
(Olympiatoppen, u.å.)

Mens morgendagens toppidrettsutøvere defineres slik:

“De som på varierende alders- og prestasjonsnivåer driver omfattende kvalitetsutvikling gjennom en langsiktig progresjonsplan som normalt vil føre fram til internasjonalt toppidrettsnivå” (Olympiatoppen, u.å.(a))

Vår oppgave handler i hovedsak om toppidrettsutøvere og satsende utøvere (morgendagens toppidrettsutøvere) som ønsker å bli toppidrettsutøver og kunne leve av idretten. Vi vil benytte oss av både idrettsutøver og toppidrettsutøver, samt landslagsutøver - hvor alle disse ulike knyttes til de utøverne med et ønske og motivasjon til å enten være eliteutøver, eller bli det en dag. Med andre ord er det ikke snakk om barn og unge som har idrett som hobby og uten noe mål om at: “min drøm er å bli langrennsløper”, med mindre dette tydelig spesifiseres i oppgaven.

Følgende begreper vil vi også komme nærmere inn på i kontekstbeskrivelsen, men velger å inkludere de også her for en tydeligere oversikt.

Olympiatoppen

Olympiatoppen har det operative ansvaret og autoriteten til å utvikle norsk toppidrett og er en del av Norges Idrettsforbund. Olympiatoppen ble etablert i 1984, med ideen om å skape en tverridrettslig og tverrfaglig møteplass for utarbeidelse av kompetanse og prestasjonskultur i norsk toppidrett (Olympiatoppen, u.å.(b)). Olympiatoppen har i dag det overordnede ansvaret for resultatutviklingen i norsk toppidrett, og ansvaret for Norges deltagelse i Olympiske og Paralympiske leker (Olympiatoppen, u.å.(b))

Norges skiforbund (NSF)

NSF er idrettsorganisasjonen som rammer de ulike skiidrettene i Norge, som kombinert, hopp, langrenn, alpint og randonée og er det tredje største særforbundet i Norge (Bryhn, 2023).

Sunn Idrett

Er en rådgivningstjeneste i samarbeid med Norges Idrettsforbund, som jobber målrettet mot unge idrettsutøvere for å forebygge spiseforstyrrelser og for å fremme sunne idrettsmiljøer (Sunn Idrett, u.å.)

1.3. Kontekstuell bakgrunn

Krisen i langrennssporten

Det er allment akseptert at deltakelse i idrett og fysisk aktivitet har positive effekter på både den fysiske og psykiske helsen vår, som er vel dokumentert i forskningslitteraturen (Ommundsen, 2000). Likevel, som med alt annet, er det mulig at det kan bli for mye av det gode. Å leve som en toppidrettsutøver er en fulltidsbeskjeftigelse, der alle valg som tas i løpet av dagen er rettet mot å oppnå et fremtidig mål. I jakten på å bli verdens beste, jages det små marginer og en presser seg til det ytterste hver eneste dag – med håp om at det vil være den lille detaljen som gir den avgjørende fordel og derav den gjeveste plasseringen. Livsstilen er ekstrem og ikke egnet for de fleste, og på samme måte som en toppleder i en prestisjefylt bedrift, kan det være utfordrende å opprettholde en bærekraftig utvikling over tid. Prestasjonsmiljøet kan medføre en rekke utfordringer, spesielt når det kommer til å opprettholde en god fysisk og psykisk helse.

«I et brev til både helseminister Bent Høie (H) og kulturminister Abid Raja (V) ble det i vår (2021) slått alarm om at spiseforstyrrelser er et eskalerende problem i idretten.»
(Øgar et al., 2021 (a))

Den anerkjente norske psykiateren Finn Skårderud viser tydelig skepsis og pessimisme ovenfor den skremmende utviklingen han mener aldri snur, men heller stadig fortsetter i feil retning. Han stiller spørsmål om langrenn og idretten er villige til å erkjenne alvoret i krisen og om det politiske systemet er villig til å ta grep (Øgar et al., 2021 (a)). Dette var to av utsagnene som kom til syne etter en rekke avsløringer i media da antallet av historier fra tidligere utøvere ble publisert i rekordfart og temaet ble virkelig tatt opp til debatt etter å la ligget og ulmet i en lang periode. Temaet har opp igjennom de siste tiårene vært oppe for diskusjon med ujevne mellomrom, en tidslinje som i seg selv tilsier at spiseforstyrrelser er et systemproblem (Welhaven, 2021). Det er altså tydelig at problematikken rundt spiseforstyrrelser i toppidretten ikke er et nytt fenomen, og da særlig i vektsensitive idretter. Historiene til de aktive utøverne på 80-tallet viser at utfordringene var store allerede da, men ut ifra den økte kunnskapen og forskningen som har vært de siste årene, det stadig økende fokuset psykisk helse har i hele samfunnet, er det en interessant bemerkning at tiltak

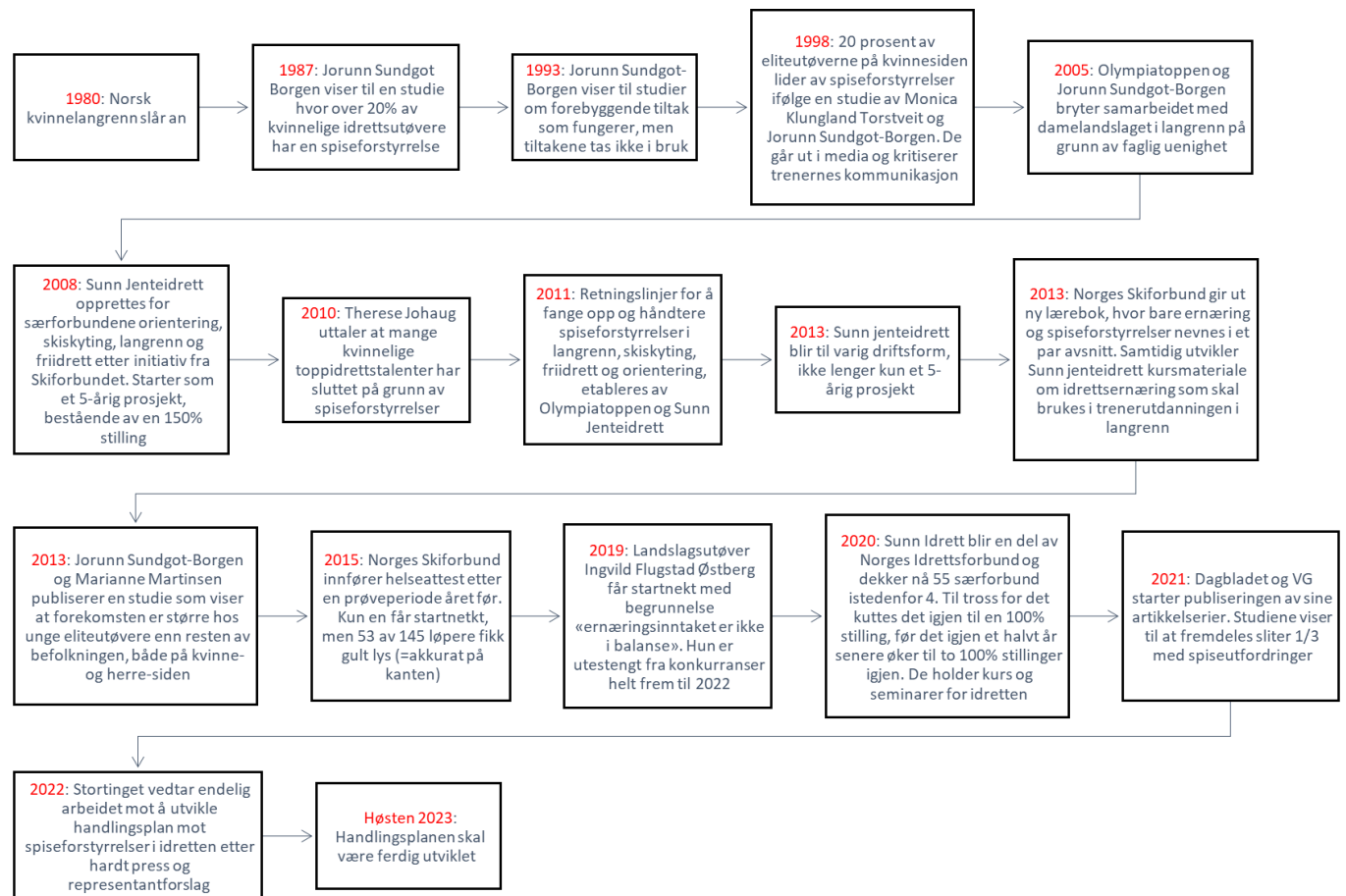
for å hindre omfanget av spiseproblematikk, tilsynelatende ikke har klart å ramme problematikken skikkelig. Det har vært et problem og en utfordring lenge, men det er ikke før de siste årene at det virkelig har blitt satt på dagsorden.

Handlingsplan

Historiene om spiseforstyrrelser i langrenn og toppidretten har altså blitt fortalt jevnlig helt siden idrettsutøverne i 1980 ble advart imot «slankehysteriet» (Oksnes et al., 2022).

Tilsynelatende uten noe tydelig reaksjon eller forebyggende arbeid. Historiene har fortsatt å komme frem i offentligheten, og 25 år senere, i år 2005, slet fremdeles 1/3 av eliteutøverne med spiseforstyrrelser eller spiserelaterte utfordringer – ifølge professor Sundgot-Borgen er tallene minst like høye i dag (Oksnes et al., 2022). Ikke før i 2008 ble første tiltak satt inn, da Sunn jenteidrett, senere Sunn Idrett, ble etablert og ikke før i 2011 kom de første retningslinjene. Det var i 2012 at en norsk utøver for første gang fikk startnekt på grunn av for lav vekt. Dog varte denne utestengelsen kun 2 konkurranser, og det var ikke før 4 år senere at Norges Skiforbund innførte helseattest og strengere regler for konkurransedeltagelse (Oksnes et al., 2022). Til tross for både retningslinjer, mer ressurser og utvidelse av Sunn Idrett og helseattester med blant annet BMI krav, er tallene på utøveres spiseproblemer så og si uendret. Det var tilsynelatende ikke før etter Dagbladet og VG hadde sine dyptgående dokumentarserier hvor de gransket gamle dokumenter og intervjuet ulike utøvere, trenere og foreldre som hadde vært en del av, eller er en del av, toppidrettskulturen i langrenn og opplevd de nevnte utfordringene på egen kropp – at temaet for alvor ble satt på agendaen, at også politikerne skjønnte alvoret i denne *krisen* (Regjeringen, 2023). I 2022 ble det til slutt avklart at stortinget skal utvikle en handlingsplan rettet mot kroppsmisnøye og spiseforstyrrelser i idretten. Det er NIF som har satt sammen en arbeidsgruppe med ulike eksperter, som sammen skal komme frem til en handlingsplan for å trygge idretten og forebygge kroppsmisnøye og spiseforstyrrelser, mens det er kultur- og likestillingsdepartementet som bidrar med de økonomiske midlene for å få arbeidet gjennomført (Regjeringen, 2023). Denne handlingsplanen, bestående av både strategiske og operative forslag til løsninger for de ulike idrettene og miljøet de er en del av, som for eksempel skolene, foresatte og helsevesen, skal være ferdig innen høsten 2023 (Regjeringen, 2023).

I Figur 1 presenteres en tidslinje som viser noen av de mest bemerkelsesverdige hendelsene som er skjedd fra da norsk kvinnelangrenn slo an på 80-tallet og frem til vedtaket om at det skal komme en handlingsplan høsten 2023.



Figur 1: Hendelser og tiltak fra 80-tallet og frem til i dag (Oksnes et al., 2022)

Hvordan er idretten i Norge organisert?

Med nærmere to millioner medlemskap, fordelt på over 12 000 idrettslag i hele landet, er Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (heretter NIF), det øverste organ for idretten i Norge (Norges idrettsforbund, u.å. (a)). Idretten i Norge er bygget opp rundt frivillighet, og idrettslagene drives i stor grad av frivillige som bruker sin fritid på å organisere og tilrettelegge for trening, konkurranser og andre arrangementer. NIF er organisert på flere nivåer, hvor Idrettstinget er det øverste nivået. Idrettstinget består av representanter fra alle idrettskretser, særforbund og idrettsråd (Norges Idrettsforbund, u.å.(a)). Tinget avholdes hvert fjerde år, og er ansvarlig for å vedta overordnede retningslinjer, politikk og strategier for NIF. Styret i NIF, som er organisert under Idrettstinget, er ansvarlig for å gjennomføre Idrettstingets vedtak og ta beslutninger på vegne av NIF mellom hvert ting avholdes. Det er totalt 11 idrettskretser i Norge, inndelt etter fylkesgrensene, som er ansvarlige for å

koordinere og støtte idrettsarbeidet i sine geografiske områder. 55 særforbund har ansvaret for å utvikle hver sin spesifikke idrettsgren er ansvarlige for å organisere og utvikle sine respektive idrettsgrener. Skiforbundet, et av de 55 særforbundene, er hovedfokuset i vår oppgave. Videre har vi idrettslagene, som er de lokale enhetene i NIF. Antall idrettslag som er medlemmer av NIF var ved årsskiftet 9 454 (Norges idrettsforbund, u.å (a)). NIF har en spesiell rolle i norsk idrett, som også gjør det til en spesiell type organisasjon, ved å ha nærmest monopol på organisert konkurranseidrett i Norge (Lesjø, 2008). For å ha anledning til å delta i konkurranseidrett, er utøvere nødt til å være medlem i et av NIFs organisasjonsledd.

Med andre ord er systemet rundt idretten i Norge stort og komplekst. Det preges av frivillighet, sponsoravtaler og politikk, hvilket gjør at idretten er en bransje som skiller seg fra samfunnets mer tradisjonelle bedrifter og organisasjoner.

1.4. Vår motivasjon for oppgaven

Utgangspunktet for denne mastergradsavhandlingen var vår nysgjerrighet på kriseledelse. Nærmest kontinuerlig omringet av kriser, var vi interessert i hvordan kriseledelse utføres i praksis og hva slags implikasjoner denne type ledelse har for de ansatte. Vi utforsket ulike bransjer, og kriser, før vi til slutt landet på spiseforstyrrelser i norsk idrett. Dette kom vi fram til da vi diskuterte om vi skulle se på akutte kriser eller langsomme kriser og hva slags type krise vi skulle ta for oss. Et nokså utradisjonelt valg i forhold til hva litteratur innen kriseledelse generelt fokuserer på, men vi følte likevel at mye tyder på at håndtering av spiseforstyrrelser kan forstås som en langsom krise i idretten. Media har skrevet store oppslag rundt problematikken, hvorav mye er interessant lesing. Likevel la vi merke til at det var en tendens til at utøverne som sto fram, først gjorde det etter at de hadde lagt opp. Det er klart at det er et tabubelagt tema, og forståelsen er der for at utøvere ikke går til media for å fortelle at man sliter med det – men, det fikk oss over på tanken om at det støtteapparatet rundt utøverne kanskje har manglet fokus og ekspertise på problemfeltet. Høsten 2023 skal det komme en handlingsplan for en tryggere idrett, og for å forebygge kroppsmisnøye og spiseforstyrrelser. Problemet skal altså for alvor tas tak i, men hvorfor først nå?

1.5. Avgrensning

Uten en tydelig avklaring ville denne oppgaven mest sannsynlig aldri blitt helt ferdig. Det er et stort, bredt og komplekst tema vi har valgt å studere, og for å kunne begrense oss til både tid og plass, har vi i all hovedsak valgt å fokusere på kun langrenn som idrett, og kun den satsende elitedelen av langrennssporten. I noen tilfeller sammenlikner vi med andre idretter for et bredere perspektiv, men fokuset ligger likevel på langrenn og toppidrettsmiljøet der. I tillegg har vi fokus på det organisatoriske, og dermed et blikk rettet mot det mer sosiale årsak-sammenheng-bilde, og ikke det medisinske perspektivet knyttet til spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd.

Vi har kriseledelse som tema for oppgaven, med fokus på langsomme kriser og hvordan disse utvikler seg, samt hvordan man burde håndtere de utfordringene. Likevel underbygger vi med teori fra generell kriseledelse og akutt kriseledelse, samt med aspekter fra endringsledelse. Problemstillingen vår tar dog utgangspunkt i langsom krise, og det har vi valgt for å avgrense mulighetene.

Vi fokuserer på de utøverne som i dag er toppidrettsutøvere og lever av langrenn, eller de som sterkt ønsker å bli en toppidrettsutøver, og lever deretter. For å kunne analysere utøverne som enda ikke er toppidrettsutøvere, men som forhåpentligvis en dag vil bli det – har vi vært nødt til å fokusere på perioden før livet som toppidrettsutøver også.

1.6. Oppgavens oppbygning

Vi startet kapittel 1 med en introduksjon til studien vår, samt presenterte oppgavens overordnede problemstilling, forskningsspørsmål og det kontekstuelle bakteppet.

Deretter tydeliggjorde vi noen sentrale og gjennomgående begreper i begrepsavklaringen, slik at leseren skal få en bedre forståelse av oppgaven. I kapittel 2 vil vi introdusere tidligere forskning på temaet idrett og spiseforstyrrelser, samt kriseledelse, før vi i det tredje kapittelet vil gå inn på kriseledelse og krisehåndterings-teori, som er de teoriene vi vil benytte oss av i analysen. I kapittel 4 vil metoden vi har benyttet oss av bli presentert, samt styrker og svakheter ved våre metodiske valg. I kapittel 5, analyse og presentasjon av funn, vil vi analysere undersøkelsens empiri i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Analysekapittelet

er delt inn i fire hovedtemaer: kompetanse; kommunikasjon; psykologisk trygghet og til slutt kultur. I kapittel 6 kommer oppgavens diskusjon, hvor vi vil drøfte analysens hovedfunn og forsøke å debattere rundt hva svaret på oppgavens problemstilling kan være. Kapittelet er strukturert ut fra studiens forskningsspørsmål. Kapittel 7 blir oppgavens siste og avsluttende kapittel. Her vil vi gi et svar på studiens overordnede problemstilling ut ifra funnene fra kapittel 5. I tillegg vil mangler ved oppgaven belyses, samt praktiske implikasjoner, i tillegg til at det vil gis forslag til fremtidig forskning.

2. Tidligere forskning

I dette kapittelet vil vi ta for oss tidligere forskning som er relevant for å besvare forskningsspørsmålene våre, samt oppgavens overordnede problemstilling. All forskning som presenteres er knyttet til idretten, med et fokus på spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd. Først presenteres forskning på spiseforstyrrelser i idretten, deretter tar vi for oss identitetsledelse og toppidrettskultur og til slutt kommunikasjon og psykologisk trygghet. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering.

Spiseforstyrrelser i idretten

I 2010 publiserte professorene Sundgot-Borgen og Torstveit en artikkel hvor de presenterte et overblikk over ulike aspekter ved spiseforstyrrelser hos eliteidrettsutøvere som driver med høyintensiv idrett. Forfatterne undersøker hvordan faktorer som idrettstype, idrettskultur, trening og konkurransepress kan påvirke utviklingen av spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd blant disse utøverne. Studier viser at eliteidrettsutøvere har en høyere risiko for spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd enn den generelle befolkningen (Sundgot-Borgen & Torstveit, 2004 i: Sundgot-Borgen & Torstveit, 2010). Forfatterne fant at både mannlige og kvinnelige utøvere var mer utsatt for spiseforstyrrelser enn ikke-atleter, selv om kvinner var mer utsatt enn menn. Særlig i idrettsgrener med vekt på utøvers kroppsstørrelse- og vekt rapporteres det en høyere frekvens av spiseforstyrrelser (Sundgot-Borgen & Larsen, 1993; Hausenblas & Carron, 1999; Smolak et al., 2000; Rosendahl et al., 2009; Holm-Denoma et al., 2006 i: Sundgot-Borgen & Torstveit, 2010). Forfatterne påpeker at idrettskulturer som vektlegger disiplin, selvkontroll og vektkontroll, kan bidra til utviklingen av spiseforstyrrelser. De peker på at idrettsutøvere ofte står overfor høyt trenings- og konkurransepress, og at dette også kan øke risikoen for spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd. Drinkwater et al. (2005) påpeker at idrettsmiljøet er avhengig av økt

åpenhet rundt psykiatriske utfordringer blant idrettsutøvere som konkurrerer innenfor forskjellige idretter. Dette vil gjøre det enklere for en berørt utøver å stå frem og søke behandling, i stedet for å føle at han eller hun må "skjule" problemene for å unngå å bli oppdaget, føle skam og risikere å bli fjernet fra trening og konkurranse (Sundgot-Borgen & Torstveit, 2010).

I en kronikk skriver Skårderud med flere (2012) om utfordringene idrettsutøvere kan møte når de prioriterer idretten på bekostning av sin helse. Forfatterne beskriver idrett og spiseforstyrrelser som "søskenkulturer", da kropp, prestasjon, perfektjon og ernæring er beskrivende elementer for dem begge (Skårderud et al., 2012). Forfatterne skriver at forholdet mellom helse og prestasjon i idretten, spesielt når det gjelder ernæring og spiseproblemer, kan være vanskelig å ta opp på grunn av stigma knyttet til disse temaene, samt frykt for å bli utelatt fra laget eller miste sjansen til å konkurrere. Forfatterne understreker at erfaringene med medier er tvetydige. Selv om oppmerksomhet på alvorlige fenomener som spiseproblemer i idretten er nødvendig, kan fokuset på disse temaene være konfliktorientert og øke terskelen for å ta kontakt, eller ta imot tilbud om hjelp fra idrettslag (Skårderud et al., 2012). Videre skriver de at idretten gjenspeiler samfunnet, og at forståelse for mennesker og følelser stadig blir viktigere. Derfor er det viktig at fagområder som prestasjonernæring, idrettsfysiologi, psykologi, psykiatri, psykoterapi og trenernes relasjonskompetanser samarbeider for å skape en sunn og helhetlig tilnærming til idretten. Til slutt påpeker forfatterne at i idrettslige sammenhenger er det alltid behov for et dobbeltperspektiv: helse og prestasjon. Til tross for at helse alltid skal komme først av etiske årsaker, vil en sunn tilnærming til ernæring og psykisk helse også kunne føre til bedre prestasjoner (Skårderud et al., 2012). Forfatterne argumenterer for at idretten må ta et større ansvar for å forebygge og behandle helseproblemer blant utøvere, og at der er behov for økt kunnskap og bevissthet om sammenhengen mellom idrett og helse.

Martinsen og Sundgot-Borgen (2013) publiserte i 2013 en studie hvor de sammenlignet forekomsten av spiseforstyrrelser hos unge eliteidrettsutøvere med en ikke-atletisk kontrollgruppe bestående av menn og kvinner. Data ble innhentet ved hjelp av et selvrapporteringsbasert spørreskjema etterfulgt av kliniske intervjuer. Forfatterne var de første til å inkludere kliniske intervjuer ved forskning på forekomst av spiseforstyrrelser blant unge kvinnelige og mannlige eliteidrettsutøvere. De viser til at tidligere forskning har funnet

at voksne eliteutøvere har en tendens til å underrapportere symptomer på spiseforstyrrelser i spørreskjemaer sammenlignet med kontrollgrupper, men når kliniske intervjuer benyttes, blir antall mannlige og kvinnelige eliteutøvere med spiseforstyrrelser estimert til å være høyere enn i kontrollgruppene (Sundgot-Borgen & Torstveit, 2004; Tambs & Moum, 1993; Torstveit & Sundgot-Borgen, 2008 i: Martinsen & Sundgot-Borgen, 2013). I en av forfatterne tidligere studier, rapporterte de fleste av de voksne eliteutøverne som oppfylte kriteriene for en spiseforstyrrelse, at de begynte med slanking og utviklet en spiseforstyrrelse i puberteten eller ungdomsårene (Sundgot-Borgen, 1994 i: Martinsen & Sundgot-Borgen, 2013). En studie som inkluderte en representativ befolkning av unge eliteutøvere, fra et bredt spekter av idretter, for å undersøke forekomsten av utøvere klassifisert som at de er i faresonen for spiseforstyrrelser, og deretter identifisering av hvor mange som oppfyller de diagnostiske kriteriene.

Identitetsledelse og toppidrettskultur

Hva slags ledelsesstil en trener, eller en uformell leder på laget, utøver har konsekvenser for hvordan laget fungerer. Fransen et al. (2020) publiserte en studie av sammenhengen mellom identitetsledelse og psykologisk trygghet. Mange tidligere funn indikerer at identitetsledelse har mange fordeler i sportslige lagsammenhenger. Identitetsledelse, evner å styrke idrettsutøvernes identifikasjon med laget sitt, lagets interesser er i sentrum og det er et større fokus på «oss» enn «meg». Blant fordelene ved identitetsledelse, i en idrettskontekst, viser forfatterne blant annet til det styrker lagets selvtillit, medlemmene yter en større innsats og man ser et større oppmøte på treninger (Fransen et al., 2020). I tillegg til dette har man sett at utøvere som sterkt identifiserer seg med laget sitt, rapporterer økt velvære. I den respektive studien så søker forfatterne kunnskap om de underliggende mekanismene som kan forklare hvorfor det å fremme en følelse av «vi» og «oss» aktiverer overnevnte fordeler. Det de finner er at psykologisk trygghet er en nøkkelmekanisme som forklarer hvordan identitetsledelse har en positiv effekt på lagets funksjon og idrettsutøvernes velvære. Høy lagidentifikasjon, beskrevet som en felles tro og gjensidig tillit til hverandre om at alle på laget gjør en innsats for å føre laget til suksess, gjør at idrettsutøvere også føler at de kan ta risikoer, diskutere problemer og engasjere seg i konstruktive diskusjoner – hvilket kjennetegnes som psykologisk trygghet. De fant at psykologisk trygghet har en medierende

effekt på forholdet mellom utøvernes lagidentifikasjon og resultater på både lag- og individnivå (Fransen et al., 2020).

Mye av forskningen som er gjort på feltet fokuserer på medisinske årsaker knyttet til forstyrret spiseatferd i toppidretten (Papathomas, 2019). Lite forskning foreligger når det gjelder toppidrettskultur som en potensiell årsak, og om det er prestasjonskulturen som bør ta mer av skylden. En trend på forskningsfeltet har vært å gjennomføre studier som ser på forekomst og risikofaktorer, basert på en medisinsk modell (Papathomas & Lavalley, 2012 i: Papathomas, 2019). Studier som ser på forekomst av forstyrret spiseatferd er fylt av metodologiske utfordringer, som for eksempel at idrettsutøvere kan underrapportere på sin egen helsetilstand (Martinsen & Sundgot-Borgen, 2013) og at det benyttes ulike definisjoner av forstyrret spiseatferd (og spiseforstyrrelser) på tvers av studier (Papathomas, 2019). Papathomas og Lavalley (2012) kritiserer forskning for å anta at bare de mest utsatte fortjener oppmerksomhet og forebyggende tiltak, noe som kan være problematisk da man avviser atypiske tilfeller og dermed potensielt overser problemområder der for eksempel forekomsten av forstyrret spiseatferd er mindre synlig. Videre kritiserer de også at fokuset ofte ligger på «hvem» og ikke «hvordan». Ifølge Papathomas (2019) har det altså vært en tendens innen det medisinske perspektivet på forstyrret spiseatferd til å legge større vekt på individuelle sårbarheter enn på kulturelle faktorer. Det er idrettsutøvere som måles på at de har individuelle svakheter, som for eksempel at perfeksjonisme (Shanmugam & Davies, 2015 i: Papathomas, 2019). Forfatteren argumenterer for at den dominerende tilnærmingen må balanseres med eliteidrettskulturens bidrag til opprinnelsen av usunne spisemønstre blant idrettsutøvere.

Livsstilen til en idrettsutøver er funnet å samsvare med symptomer på en klinisk spiseforstyrrelse, for eksempel høy treningsmengde, perfeksjonisme og nektelse av ubehag (Thompson & Sherman, 1999; Papathomas, 2019). Trenere applauderer utøvere som presterer, og trenere drar nytte av idrettsutøvere som ofrer alt for idretten, hvilket synes å være en ukritisk aksept av idrettsmoralen (Hughes & Coackley, 1991 i: Papathomas, 2019). Slik fungerer idrettsmoralen som en undertrykkende form for sosial kontroll som driver idrettsutøvere mot potensielt farlig overkonformitet (Papathomas, 2019). Videre skriver han at det medisinske fokuset på individuell sårbarhet synes å være for enkelt, når

idrettskulturen også innebærer en ekstrem form for overholdelse av regler og forventninger. Sammen med dette trekkes også kommentarer fra trenere frem. Kritiske kommentarer kan føre til at utøvere føler på en så stor ydmykelse at de kjenner på følelser som skyld, skam og flauhet (Muscat & Long, 2008 i: Papathomas, 2019). Idrettsutøvere verdsetter sine trenere høyt, hvilket gjør at betydningen av de tilbakemeldingene trenerne kommer med er stor. Negative kommentarer om vekt kan medføre en betydelig emosjonell belastning, som kan føre til at idrettsutøvere husker kommentaren som en utløsende faktor for forstyrret spiseatferd (Jones et al., 2005 i: Papathomas, 2019). Slike kommentarer bidrar til å forsterke den kulturelle forventningen til vekt innenfor en sportsgren, og opprettholder hierarkier av makt mellom mennesker. Den underliggende beskjeden bak disse kommentarene er at alt annet enn en streng forståelse av atletisk tynnhet er noe å latterliggjøre. Kulturelle parametere er allerede fastsatt og utøverens aksept blir nøye overvåket, enten det er gjennom målinger av vekt og kroppsfett eller trenerens konstante overvåking (Papathomas, 2019).

Kommunikasjon og psykologisk trygghet

Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven er kommunikasjon essensielt i kriseledelse. Men det er ikke bare der kommunikasjon står sterkt, og til tross for at det er noe hver og en av oss bedriver hver eneste dag – er det ikke noe hvem som helst mestrer. I prestasjonsmiljøer er man avhengig av å ha god kommunikasjon for å kunne prestere over tid, og i toppidretten er det så viktig at kommunikasjonen er riktig, at det trener på, på samme måte som teknikk og kondisjon (Frøyen, 2021). Det var nettopp dette som la grunnlaget til doktorgraden til forsker på Norges idrettshøyskole (NIH) Anne Fylling Frøyen, hvor hun fant ut at kommunikasjon stikker mye dypere enn kun god kjemi og ville undersøke relasjonsdynamikken og de psykologiske mekanismene som ligger i et trener-utøver-forhold på toppnivå (Frøyen, 2021). Toppidrett har noen helt unike og ekstreme krav, og dersom ønske om å bli nummer 1 i verden skal bli realisert, er det ikke rom for noen forstyrrelser på veien (Frøyen, 2021). Treneren er som regel utøverens nærmeste støttespiller i hverdagen, og Frøyen (2021) understreker at man er avhengig av at den relasjonen er trygg og stabil, preget av gjensidig tillitt, for at utøveren kan prestere optimalt. Derfor er dette en relasjon som gjerne tar flere år å bygge opp, da god kommunikasjon er svært komplekst preget av både kroppsspråk og timing, samtidig som det må tilpasses hvert enkelte individ og deres

situasjon. Det finnes ikke en felles fasit for alle, dog er fellesnevnerne tillitt, åpenhet, ærlighet og trygghet helt sentrale faktorer uavhengig situasjon og utøver. Frøyen (2021) mener grunnpremisset ligger i forståelsen og respekten ovenfor hverandre, at man er ulike individer med ulike erfaringer, perspektiver og personlighet og dermed kan oppleve en og samme situasjon på ulikt vis. Empatisk treffsikkerhet er et personlighetstrekk som disse situasjonene er fundamentale, særlig for treneren da det legger et mer solid grunnlag for å kommunisere på en prestasjonsfremmende måte med sin utøver. For en toppidrettsutøver vil hverdagen bestå av mange oppturer og nedturer, i begge situasjonene er kommunikasjonen like viktig for å kunne *restarte* hodet og fortsette å holde fokuset på arbeidsoppgavene dagen etter (Frøyen, 2021). Det er særlig ved nederlag, og da kanskje de aller største nederlagene, at forholdet og relasjonen trener-utøver virkelig vokser og utvikler seg til å bli sterkere, om den reageres på, på *riktig* måte.

Frøyen (2021) undersøkte også maktforholdet i trener-utøver relasjonen, som er spennende da det skiller seg fra andre leder-ansatt forhold ettersom at toppidrettsutøvere som har vunnet flere medaljer i forskjellige olympiske mesterskap eller verdensmesterskap, på mange måter allerede har vist hva de evner og dersom treneren ikke lykkes med å få frem disse ferdighetene igjen, vil skylden som regel falle på han eller henne. Utøveren kan med andre ord måle sin makt i medaljer, og jo flere medaljer, jo større makt til å skyve treneren unna om en er misfornøyd (Frøyen, 2021). Om det ikke er etablert gjensidig tillitt og et grunnlag av psykologisk trygghet i disse situasjonene kan det ifølge Frøyen (2021) enkelt oppstå konflikter som truer begge parter.

Hovedfunnene til Frøyen (2021) er basert på psykologisk trygghet og viktigheten av at begge parter føler på dette i relasjonen trener-utøver. Psykologisk trygghet er ifølge en metastudie fra 2014 (Edmondson & Lei, 2014) grunnleggende for et fruktbart samarbeid i teams og grupper. Ettersom toppidretten er både kompleks, uforutsigbar, dynamisk og krevende, er man avhengig av å kunne fungere godt i en gruppe for å kunne lykkes. Å skape psykologisk trygghet er et felles ansvar i gruppen, men særlig har lederen et unikt ansvar for å legge til rette for at alle medlemmene skal få ytre seg om sine tanker i et trygt rom, uten å føle skam (Edmondson & Lei, 2014). Treneren må derfor interagere med både utøverne individuelt, men også som en gruppe i sin helhet for å legge til rette for at alles behov blir hørt. I tillegg

kreves det jevn kontakt med både støtteapparatet og andre fagfolk, for å kunne skape en helhetlig base med godt samarbeid (Edmondson & Lei, 2014).

Videre fokuserer Frøyen (2021) på at psykologisk trygghet også legger grunnlaget for motstandsdyktighet, et begrep vi vil bli godt kjent med i denne oppgaven – da motstandsdyktighet er essensielt innenfor kriseledelseslitteraturen. Avslutningsvis er også psykologisk trygghet en viktig faktor for identitet og gruppeidentitet, som igjen vil beskytte både utøverne, men også trenerne, fra å bli utbrent ved å forbedre deres psykiske helse.

God kommunikasjon er også avgjørende for et godt sosialt samspill og det Frøyen (2021) omtaler som empatisk treffsikkerhet, altså evnen til å forstå den kontinuerlige forandringen til en persons tanker, følelser og mål i vedvarende situasjoner. I situasjoner der mye står på spill, vil empatisk nøyaktighet være til god hjelp (Frøyen, 2021). Det vil, som på lik linje med psykologisk trygghet, skape gode relasjoner ved hjelp av verktøy som god kommunikasjon angående følelser, holdninger, tanker og prestasjoner (Frøyen, 2021). Ved å opprettholde en kontinuerlig, gjensidig og dynamisk kommunikasjonsprosess vil det bli enklere å få etablert en felles meningsskapelse av situasjonen, som igjen legger til rette for gode prestasjoner og utvikling (Frøyen, 2021). Frøyen (2021) undersøkte hvordan aktiv lytning bidro til bedre kommunikasjon mellom trener og utøver, ettersom en idrettsutøver som regel føler på en rekke av ulike følelser og trenerens evne til å lytte og respondere med hele seg på en produktiv måte, vil være avgjørende i både ønskede og uønskede situasjoner. I følge Breakey et al. (2009) vil det være viktig å erkjenne eksistensen av de ulike følelsene, akseptere og kanalisere disse på en riktig måte, slik at utøveren føler seg trygg og forstått, og dermed kan legge grunnlaget for en mer motstandsdyktig relasjon i fremtiden.

Oppsummering

Tidligere forskning viser at forekomst av spiseforstyrrelser er høyere blant idrettsutøvere enn i den generelle befolkningen, hvor risikoen er større i estetiske idretter, samt utholdenhetsidrett. Prestasjonsmessig er det knyttet fordeler til lav vekt, og sammen med kulturen rundt idrett kan dette være med på å forklare forekomsten. Det er funnet sammenheng mellom psykologisk trygghet og identitetsledelse, samt i kommunikasjonsprosesser. Identitetsledelse, som fokuserer på å styrke utøvernes identifikasjon med laget sitt, kan forbedre lagets funksjon og utøvernes velvære, ettersom

det bidrar til å øke psykologisk trygghet, som muliggjør konstruktive diskusjoner. Frøyen (2021) viste i sin studie, viktigheten av gjensidig tillit og psykologisk trygghet for å unngå konflikter, da det er grunnleggende for et fruktbart samarbeid i grupper, og dermed også helt sentralt for å kunne håndtere kriser og opparbeide seg en form for motstandsdyktighet, som er noe vi vil belyse i det kommende teorikapittelet.

3. Teori

I dette kapittelet presenteres relevant teori for oppgaven. Det er valgt ut ulike teoretiske perspektiver knyttet til oppgavens overordnede tema: kriseledelse. Vi vil starte ut med å definere en krise, deretter vil vi redegjøre for forskjellen mellom akutte og langsomme kriser. Videre tar vi for oss likheter og ulikheter mellom kriseledelse og endringsledelse, og til slutt presenteres sentrale kompetanser under kriseledelse før en kort oppsummering avslutter kapittelet.

Hva er en krise?

De aller fleste av oss vil, til tross for at det er noe vi prøver å unngå, møte på flere større eller mindre kriser i løpet av livet. Det samme gjelder for virksomheter. Særlig i dagens samfunn er det mange som argumenterer for at vi befinner oss i en slags form for evig krise preget av mye usikkerhet, hvor nye kriser oppstår før man egentlig har rukket å prosessere den forrige (Nesse, 2020). Det sies at kriser avler kriser, og håndteringen av krisene er dermed helt essensielt for å bryte krisesyklusen man fort kan risikere å havne i. I tillegg oppstår store kriser som regel utenfor ens egen kontroll, så som covid-19-pandemien, krig i Europa, inflasjon, energikrise og miljøkrise – det er ikke faktorer enkelte kan forutse og forhindre, og det er dermed viktig å vite hva man skal gjøre når disse situasjonene oppstår, slik at man i verste fall overlever, og i beste fall kommer ut på den andre siden sterkere enn før. Det finnes mange ulike definisjoner på hva en krise er, ofte relateres det tilbake til gammelgresk eller gammelkinesisk, hvor fellesnevneren er et vendepunkt, trussel og et kritisk punkt som krever handling (Boin et al., 2017). Bundy et al. (2017) definerer en organisatorisk krise på følgende måte:

«An organizational crisis—an event perceived by managers and stakeholders as highly salient, unexpected, and potentially disruptive—can threaten an organization's

goals and have profound implications for its relationships with stakeholders.

» (Bundy, et al., 2017, s. 1661)

Kriser kan altså true en organisasjons kjerneverdier, omdømme og dermed også en virksomhets overlevelse. Å ha etablert en god praksis for kriseledelse er derfor på mange måter viktigere enn noen gang, da mange av de største krisene er sammensatte og oppstår på grunn av eksterne faktorer og er noe ledelsen ikke har mulighet til å påvirke direkte (Bråten, 2020). Som definisjonen sier, så er det en situasjon som oppstår helt uforberedt, noe som gjør at man på forhånd må etablere en plan, for å ikke påføre virksomheten større skade enn nødvendig. At kriser som regel påvirker flere aktører, sammen med tidspress, mangel på informasjon og stor usikkerhet, gjør kriser det til en svært krevende situasjon å manøvrere riktig i som leder (Bråten, 2020).

Forskjell mellom akutt og langsom krise

I moderne kriselitteratur er det blitt mer og mer vanlig å se på kriser og kriseledelse som dynamiske prosesser som avhenger mer av håndtering og respons på de ulike fasene i en krise, fremfor kun en akutt hendelse (Williams et al., 2017; Borch & Andreassen, 2020). Dette perspektivet komplementerer betydningen av de eksterne faktorene, både før, underveis og etter en krise. Pearson & Mitroff (1993) påpeker at kritiske hendelser kun utgjør en del av kriser, og refererer til dem som «*triggering events*» eller «*utløsende hendelser*», som er hendelsene som utløser krisen og gjør den synlig. Med andre ord har fenomenet langsomme kriser blitt mer utbredt i dag, mens det i tidligere forskning kun har vært fokus på akutte kriser. Langsomme kriser er en lang prosess der krisen har oppstått og bygget seg oppover, gått gjennom flere ulike faser, før en utløsende hendelse gjør at krisen kommer til syne for alle. Dette samsvarer også med Shrivastava (1995) sitt argument om at «*crises are not events, but processes extended in time and space*» (Shrivastava, 1995). Krisen oppstår på grunn av den manglende evnen en organisasjon eller et system har til å oppdage og håndtere et avvik før det inntreffer, hvor da flere mindre hendelser kulminerer i en krise (Boin & 't Hart, 2007). Om disse signalene hadde blitt oppdaget og reagert på ved et tidligere stadium, kunne man redusert omfanget av krisen og til og med stanset den i fra å i det hele tatt utvikle seg videre til å faktisk bli en krise. Disse dynamiske prosessene blir også kalt for «*slow-onset disasters*», eller langsomme kriser, som defineres som en krise som oppstår gradvis over tid (Staupe-Delgado, 2019). En langsom krise kan i flere tilfeller være mer

utfordrende å håndtere enn en akutt krise, ettersom krisen utvikler seg gradvis og dermed kan være vanskelig å oppdage (Staupe-Delgado, 2019).

Langsomme kriser er preget av tidspress slik som akutte kriser, da risikoen for at utfallet av krisen vil bli betydelig mer omfattende å håndtere jo lengre tid det tar før noen reagerer og setter inn tiltak, er stor (Staupe-Delgado, 2019). Likevel har responsen og reaksjonen på akutte og langsomme kriser store ulikheter. Akutte kriser oppstår brått og krever rask respons, ofte uten at man har all informasjonen det er behov for, og man må stole på at kommandoene som blir gitt vil fungere (Borch & Andreassen, 2020). Eksempler på dette er da koronapandemien startet, og regjeringen måtte reagere og handle raskt for å hindre rask spredning, uten egentlig å ha nok kompetanse på område, og stengte ned landet fra en dag til en annen. Langsomme kriser derimot, utvikler seg over lang tid og vil kun forsvinne med en aktiv innsats (Borch & Andreassen, 2020). Det er utfordrende å vite når man skal mobilisere og sette inn tiltak da tidsperspektivet er langt og det er vanskelig å se for seg akkurat hva utfallet vil være, og når det vil være (Borch & Andreassen, 2020). Langsomme kriser har dermed stor risiko for å havne skjult på skyggesiden og dermed utvikle seg til en enda større krise, eller til en katastrofe, ettersom det ofte er en samfunnsendring eller politisk løsning som må til for å stanse den (Njå et al., 2020). Langsomme kriser er ofte knyttet til klimakrisen, da det er en krise de aller fleste er klar over at eksisterer og at det må gjøres drastiske tiltak så fort som mulig, men ettersom det er så lenge til vi selv vil kjenne på konsekvensene, blir tafatte istedenfor å handle før krisen har bygget seg såpas stor at det ikke er noe annen mulighet enn å faktisk ta grep (Njå et al., 2020).

I dagens samfunn blir langsomme kriser mer og mer aktuelt, da de fleste krisene som oppstår er sammensatte og avhengige av at man ser på flere sammenhenger. Paradokset med langsomme kriser er at utfallet av krisen bygger seg mer og mer opp for hver eneste dag det ikke gjøres noe, før det til slutt ikke lenger er mulig å overse, og krisen da vil være mye mer utfordrende å håndtere enn om man tok tak i det som en akutt krise (Coombs, 2021). I tillegg har det vært lite forskning på langsomme kriser i kriseledelsesforskning, som gjør at det kanskje er mer utfordrende å ta stilling til hva man skal gjøre i slike tilfeller (Staupe-Delgado, 2019). Det brukes enorme ressurser på brannslukking i etterkant, istedenfor å legge innsatsen i forebygging (Coombs, 2021).

Hva er kriseledelse?

Ved kriser stilles det store krav til samarbeid og lederskap som ikke forekommer i en normalsituasjon (Bjelland & Nakstad, 2021). Kriseledelse er helhetlig og omhandler både forberedelser i form av forebyggende og forbedrende tiltak, selve responsen og håndteringen i det krisen er pågående og korreksjon i form av etterarbeidet etter krisens avslutning (Bråten, 2020). Det er altså en lang prosess og noe enhver organisasjon er avhengig av å ha fokus på før kriser oppstår. Kriseledelse på organisasjonsnivå handler om å styre fremgangsmåter og samspill mellom ulike nivå på en måte som avverger at situasjonen kommer ut av kontroll (Bråten, 2020). Det er med andre ord en kompleks prosessstyring som utøves i en situasjon med uvante stressfaktorer, preget av usikkerhet, tidspress og avgjørende avgjørelser (Bråten, 2021). I mange tilfeller er krisesituasjoner preget av at man befinner seg i et landskap man ikke har stor kunnskap og kompetanse på, i tillegg til at det ofte oppstår mye følelser blant de ansatte i usikre og nye omgivelser, som kun vil føre til mer stress for ledelsen (Bråten, 2020). Det kan derfor være lurt å ha en konkret plan å forholde seg til, som for eksempel Person & Mitroff (1993) sin modell knyttet til de ulike stadiene i en kriseledelsesprosess. De utviklet en modell bestående av de fem stadiene (1) oppdage, (2) forebygge og forberede, (3) begrense skaden, (4) gjenopprette situasjonen og (5) læring (Pearson & Mitroff, 1993). Modellen gir et bilde på den lange prosessen en leder må være oppmerksom på, og det første stadiet innebærer å identifisere kriser så tidlig som mulig ved å kontinuerlig sjekke interne og eksterne miljøer (Pearson & Mitroff, 1993). Deretter må ledelsen utvikle kriseplaner, som gjerne prøves ut på forhånd i trygge omgivelser, og iverksette disse for å ruste de ansatte i en krise. Etter hvert som krisen utvikler seg til det tredje stadiet, er det viktig at lederen minimere skaden gjennom rask og presis handling og tilpassing av kriseplanen og eventuell utvikling i selve krisen (Pearson & Mitroff, 1993). I det fjerde stadiet er målet å komme tilbake til normalen og gjenopprette situasjonen, her vil det være lurt å inkludere ansatte for å få en systematisk oversikt over blant annet hva som skal gjenopprettes av oppgaver og ikke (Pearson & Mitroff, 1993). Ved å etablere et godt siste og femte steg i krisehåndtering, nemlig læring, vil organisasjoner kunne ta med seg positiv lærdom til senere, evaluere hva som har fungert og ikke, tilpasse og justere tiltak, slik at alle kan være bedre rustet til nye utfordringer (Pearson & Mitroff, 1993).

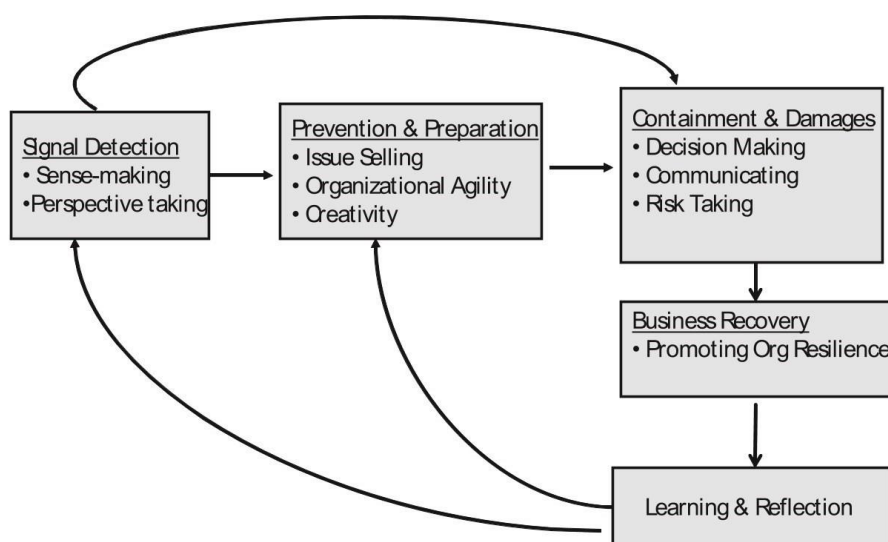
Ettersom akutte og langsomme kriser har ulikt handlingsløp, vil også håndteringen av de to ulike formene for krise være ulik. Mens akutt krise krever akutt handling, vil man i langsomme kriser ha bedre tid til å finne gode løsninger på krisen – dog vil det lønne seg å reagere så raskt som mulig, ettersom krisen blir mer krevende å bryte etter hvert som den får utviklet seg mer (Coombs, 2021). Langsom kriseledelse innebærer også å identifisere problemene så tidlig som mulig, til tross for at små endringer fra dag til dag ikke er like lett å oppdage som akutte kriser. Deretter utvikle en strategi for å takle disse problemene gradvis over tid, for eksempel ved å justere forretningsmodellen, endre produktene eller tjenestene som tilbys eller redusere kostnadene (Coombs, 2021). Fordelen med håndtering av langsomme kriser, er at det også gir rom for å prøve ulike løsninger og tilegne seg mer informasjon på veien, og ta små grep over en lengre periode som etter hvert fører til en stor endring.

God kriseledelse bidrar ikke bare til å redusere den faktiske påførte skaden, men også øke organisasjonens motstandsdyktighet (Coombs, 2021). Ifølge Coombs (2021), så vil den beste kriseledelsen være å hindre at krisen i det hele tatt oppstår, da en krise som ikke inntreffer ikke vil kunne gi noe skade. Det er dog en situasjon som ikke alltid er like lett å oppnå, men ved å fokusere på å være en proaktiv leder som søker etter tidlige varseltegn og fortløpende setter inn forebyggende tiltak for å redusere eller eliminere risikoen for at situasjonen utvikler seg, kan man legge et godt utgangspunkt (Coombs, 2021).

Ledere har en spesielt viktig rolle under kriser, både når det kommer til å bevare effektiv kommunikasjon og produktivitet, bygge tillitt særlig internt, men også eksternt, samt å beskytte organisasjonens verdi og omdømme (Lockwood, 2005). Kriser er som allerede nevnt preget av uroligheter og usikkerhet, og i slike situasjoner er mennesker avhengig av en eller annen form for trygghet og stabilitet for å manøvrere seg gjennom ukjent territorium (Lockwood, 2005). Når en leder inntar denne rollen, som organisasjonens emosjonelle stabilitet med intelligent empati, kommunikasjon, selvbevissthet, beslutningstaking, overtalelsesevne og samarbeidsevne, samtidig som en er bevisst på den relasjonelle utviklingen i organisasjonen, vil det i krevende tider oppleves tryggere og mer tillitsfullt for de andre ansatte (Lockwood, 2005; Wooten & James, 2008). Ved at lederne tilrettelegger for opprettholdelse av effektiv organisasjonskultur, samt mestrer å fortsette utviklingen av de ansatte kan krisen til og med etterlate seg større positive ringvirkninger enn negative

(Williams et al, 2017). Hvilken ledelsesstil som vil være mest effektiv i krisesituasjoner varierer ut ifra hva som har forårsaket krisen og hvor i krisen vi er. Ifølge Synnøve Nesse (2020), vil det dermed i en krisesituasjoner lønne seg med en *heterarkisk* ledelse, altså at man bytter på hvem som sitter med makten – tar den makt og lar den vandre – ut ifra situasjonsbestemte behov (Nordli, 2017). Det skyldes at kriser ikke er statiske, men dynamiske som endrer karakter og dermed også behov over tid (Nordli, 2017). Ved å ha en kompetent leder tilpasset den situasjonen organisasjonen står i akkurat nå, vil det legge et godt grunnlag for krisehåndteringen i form av vitendeling og spesialisering, men krever god organisasjonskultur og et fundament bygget på psykologisk trygghet, slik at alle ansatte har tiltro til at lederne som trer inn vekselvis har kunnskapen arbeidsbeskrivelsen krever (Wooten & James, 2008).

Wooten & James (2008) sin modell av ledelseskompetanser i ulike faser av en krise understøtter Nesse (2020) sitt synspunkt om at det kreves ulik kompetanse i ulike faser av krisen. Ved å ta utgangspunkt ifra tidligere nevnt Pearson & Mitroff (1993) sine stadier i kriseledelsesprosessen, utviklet Wooten & James (2008) «leadership competencies» til de ulike stadiene av en krise.



Figur 2: Gjenbruk av figur fra: Wooten & James (2008, s. 364)

Den første fasen i krisesyklusen til Pearson & Mitroff (1993) er oppdagelse, hvor Wooten og James (2005) viser til at kompetansen meningsskapelse er sentral for å forstå hva situasjonen faktisk er (Weick, 1995), og essensielt å fokusere på i førkrisestadiet. I tillegg vil

det for en leder være essensielt å kunne ta det sosiale ansvaret å evne å ta til seg flere andre perspektiver og på den måten sikre bedre forståelse og empati for de ansatte, slik at trivselen til de berørte oppretteholders så godt som mulig (Wooten & James, 2008). Deretter vil det, ifølge Wooten og James (2008), å kunne overbevise og rette oppmerksomhet og forståelse på viktige saker ved hjelp av å selge inn et argument, være sentralt i neste fase: forberedelse og forebygging. Da er det også viktig å være organisatorisk smidig, altså å ha kompetanse på så stort område av selskapet som mulig, da kunnskap om alle avdelingene i en organisasjon kan hjelpe lederen til å forstå helhetlig funksjon (Wooten & James, 2008). Ved å være kreativ kan lederen lettere forberede seg på hvor organisasjonen vil være mest sårbar for krise, og hvordan løse det på best mulig måte (Wooten & James, 2008).

I Pearson & Mitroff (1993) sitt tredje krisestadiet, begrenning av skaden, er det ifølge Wooten & James (2008) viktig at lederen klarer å ta raske og fornuftige beslutninger under tidspress, samtidig som en har effektiv og tydelig kommunikasjon for å forhindre at krisen blir mer omfattende enn nødvendig. Krisekommunikasjon er helt grunnleggende for å kunne komme gjennom en krise på best mulig måte, det er med på å forme oppfattelsen, seriøsitetsgraden og omfanget av krisen, deling av nødvendig kunnskap og informasjon, samt unngå for mye uro blant medarbeiderne (Wooten & James, 2008). Risikotaking, er også viktig i dette stadiet av krisen, da man er avhengig av å ta sjanser ved å se på nye og alternative måter å løse ting på, for å beherske kriser (Wooten & James, 2008).

I krisens nest siste fase, gjenoppretningsfasen, har lederen ansvar for å opparbeide og innføre både korte og langsiktige planer for å komme tilbake til normalfunksjon (Wooten & James, 2008). Som nevnt i forbindelse med Coombs (2021), er det å øke organisasjonens motstandsdyktighet selve grunnsteinen i god kriseledelse. Avslutningsvis og det siste krisestadiet, læring og refleksjon, handler om at lederne finner læring i enhver situasjon som de kan ta med seg og bruke i kommende utfordringer og dermed kan løse de på en bedre måte enn sist (Wooten & James, 2008).

Forskjell på kriseledelse og endringsledelse?

Kriseledelse skal i utgangspunktet kun brukes i korte perioder, og fungere i unntakstilstand (Nesse, 2020). Det kan virke utmattende for både ansatte og ledere, og er ikke en situasjon

man ønsker å stå i over en lengre periode, da det krever ekstra innsats fra alle parter. Derfor er det viktig å unngå å skape en «ulv-ulv» situasjon, slik at de ansatte legger inn den innsatsen som det kreves av dem når situasjonen krever det (Nesse, 2020). Det gjør det derfor utfordrende at vi lever i en hverdag omringet av store kriser på mange kanter, hvor det er utfordrende å finne en pustepause for å finne tilbake til sine originale verdier og normalsituasjon, da man ikke lenger har et tydelig bilde av hva det faktisk innebærer. Hovedformålet med kriseledelse er nettopp å få tilbake normalsituasjonen så fort som mulig. Det er som nevnt krevende i en situasjon med langsomme krise, da utviklingen har foregått så sakte over tid at man ikke lenger er klar over hva normalsituasjonen er, og veien tilbake til den opprinnelige normalsituasjonen blir umåtelig lang (Nesse, 2020). Ettersom vi mennesker ofte styres av kortidstenkning og delforståelse, gjør det langsomme kriser mer utfordrende (Johannesen, 2020). Det kreves altså endring og god endringsledelse i håndteringen av en langsom krise, da det kan bidra til å skifte kurs på krisen (Johannesen, 2020). For å få bukt med den langsomme krisen, spiseforstyrrelser i toppidretten, er man avhengig av at det settes inn tiltak umiddelbart, og at disse tiltakene er nøye planlagt (Johannesen, 2020).

Endringsledelse har som utgangspunkt formål med å skape permanente endringer, mens kriseledelse kun skal skape midlertidige løsninger (Nesse, 2020). Men i håndteringen av langsomme kriser, fungerer det i praksis litt mer likt som ved større endringer, da det som regel kreves *permanente* endringer – som for eksempel miljøkrisen, det kreves grunnleggende endringer i vaner og holdninger til jordas befolkning for å hanske opp med de stadig økende klimagassutslippene som ødelegger kloden vår. Med andre ord, en kombinasjon av endringsledelse og kriseledelse, i form av langsom krise. Endringsledelse og langsom kriseledelse er begge typer ledelse som innebærer å navigere organisasjoner gjennom utfordrende situasjoner, dog er den største ulikheten at endringsledelse innebærer implementeringen av planlagte endringer, som for eksempel strategi, struktur eller teknologi. Endringsledelse handler dermed om å utvikle en strategi for å implementere endringene, kommunisere denne strategien tydelig til de ansatte og få dem til å akseptere endringene (Borch & Andreassen, 2020). Mens langsom kriseledelse fokuserer på å håndtere en gradvis utviklende krise i organisasjonen, som kan skyldes faktorer som markedstrender, regulerings-endringer eller teknologisk utvikling (Borch & Andreassen, 2020). Endringsledelse er dermed mer proaktivt, en planlagt tilnærming for å gjøre organisasjonen

mer tilpasningsdyktig og konkurransedyktig. Langsom kriseledelse er derimot reaktiv og handler om å håndtere uforutsette utfordringer etter hvert som de oppstår (Borch & Andreassen, 2020).

For å være i stand til å stoppe kriser effektivt kreves det en god kriseledelse, altså en stor jobb for ledelsen. Dog vil dette være en god investering om det kan hindre at større kriser oppstår (Borch & Andreassen, 2020). Proaktive ledere vil kunne være til stor nytte for å både unngå at krisene oppstår i det hele tatt, men også håndtere den på best mulig måte, da kriser også oppstår utenfor ens kontroll. Det essensielle med kriseledelse, er at det ikke mulig å forberede seg på alle kriser som kan oppstå, og derfor viktig å håndtere de på ulike måter (Borch og Andreassen, 2020). Det er to faktorer som er sentralt å få klarhet i først, og det er; hvor oppstår krisen (internt eller eksternt)? Og hva er primær årsaken (tekniske/økonomiske forhold eller folk/organisasjon/sosiale forhold)? Når disse faktorene er etablert, er det enklere å legge en plan for videre handling (Borch og Andreassen, 2020).

Sentrale kompetanser under kriseledelse

I kriseledelseslitteraturen har det som nevnt over, blitt fokusert på flere ulike kompetanser ut ifra hvor i krisen man er. Nesse (2020) sitt syn på heterarkisk ledelse og at man skal tilpasse lederen til hvor i krisen man befinner seg samsvarer godt med nevnte teoretikere jf. Lockwood (1993) og Wooten & James (2008). Det kreves som sagt ulike kunnskaper og kompetanser, både avhengig av type krise, hvor i krisen, hvor krisen har oppstått og årsaken til krisen, men likevel er det særlig tre kompetanser som skiller seg ut og som går igjen i det meste av kriseledelseslitteraturen; nemlig meningsskapelse og kommunikasjon og vitendeling (Coombs, 2014).

Meningsskapelse

Begrepet sensemaking, eller på norsk meningsskapelse, handler ifølge Weick (1995) om å skape noe fornuftig i en situasjon som er blitt forandret, og prosessen man går gjennom når man forsøker å finne en forklaring, samt å etablere forståelse for hva som faktisk skjer i ens omgivelser. Særlig i en krisesituasjon vil meningsskapelse være sentralt, da det er med på å samle organisasjonen ved å få etablert en felles forståelse blant alle ansatte av hva krisen innebærer, og forstå hva som skjer, hvorfor det skjer og hva som skjer videre. En slik felles

forståelse er viktig for å kunne komme seg gjennom kriser på en mest mulig optimal måte (Paul & Reddy, 2010). Det finnes flere definisjoner på hva meningsskapelse er, men de fleste består av de samme komponentene. Det som går igjen er at man i nye, forvirrende og tvetydige situasjoner forsøker å skape mening og forståelse (Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2008; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Vi vil også trekke frem søkingen etter informasjon når det kommer til meningsskapelse, da det å oppsøke kunnskap og andre perspektiver som kan hjelpe til å løse situasjonen en står i, er en sentral del av meningsskapelsen (Paul & Reddy, 2010). I følge Weick (1995), er meningsskapelse grunnlaget til beslutningstaking, da meningsskapelsen gjør det mulig for lederen å forstå omstendighetene, slik at det er mulig å gjennomføre de forestående beslutningene. Et siste kjennetegn på meningsskapelse er at prosessen starter på et individuelt nivå, før det deretter blir en kollektiv prosess (Paul & Reddy, 2010). Det kan da for eksempel starte med at en ansatt danner et bilde av situasjonen i dag, før en forhører seg med sine kollegaer og ledere og de deretter sammen skaper et felles bilde av situasjonen og får en felles forståelse av den nye verdenen som kommuniseres til resten av de berørte (Paul og Reddy, 2010).

Ifølge Ancona (2012), er evnen til å skape mening en viktig lederkompetanse som hjelper ledere med å forstå og tilpasse seg endringer i organisasjonens miljø. Dette krever mot fra lederne for å danne en forståelse og mening om den nye virkeligheten, samt å ta nødvendige beslutninger og faktisk stå for dem. Lederne må også kunne kommunisere denne forståelsen til hele organisasjonen for å skape en felles meningsskapelse av hvorfor beslutningene som tas er nødvendige (Ancona, 2012). Når organisasjoner går gjennom forandringer, er det lederen sitt ansvar å danne mening og forståelse for situasjonen for resten av de ansatte i organisasjonen, også når forandringene er upopulære.

Meningsskapelse blir ofte i litteraturen sett på i forbindelse med forandringsprosesser knyttet opp mot krisesituasjoner og organisasjonsendringer (Maitlis & Sonenshein, 2010). Da det som regel er lederen og mellomlederen sine meninger som styrer organisasjonens handlinger, er det også deres rolle å danne mening og forståelse i slike situasjoner (Gioia & Chittipeddi, 1991). For å skape mening i kriser har mellomlederen et særlig stort ansvar, da det er de som bygger broen mellom visjonen til lederen og hvordan den visjonen blir formidlet, oppfattet og brukt nedover i organisasjonen (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau,

2005; Stensaker et al., 2008). Det er ingen selvfølge at de ansatte tolker det endrede forholdet likt som ledelsen, og for å kunne få en helhetlig oppfatning av meningsskapelse er det vesentlig å få frem at også de ansatte anvender meningsskapelse i forbindelse med lederens tiltak i endrede omstendigheter (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003). Dette er også viktig for å unngå en *falsk trygghet*, om det ikke er en felles forståelse av hva situasjonen er (Stensaker et al., 2008).

En utfordring under litteraturgjennomgangen var å skape et skille mellom de to kompetansene meningsskaping og kommunikasjon, siden det lederen først og fremst gjør for å skape mening for sine ansatte, er å kommunisere. Derfor har vi i vår oppgave valgt å behandle meningsskapelse som en forutsetning for god kommunikasjon. I følge Weick (1995) er meningsskapelse noe som skal skje før en beslutning blir tatt, med andre ord, før den kommuniseres ut. For å danne et godt fundament for kommunikasjon vil det for lederne lønne seg å jobbe seg imellom for å forstå den nye virkeligheten, deretter kommunisere ut og få en felles etablert forståelse (Paul & Reddy, 2010). Meningsskapelse blir derfor en sentral komponent, for å forstå på hvilken måte lederne har arbeidet for å forklare og forstå situasjonen, mens hvordan lederne viderefører denne meningen til sine ansatte faller inn under kommunikasjon.

Kommunikasjon

Ifølge Kjeserud og Weisæth (2007) omhandler 70-80% av problemløsningen når det kommer til kriser, kommunikasjon. Kommunikasjon og kriseledelse henger med andre ord tett sammen, særlig på grunn av det emosjonelle aspektet knyttet til kriser. Mennesker er generelt sårbare for kriser, og nødvendigheten av trygghet og tillitt gjennom krisesituasjoner er derfor sentral (Coombs, 2010). God og effektiv kommunikasjon, som er en kontinuerlig prosess der grupper eller individer utveksler informasjon, følelser, holdninger og ideer, er dermed sentralt for å ivareta alle berørte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er først og fremst lederen sin plikt å ta vare på de ansatte, både i normalsituasjoner og i krisesituasjoner, i tillegg til at all nødvendig informasjon blir kommunisert ut til de involverte i krisesituasjoner, både interne og eksterne (Coombs, 2010). Coombs (2021) definerer effektiv kommunikasjon som evnen til å være ærlig og åpen, samt å handle så raskt som mulig, og på den måten forme andres forståelse og oppfatning av en konkret situasjon. Særlig i kriser er det sentralt

å reagere med en gang, da åpenheten mellom ledere og ansatte gir større sjanse for at de innførte tiltakene i en krisesituasjon vil fungere på best mulig måte. Ærlighet er med på å skape tillitt, og vil dermed også skape rom for mer psykologisk trygghet blant de ansatte, som gir bedriften større sjanse til å løse den konkrete krisen så optimalt som mulig (Coombs, 2021). Thompson (2015) definerer et team, eller en som en «*en gruppe mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål*», som kun vil fungere dersom kommunikasjonen er på plass.

Kommunikasjon i kriseledelse kan man dele inn i tre stadier, før-krisestadiet, kriseresponsstadiet og etter-krisestadiet (Coombs, 2014). I før-krisestadiet må ledelsen forberede seg på hvordan de i kriser skal håndtere kommunikasjonen, og eventuelt utarbeide en krisekommunikasjonsplan med klare rammer for de enkeltes ansvarsområder, slik at den kan brukes til å ta raske, men også gode og effektive beslutninger når krisen oppstår (Coombs, 2014). I den neste fasen, kriseresponsstadiet, er det som nevnt tidligere essensielt å reagere og respondere så hurtig som mulig (Coombs, 2014). En utfordring ved starten av kriser er mangelen på informasjon, og lederne kan dermed havne i det Løvik (2015) kaller et *informasjonsvakuum*, der bedriften står uten all den informasjonen de egentlig har behov for. Det er derfor det er nødvendig med gode forberedelser, slik at man kan tilby de ansatte trygghet, mestringstro og redusere usikkerheten de opplever raskere, via for eksempel nevnte krisekommunikasjonsplan (Coombs, 2014). Etter-krisestadiet er viktig å prioritere for ledelsen, da det legger grunnlaget for forholdet til de berørte i fremtiden, i tillegg til at de får evaluert deres strategi og tilpasset ut ifra hva som fungerte og ikke. Det kan lederen skape ved å følge opp alle involverte og berørte, skape rom for diskusjoner og debatter, slik at flere perspektiver kommer frem og nye løsninger og lærdom kan bli etablert (Coombs, 2014). Informasjonen ut til de involverte om selve evalueringen, den pågående opprydningen og gjenoppbyggingen av organisasjonen, samt at det legges til rette for en ærlig og åpen diskusjon, er sentralt for å kunne forbedre både krisekommunikasjonen og selve håndteringen i form av responsevnen til lederne (Coombs, 2014).

I vår oppgave ønsker vi å fokusere på hvordan kommunikasjonen har fungert internt, men også eksternt. Vi vil undersøke hvorfor og på hvilken måte ting har blitt kommunisert på, av hvem, når og hva som blir kommunisert. I tillegg vil vi se på media sin rolle, for å så undersøke hvordan dette har påvirket krisehåndteringen i den ene eller andre retningen.

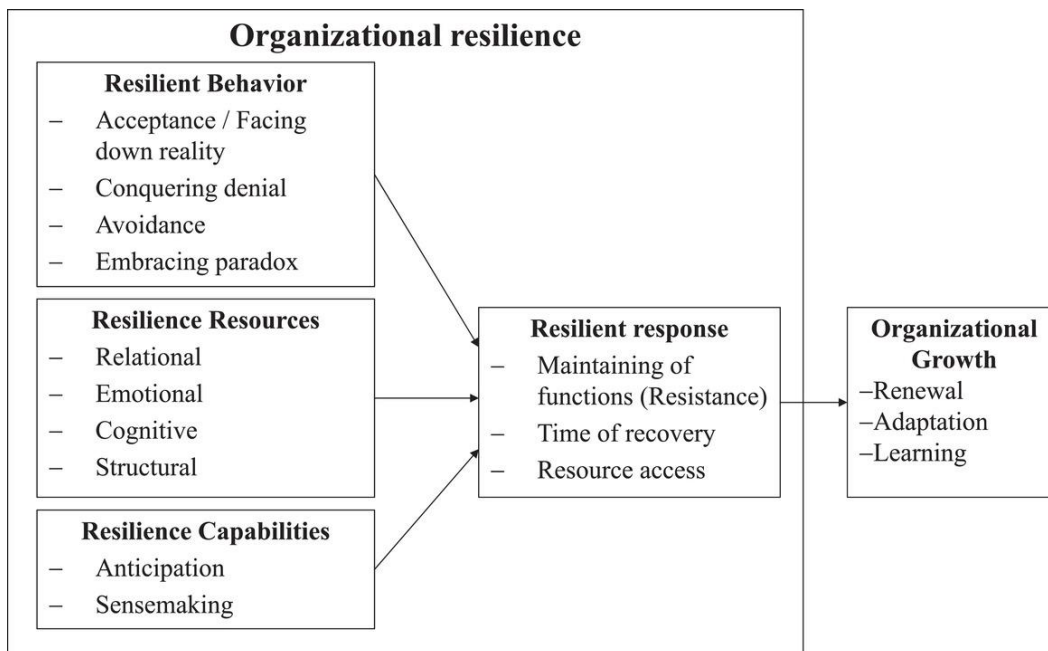
Læring og kompetansedeling

Kommunikasjon spiller også en helt sentral rolle når det kommer til å lære av, og dele av tidligere erfaringer mellom de ulike aktørene i kriseledelse (Khan et al., 2017).

Kompetansedeling legger grunnlaget for god læring, og vi har derfor valgt å slå disse to faktorene sammen, da man ved å dele tidligere erfaring og læring vil kunne oppnå ny og mer fullkommen kunnskap (Perry-Smith, 2006). Å kunne dele av både gode og dårligere erfaringer er med på å skape trygghet og tillitt mellom de involverte, noe som er essensielt på enhver arbeidsplass, særlig i krisetider. Kompetansedeling på tvers av ulike ansatte vil legge et fundament for videre utvikling og bedre samarbeid på en arbeidsplass (Perry-Smith, 2006). Ifølge Perry-Smith (2006) er det viktig med både sterke og svake bånd på arbeidsplassen, da de ulike sosialiseringsarenaene bidrar til ulik kompetansedeling og dermed også ulik kunnskap. For mens de sterke båndene er sentrale i form av nære relasjoner med mye interaksjon, som gir følelsesmessig nærhet og bidrar til økt sosial støtte og tillitt, noe som alle er viktige faktorer i en krisesituasjon, er det de svake båndene som legger det største grunnlaget for økt kompetansedeling (Perry-Smith, 2006). Fordelen med svake relasjoner når det kommer til deling av kunnskap, er at man som regel er mer ulik de svake relasjonene kontra de sterke, noe som legger grunnlag flere perspektiver og innfallsvinklinger (Perry-Smith, 2006). Det er særlig i etter-krisestadiet at kompetansedelingen og læringen er viktig, da læring som nevnt er en sentral del av etter-krisehåndteringen, men burde også benyttes i både forebygging, forberedelse og responsstadiet for å kunne løse krisen så godt som mulig. Læring og utvikling av egne egenskaper og ferdigheter er viktige både for å kunne tenke kreativt og skape innovative løsninger på nye utfordrende situasjoner, men også sentralt for å kunne håndtere stress og frykt, da det skaper mestringsfølelse og økt selvfølelse (Perry-Smith, 2006).

Kompetansedeling og læring vil også være et godt verktøy for å kunne øke organisasjonens motstandsdyktighet, altså hvordan man håndterer stress og katastrofer (Hillmann & Guenther, 2021). Motstandsdyktighet er viktig for at organisasjoner overlever, og til og med

mulighet for å vokse og utvikle seg videre i ustabile perioder som for eksempel i en krise (Hillmann & Guenther, 2021). Hillmann & Guenther (2021) viser i sin *organization resilience modell* hvordan organisatorisk motstandsdyktige oppførsel, ressurser og evner legger til rette for og bestemmer organisasjons-resiliens. Responsen organisasjonen har på motgang gir mulighet for vekst og læring (Hillmann & Guenther, 2021). Her viser de at det er mange av de allerede nevnte kompetanseområdene som blir nevnt som sentrale og det kommer tydelig frem at jo større motstandsdyktighet organisasjonen har – jo større sannsynlighet er det for god kriseledelse. I modellen til Hillmann & Guenther (2021) er det dog et litt mer omfattende blikk på hvordan organisatorisk oppførsel resulterer i læring, og istedenfor hvor vi tidligere har fokusert på hvordan kommunikasjon, meningsskapelse og læring har utviklet seg i krisehåndterings-prosessen, fokuserer Hillmann & Guenther (2021) på motstandsdyktighet og mer på hvordan det er med på å utvikle organisatorisk vekst.



Figur 3: Gjenbruk av figur fra: Hillmann & Guenther (2021, s. 26)

Når en organisasjon har etablert og utviklet en god motstandsdyktighet, vil det som sagt legge til rette for bedre krisehåndtering (Hillmann & Guenther, 2021). Det resulterer igjen i organisatorisk vekst gjennom læring, nyskapelse og tilpasning som fører til at man lettere vil kunne klare å se på de langsiktige mulighetene når utfordringer og kriser oppstår, slik at man har større mulighet til å gjennomføre de endringene som krisen fører med seg på en slik måte at man endres til det bedre.

Åpenhet og psykologisk trygghet

Organisasjonspsykologen Chris Argyris har bidratt betydelig innen det teoretiske feltet for organisasjonsatferd og læring. Han beskriver i sin teori om organisatorisk atferd og læring, hva han kaller for «feller». Disse «fellene» refererer til organisatoriske barrierer som forhindrer organisatorisk læring og utvikling (Argyris, 2010). En av disse fellene handler om en mangel på åpenhet og ærlighet i organisasjoner, hvor det kan oppstå en mismatch mellom det som blir sagt offentlig og hva som blir sagt privat. I møte med truende og vanskelige situasjoner, undergraves ofte verdsatte verdier som blant annet åpenhet og ærlighet (Argyris, 2010), og man fornektet fornektelsen. Dette kan føre til at organisasjonen ikke lærer av sine feil, og at det blir vanskeligere å oppnå de ønskede resultatene. I stedet for å anerkjenne problemene på en konstruktiv måte, så rasjonaliserer og bagatelliserer organisasjonen disse problemene, og dermed unngår man å lære av dem (Argyris, 2010).

Gapet mellom uttrykte verdier og faktisk atferd refererer til situasjoner der en person eller organisasjon uttrykker visse verdier eller prinsipper, men deres faktiske atferd ikke samsvarer med disse verdiene (Argyris, 2010). Dette kan føre til at det oppstår mistillit og en følelse av at personen eller organisasjonen ikke er pålitelig eller autentisk (Argyris, 2010). For å unngå dette gapet er det viktig å sikre at verdier og prinsipper er i samsvar med faktisk atferd og at de blir praktisert konsekvent. Dette krever en åpen og ærlig dialog og vilje til å endre atferd og praksis når det er nødvendig. Det er også viktig å være oppmerksom på fornektelse og arbeide aktivt for å unngå denne forsvarsmekanismen når problemer eller utfordringer oppstår.

Åpenhet er en sentral del av organisatorisk læring og utvikling, og det er også en viktig faktor for å bygge tillit mellom mennesker i organisasjoner. Åpenhet kan hjelpe til med å skape en kultur der det er trygt å dele ideer og tilbakemeldinger, hvilket fører oss videre til psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet defineres av Edmondson (2003) som et klima hvor mennesker føler seg komfortable med å være seg selv, hvor man tør å ytre egne holdninger, stille spørsmål og gjøre feil. Klimaet foster produktive og konstruktive diskusjoner, og i miljøer preget psykologisk trygghet, kan man lettere forhindre fremtidige konflikter, da individer i mindre grad fokuserer på å beskytte seg selv («self-protection») og heller legger fokuset på å oppnå felles mål (Edmondson, 2003). Når medarbeidere skal håndtere

usikkerhet, forandringer og lære sammen, spiller psykologisk trygghet en stor rolle. I litteraturen defineres psykologisk trygghet på flere ulike måter, men av de de mest brukte er Edmondson sin definisjon fra 1999; «*Psychological safety is the shared belief holded by members of a team that team is safe for interpersonal risk-taking*» (Edmondson, 1999, s. 350).

Psykologisk trygghet fremmer også følelsen av tilhørighet, som er et essensielt psykologisk behov, som må bli tilfredsstilt for å kunne føle på indre motivasjon ifølge Deci & Ryan (1985). I tillegg til behovet for tilhørighet, er også motivasjonen avhengig av at personen føler på både autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 1985). Om disse tre behovene blir tilfredsstilt, vil en føle på mindre stress, kombinert med mer kreativitet og økt prestasjon (Deci & Ryan, 1985).

Omdømme

Omdømme kan identifiseres på følgende vis:

«Et selskaps omdømme er en samlet representasjon av en virksomhets tidligere aktiviteter og resultater, som beskriver selskapets evne til å levere verdifulle resultater for flere interessenter. Omdømme vurderer en bedrifts posisjon både internt med ansatte og eksternt med interessenter, både i dets konkurransedyktige og institusjonelle miljø.» (Fombrun og van Riel, C. (1997), s 10).

En organisasjons omdømme er helt sentralt for organisasjonens utvikling og arbeid, da det legger til rette for samarbeid og gode kundeforhold (Fombrun & Van Riel, 1997). Omdømme kan skape både muligheter og barrierer, er bygget opp over tid og signaliserer til omverden hva en virksomhet står for (Fombrun & Van Riel, 1997). Hvordan omdømmet utvikler seg er utenfor direkte kontroll fra lederen, og krever både tid og ressurser å få endret. Det vil derfor som regel alltid lønne seg å etablere et trygt og godt omdømme fra starten av, slik at virksomheten aktivt kan bruke det til sin konkurransefordel.

Fra det organisatoriske perspektivet, er omdømme innlært i medarbeidernes meningsskapelse (Fombrun & Van Riel, 1997). Her er det virksomhetens kultur og identitet som skaper omdømme og det er virksomhetens kultur som påvirker lederens motivasjon

(Fombrun & Van Riel, 1997). Idrettskultur og miljø skiller seg ofte fra andre typer organisasjoner og bransjer, da produktet som skal selges og promottes til omverden er enkeltpersoner og deres prestasjoner (Hoye & Parent, 2017). Kundene som ønsker «produktet» er drevet av engasjement og mye følelser. Dette er med på å gjøre omdømme ekstra viktig for idrettsprofiler, både fordi det kan få enorm positiv effekt, men også motsatt. Det skal ikke mer til enn at en av utøverne, en trener eller en i støtteapparatet, gjør en feil, og ryktet til enten laget eller idretten blir svekket på dagen (Hoye & Parent, 2017).

Ved å ha en tykk virksomhetskultur, som går ut på at medarbeiderne får en sammenhengende oppfattelse av den riktige måten å gjøre ting, gjør at også virksomhetens omdømme blir konsistent med den oppfattelsen medarbeiderne selv har av virksomheten (Fombrun & Van Riel, 1997). En god arbeidskultur er derfor et helt essensielt grunnlag for å kunne etablere et stabilt og godt omdømme. Tykke virksomhetskulturer homogeniserer oppfatninger i en organisasjon og øker med det sannsynligheten for at ledere vil etablere mer konsistente selvpresentasjoner til de eksterne interessentene (Fombrun & Van Riel, 1997). Ved å skape fokale prinsipper, altså den generelle forståelse av den riktige måten å gjøre ting på i et firma, bidrar tykke virksomhetskulturer til at interessentens bilde av selskapet holder seg stabilt og konsist over tid (Camerer og Vepsäläinen, 1988). Identitet henger tett sammen med kultur, i det identiteten beskriver de grunnleggende, varige og særegne trekkene ved et firma (Camerer og Vepsäläinen, 1988). Om enkeltindividene internt i organisasjonen kan kjenne seg igjen i organisasjonsidentiteten, vil det legge et godt grunnlag for en god kultur preget av felles meningsskapelse og et stødigere omdømme (Albert & Whetten, 1985).

Som mennesker analyserer vi omverden rundt oss og blir påvirket av hvordan vi ser andre, hvordan andre ser oss og dette påvirker oss i stor grad, både ubevisst og bevisst (Podolny, 2005). Vi analyserer de signalene som omverden viser at de har av oss, samtidig som vi er oppmerksomme på at vi blir observert og analysert og at de rundt oss trekker konklusjoner på hvem vi er (Podolny, 2005). Det er ikke alltid at disse analysene blir riktige, men likevel blir vi så påvirket av hvordan andre oppfatter oss at det kan føre til selvpoppfyllende profeti (Podolny, 2005). Vi mennesker blir altså påvirket av hvordan andre oppfatter oss, uavhengig om det er positivt eller negativt (Podolny, 2005). Dette fungerer også i organisasjonsverden,

da selskaper og firmaer, til og med bransjer, ofte til slutt ender med å gjøre som verden rundt har oppfattet at de gjør, med mindre de virkelig går inn for å etablere sitt omdømme som de selv ønsker (Podonly, 2005).

Oppsummering

I dagens verden er det mer og mer utbredt med langsomme kriser, ifølge kriseledelseslitteraturen. Det oppstår komplekse og dynamiske situasjoner, som har utviklet seg sakte over tid, og som kontinuerlig vokser seg større og større. De er utfordrende å fange opp, da det er små endringer fra dag til dag, og har derfor heller ikke samme tidspress som akutte kriser. Dog vil krisen bli mer og mer krevende å ta tak i, jo lengre tid det går, så det vil lønne seg å reagere så fort som mulig. Krisehåndteringen består derfor ifølge Pearson & Mitroff (1993) av fem stadier, fra oppdagelse, via forebygging og begrenning av skaden, til gjenoppretting av situasjon og til slutt, lærdom av situasjonen. Det er særlig et gjennomgående ord som kommer opp når vi har lest igjennom kriseledelseslitteraturen og som følger hele krisehåndterings-prosessen, og det er kommunikasjon. Det er dog også tydelig at de ulike komponentene kommunikasjon, meningsskapelse, vitendeling og læring henger tett sammen, og både utfyller og er avhengige av hverandre. Det er med andre ord en spiral, hvor den ene faktoren ikke fungerer uten den andre – og ettersom krisesituasjoner er minst like kompliserte og sammensatte som selve kriseledelsen, er det tydelig at hele temaet er komplekst, utfordrende, men ikke minst utrolig viktig. For å kunne etablere god kriseledelse krever det grundig arbeid gjennom hele prosessen, med like mye fokus på alle de nevnte kompetanseområdene, da de er avhengige av hverandre, og evnen til å se et helhetlig bilde av situasjonen, slik at alle perspektiver blir tatt med. I tillegg er det sentralt å ha fokus på omdømme, slik at ikke omdømmekrise gjør krisehåndteringen internt mer krevende enn det allerede er i utgangspunktet.

4. Metode

I dette kapittelet presenterer vi våre metodiske valg for undersøkelsen, samt reflekterer over valgene vi har tatt. Først vil oppgavens vitenskapsteoretiske grunnlag presenteres, hvilket legger føringen for de resterende valgene vi har tatt gjennom prosessen. Studien bruker en kvalitativ tilnærming, hvor både dokumentundersøkelse og individuelle intervjuer er gjennomført. De to undersøkelsesdesignene gjøres rede for, før vi deretter tar for oss

hvordan vi har kodet, kategorisert og analysert innsamlet data. Deretter reflekterer vi over datamaterialets kvalitet. Til slutt vil vi reflektere over etiske momenter ved oppgaven, samt reflektere over vår rolle som forskere.

4.1. Vitenskapsteoretisk ståsted

Hvilket vitenskapsteoretisk ståsted vi benytter oss av, vil være avgjørende for den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen vår og vil i følgende kapittel presenteres (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det vitenskapsteoretiske perspektivet man går inn i prosessen med, er med på å sette den grunnleggende forståelsen vi som forskere har av verden og legger grunnlaget for den erkjennelsen som teorien bygger på (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Den vitenskapsteoretiske tilnærmingen preger hvilke ontologiske og epistemologiske antagelser undersøkelsen baseres på. Ontologi er forståelsen av virkeligheten og handler om hvordan vi oppfatter verden, mens epistemologi, også kalt erkjennelsesteori, er forståelsen av hvilken måte kunnskap tilegnes på, hva vi kan ha kunnskap om og hvordan vi kan tilegne oss kunnskap (Jacobsen, 2018, s. 24; Justesen & Mik-Meyer, 2010).

4.1.2. Sosialkonstruktivisme

Som forsker må man ta stilling til hvordan man oppfatter virkeligheten. Justesen og Mik-Meyer (2010) gjør rede for tre tilnærminger til vitenskapsteori, realismen, fenomenologien og konstruktivismen. Hva man som forsker ønsker å undersøke, vil prege hvilken tilnærming som er mest passende. Konstruktivisme er en bred samlebetegnelse som dekker over en rekke forskjellige perspektiver i samfunnsvitenskapene, som dog alle har til felles at de bygger på antagelsen om at vår erkjennelse av verden i en eller annen forstand er konstruksjoner av virkeligheten (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Sosialkonstruktivisme, en annen betegnelse på konstruktivisme, tydeliggjør at kunnskap og virkelighet er sosiale konstruksjoner som påvirkes av samfunnsmessige og kulturelle faktorer (Berger og Luckmann, 1999 i Justesen & Mik-Meyer, 2010). Til forskjell fra realismen, som ser på virkeligheten som en objektiv størrelse, vil man ut ifra et sosialkonstruktivistisk perspektiv ha å gjøre med teorier som fokuserer på virkeligheten som sosialt konstruert av mennesker. Når man ikke ser på virkeligheten som en objektiv og absolutt størrelse, men en

relativ størrelse, betyr det ikke at virkeligheten ikke finnes, men at den ikke eksisterer uavhengig av våre forforståelser og hvordan vi tolker den (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kunnskapen vi tilegner oss, må forstås utfra den konteksten vi befinner oss i. Konteksten vi befinner oss i er systemet rundt idrettsutøvere, hvilket er det som betinger hvordan vi skal forstå og tolke kunnskapen som utledes av å studere fenomenet – og en slik forståelse av utvikling av kunnskap kalles hermeneutikk (Jacobsen, 2018, s. 28). Dermed skaper vi ikke en absolutt sannhet, som er i samsvar med vår tilnærming til undersøkelsen. Formålet med denne oppgaven er ikke å “lage lover” eller finne en generaliserbar sannhet om at spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten skal forstås som en langsom krise, hensikten er her å undersøke fenomenet som sosialt konstruert i den gitte konteksten

4.1.3. Individualistisk eller holistisk tilnærming?

Jacobsen (2018) skiller mellom individualistisk og holistisk tilnærming til fenomenet man undersøker. Ved en individualistisk tilnærming anser man enkeltmennesket som den viktigste datakilden, mens man ved en holistisk tilnærming søker å forstå det komplekse samspillet mellom enkeltmennesker og den sosiale sammenhengen de inngår i, for så å kunne forstå fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2018, s. 24). Vi har hatt en holistisk tilnærming, hvor vi har vært interessert i å undersøke hvordan aspekter i miljøet rundt idrettsutøvere kan forklare forekomsten av spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd, og til slutt hvordan det hele kan forstås som en langsom krise.

4.1.4 Pragmatisk tilnærming

I hovedsak har vi jobbet induktivt, men prosessen bærer også preg av abduksjon. Om kvantitativ eller kvalitativ metode er best, er mye omdiskutert. En pragmatisk tilnærming tar utgangspunkt i at svaret på den beste metoden, ikke finnes (Jacobsen, 2018). Sentralt i en pragmatisk tilnærming står abduksjon, og ikke deduksjon (ofte kvantitativ) eller induksjon (ofte kvalitativ). Vi har dog kun benyttet oss av kvalitativ metode. Ifølge Jacobsen (2018) så baserer den pragmatisk tilnærmingen seg på et utgangspunkt om at all vitenskapelig tenkning starter med observasjoner. Da vi gikk i gang med arbeidet med avhandlingen og skulle finne ut av hva slags krise vi skulle ta for oss, ble vi oppmerksomme på det som endte med å bli vårt fokusområde, nemlig spiseforstyrrelser og spiseforstyrret atferd i toppidretten. På forhånd visste vi at vi skulle skrive en oppgave innen kriseledelse, og hadde

noe teori i bakhodet da vi søkte etter en interessant problemstilling vi kunne ta for oss. Nysgjerrigheten vokste da vi begynte å fundere på muligheten ved å se på den nevnte problematikken i idretten som en langsom krise. Kunnskapsutviklingen vår har vært en kontinuerlig prosess, hvor vi har gått mye frem og tilbake, med andre ord har vi ikke vært like stringente i forhold til hvilken tilnærming vi har basert oppgaven på og vi anser det ikke som at en vitenskapelig tilnærming utelukker en annen. Vi har både vært åpne og delvis lukket i datainnsamlingen vår, alt etter hvor vi har vært i kunnskapsutviklingen vår som forskere. Dette mener Jacobsen (2018) er særlig relevant å trekke frem når man skiller den pragmatiske tilnærmingen fra den positivistiske eller den fortolkningsbaserte tilnærmingen.

4.2. Kvalitativ Metode

Metode er den korrekte måten å samle inn empiri på (Jacobsen, 2018). I de fleste samfunnsvitenskapelige metoder skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder brukes typisk for å vise tallmaterialer som gir mulighet for statistikk og kvantifisert analyse, som for eksempel spørreundersøkelser, og ønsker å forklare hvordan bestemte forhold henger sammen eller et øyeblikksbilde av samfunnet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Et forbehold knyttet til kvantitative metoder er at det som skal undersøkes, kan avgrenses og defineres med tydelige rammer, og at resultatet kan telles og fremstilles i for eksempel diagrammer eller tabeller. På grunn av dette er ofte kvantitative metoder utviklet fra det realistiske perspektivet. Det kvalitative forskningsdesignet derimot, bruker metoder som er egnet til å beskrive fenomener i dens kontekst og dermed gir en økt forståelse av et fenomen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kvalitativ metode innebærer eksempelvis intervjuer av enkeltpersoner eller grupper, som senere fortolkes og analyseres (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå temaer fra verden vi lever i, ut ifra subjektenes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2014). Fenomenet som undersøkes i kvalitative metoder kan både undersøkes fra realistiske, fenomenologiske eller konstruktivistiske perspektiver. Dog er det alltid en mer konstruktivistisk vektning av konteksten, enn det er realistisk, som danner rammen for det fenomenet forskeren studerer (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Og slik vi var inne på tidligere, bærer denne oppgaven aller mest preg av å ha en sosialkonstruktivistisk tilnærming. En kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode vil være mest effektiv når forskeren

undersøker både en forklaring på noen bestemte sammenhenger og en forståelse av et fenomen, på samme tid (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Om man som forsker velger å innhente empiri i form av tall eller ord, kommer an på hva som egner seg best i forhold til problemstillingen man ønsker å besvare (Jacobsen, 2018). Valget vårt falt på kvalitativ metode, da vi ønsket å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår ulike situasjoner, med et fokus på å få en dypere forståelse av fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2018, s. 133). Spesifikt har vi ønsket å få en dypere forståelse for hvordan problemer knyttet til spiseatferd i toppidretten har utviklet seg, og vi har vært nysgjerrige på om teorier hentet fra kriseledelse, og spesielt knyttet til langsomme kriser, kan anvendes eller være med på å belyse håndteringen og forebyggingen av det nevnte problemet. For at vi skulle kunne svare på oppgavens problemstilling, var kvalitativ metode den riktige metoden for oss å velge. Det fordi det er et problemfelt som har kommet til syne gjennom at utøvere har fortalt sin historie ut i offentligheten, altså er ord og fortolkning sentralt her. For å kunne besvare oppgavens problemstilling, og de tilhørende forskningsspørsmålene, krever det også en forståelse for hvordan spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd forebygges og behandles på innsiden av systemet. Vi har derfor benyttet oss av to ulike måter å innhente empiri på, som vi i det følgende vil redegjøre for, i kapittel 4.2.1 og 4.3.1.

Å benytte kvalitativ metode har gitt oss muligheten til å være åpne og fleksible, hvilket har vært hensiktsmessig for vår undersøkelse av fenomenet da muligheten til å gjøre endringer underveis hele tiden har vært til stede. Fleksibiliteten kvalitativ metode gir, kan også ses på som en ulempe ved metoden (Jacobsen, 2018). Det begrunnes med at en kan oppleve at en aldri blir ferdig med undersøkelsen, da man underveis i prosessen kontinuerlig kommer over nye spørsmål man gjerne skulle ha stilt – men som man må innbefatte seg med at ikke er realistisk (Jacobsen, 2018).

4.2.1. Dokumentundersøkelse

Sekundærkilder eller dokumentstudier, refererer til informasjon som er samlet inn fra kilder som ikke er direkte involvert i den opprinnelige forskningen eller undersøkelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette kan for eksempel inkludere rapporter, artikler, bøker, tidsskrifter, aviser og annet materiale som allerede har blitt publisert og som er tilgjengelig for

allmennheten. Å samle inn data fra sekundærkilder er en effektiv metode for å få mye informasjon om et tema (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I henhold til denne oppgavens problemstilling, har det i løpet av de siste årene blitt gjennomført en rekke dybdeintervjuer med både aktive og tidligere aktive utøvere, trenere, støtteapparat og andre relevante helsearbeidere, noe som sammen med våre egne kvalitative intervjuer har gitt oss god innsikt i temaet. Sekundærkilder kan dermed gi et bredt spekter av informasjon på relativt kort tid, samtidig som det er lite ressurskrevende. I tillegg er sekundære kilder et nyttig verktøy når det kommer til å identifisere tidligere forskning og allerede etablerte teorier, slik at man enkelt får en oversikt over hva som faktisk har blitt forsket på tidligere og på hvilken måte, for å så kunne jobbe videre med temaet fra et annet perspektiv eller vinkling, for å enten bygge videre på tidligere forskning eller kritisere tidligere forskning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Men til tross for at sekundære kilder er en effektiv måte å samle inn data på, er det viktig å være oppmerksom på at informasjonen både kan være utdatert, unøyaktig eller irrelevant for hva man selv ønsker å forske på, samt påliteligheten (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det vil med andre ord være fordelaktig å kombinere innsamling av sekundærdata med primærkilder.

Utvalg og gjennomføring av dokumentundersøkelse

Som nevnt i avsnittet ovenfor, er det en rekke ting man skal være oppmerksom på når det gjelder bruk av sekundære kilder i datainnsamlingen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I det følgende vil vi beskrive hvordan vi foretok oss utvalget gjeldende dokumentundersøkelsen.

Som følge av at det fantes gode dybdeintervjuer med både aktive utøvere, tidligere utøvere, tidligere trenere og aktive trenere, samt fortellinger fra foreldre og andre i støtteapparatet rundt utøvere som har slitt med spiserelaterte utfordringer, startet vi dokumentundersøkelsen med å finne frem kvalitetsintervjuer publisert i de største og mest anerkjente mediehusene i Norge. Det var en jungel av mer eller mindre gode intervjuer og saker, og det var sentralt for oss å holde tungen rett i munn. For at vi kunne være sikre på at kildene vi benyttet oss av ville passe vårt formål, var hovedkriteriet at sakene måtte omhandle langrennssporten og være relatert til spiserelaterte utfordringer.

Når man benytter seg av sekundærkilder, og rådata ikke er tilgjengelig, kan man ikke være sikker på formålet den opprinnelige datainnsamleren hadde (Jacobsen, 2018). Derfor valgte

vi i hovedsak å fokusere på de intervjuene som ble gjort i forbindelse med de to gravejournalistiske sakene til henholdsvis VG og Dagbladet, da disse var jobbet med over lang tid, samtidig som det lå en rapport ute for hvordan prosessen hadde vært fra a til å (Sandebakk et al., 2022). Det gjorde at vi kunne kvalitetssikre informasjonen som sto der slik at vi følte oss trygge på at bruken av disse kildene passet oppgavens formål.

I tillegg til sakene vi har hentet ut fra de to artikkelseriene, benyttet vi oss også av noen enkeltstående artikler og en podkast. Artiklene er publisert i NRK og Aftenposten og ble inkludert grunnet relevant innhold i henhold til oppgavens problemstilling. Artikler som omhandlet andre sportsgrener enn langrenn, eller som ikke handlet om verken spiseforstyrrelser eller forstyrret spiseatferd ble ikke inkludert. Podkasten vi har benyttet oss av, heter *Prestasjonsprat med Eirik og Melina*, og er drevet av nåværende landslagstrener og idrettsfysiolog Eirik Myren Nossun, og hans kone, Melina Magulas, som også er idrettsfysiolog, i tillegg til doktorgradsstipendiat på Norges Idrettshøgskole og tidligere aktiv langrenns-landslagsutøver for Hellas, samt profesjonell danser. De er dermed begge på innsiden av skimiljøet og tett på både utøvere, trenere og støtteapparat. Medieplattformen podkast gir en unik mulighet til å kunne fortelle sin side av saken, uten noen mellomledd som øker sjansen for misforståelser. De kan diskutere sine tanker på sine egne premisser, uten påvirkning fra journalister og media. Dog mister de den egenskapen en utenforstående journalist har i slike settinger, nemlig stille kritiske spørsmål. Likevel, både Nossun og Magulas stiller til intervjuer med de store mediehusene og er tilgjengelige for både diskusjon og kritikk ellers, og podkasten deres kan derfor gi en god mulighet til å få frem budskap uten støyen de ellers får med. En oppsummering av sekundærdataen finnes i vedlegg 5.

Det praktiske ved å benytte sekundærdata var at materialet allerede var renskrevet med blant annet sitater. I analyseprosessen var vi svært nøye med å ikke hente sitater ut av konteksten de allerede var plassert i, og sette de i en annen kontekst som de i utgangspunktet ikke var ment for. Dette styrker empiriens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2018). Når man skal foreta et utvalg til dokumentundersøkelser, er det største hovedproblemet knyttet til om man kan stole på kilden man velger (Jacobsen, 2018, s. 188), og de etiske vurderingene knyttet til dokumentundersøkelsen blir behandlet i kapittel 4.5..

4.2.2. Kvalitativt intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet fungerer godt når man ønsker å produsere kunnskap fra en eller flere personers opplevelser, da det gir god anledning for å få innsikt i informantenes oppfatning, følelser og erfaringer knyttet til valgt tema (Kvale & Brinkmann, 2009). I utgangspunktet er forskningsintervjuer strukturert på lik måte som en alminnelig hverdagslig samtale, men med mer faglig tendens og med et mer eller mindre konkret mål og struktur (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuets formål er å studere hvordan andre individer opplever ulike sider av ønsket fenomen, og hvilke synspunkter, holdninger og perspektiver de har på det konkrete temaet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Sammenliknet med kvantitativt forskningsdesign, så består utvalget av færre informanter ved kvalitative intervjuer, samt at fokuset er mer rettet mot prosess og mening og analysen av den teksten som blir hentet inn (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitative intervjuer egner seg godt på områder med lite forskning fra før av, da det gir rom for mye fleksibilitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Til tross for at det fra tidligere av finnes mye forskning på temaet spiseforstyrrelser, og er skrevet flere avhandlinger om spiseforstyrrelser knyttet til idretten, fant vi ingen litteratur på hvordan spiseforstyrrelser i idretten kan sees på som en langsom krise – og vi ønsket derfor åpne intervjuer der informantene kunne prate fritt og forklare tankene bak sine svar, i større grad enn hva man får mulighet ved å krysse av på et spørreskjema. Fordeler med å benytte seg av kvalitative metoder som intervju, er at det er mer åpent, gir mer nærhet til fenomenet man undersøker og personen(e) man prater med i tillegg til at det gir rom for mer nyanser og fleksibilitet. Ulempene er dog at intervjuer er mer ressurskrevende for både intervjuobjekt og intervjuer, det tar som regel lenger tid for objektet, som kan gjøre det krevende å finne relevante objekter (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Årsaken til at vi også inkluderte intervjuer var at vi ønsket å få førstehåndsinformasjon fra noen som befant seg på innsiden av systemet, med andre ord fra noen som har arbeidet tett med problemstillingen. Til forskjell fra artiklene vi hentet i media, var intervjuene ikke begrenset til å kun handle om langrenn. I stedet var fokuset på et mer generelt systemnivå i norsk idrett.

Utvalg og rekruttering til samtalebaserte intervjuer

Når man skal ta stilling til hvem man bør intervjuet, er det i kvalitative metoder formålsstyrt (Jacobsen, 2018). Det vil si at de vi har intervjuet er valgt med bakgrunn i formålet med undersøkelsen. Jacobsen (2018) skiller mellom informanter og respondenter, når det gjelder kvalitative intervjuer. Personene vi har intervjuet sitter på stor kunnskap når det gjelder oppgavens problematikk, men representerer ikke idrettsutøvere, som er hovedgruppen vi undersøker, og betegnes derfor som informanter. Dersom vi hadde gjort intervjuer med idrettsutøvere, ville vi ha betegnet dem som respondenter, da de ville vært representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2018).

Det første utvalgsriteriet vi gikk etter var å velge ut personer som kunne gi oss mye relevant informasjon. Jacobsen (2018, s. 181) poengterer at et slikt utvalgsriterium ikke nødvendigvis er enkelt å bruke, da man først må finne ut hvor gode informasjonskilder de potensielle respondentene er. Vi leste oss derfor opp på arbeidet knyttet til den kommende handlingsplanen, og kom frem til at den gruppen som Stortinget og NIF har satt ned i forbindelse med utarbeidelse av planen ville være gode informasjonskilder for oss. Vi sendte en e-post til de personene i gruppen som vi kunne fremdrive kontaklinformasjonen i, som viste seg å ikke være alle. Dessverre var ikke lykken med oss, og ingen av de kontaktede personene svarte eller ønsket å delta. Dette var en utfordring vi møtte på tidlig i datainnsamlingsprosessen, da det var krevende å finne aktive utøvere, trenere og andre i støtteapparatet som ville være villige til å prate med oss. I tillegg har det i vinter vært verdensmesterskap i Planica for langrennslandslagene, noe som vil si at verken trenere, utøvere eller støtteapparat har hatt tid til å stille opp til intervju i denne perioden. Sesongavslutningen i langrenn er heller ikke før påske og vi var avhengige av datainnsamling før den tid. Konkurransesesongen i langrenn varer fra november til april, en tidsperiode som med andre ord passet dårlig i forbindelse med vår studieprosess. Men ettersom lykken dessverre ikke var med oss, og ingen av de første kontaktede personene svarte eller ønsket å delta, dro vi nytte av fordelene med kvalitativ metode: vi lette videre.

Vi innså altså tidlig i prosessen at vi ikke kunne være for strenge på kravene for informanter, da det var krevende å få intervjuobjekter til å takke ja. Derfor var det viktigste kravet vårt at det var noen på innsiden av toppidrettsmiljøet, noen som arbeidet tett med dette hver eneste dag. I tillegg ønsket vi å prate med noen med lang erfaring, da vi ønsket å

se om det hadde skjedd noe utvikling i problematikken med spiseforstyrrelser i toppidretten – om det hadde blitt innført noen tiltak og om disse eventuelt fungerte eller ikke. Det ønsket vi å se på da problemstillingen vår går ut på om dette kan beskrives som en langsom krise, og dermed er vi avhengig av å se på det i et lengre tidsperspektiv for å få muligheten til å kunne svare på spørsmålet. Da det gjennom tidligere forskning ble tydelig at det aller største problemet ligger i ungdomsidretten – fant vi det derfor naturlig å ta kontakt med noen som jobber tett på ungdommen og som selv har erfaring fra toppidretten, både som utøvere og som fagperson for aktive utøvere. Ved hjelp av en uformell samtale med en bekjent, som er tidligere landslagsutøver i langrenn, fikk vi dermed kontaktinformasjon til vår første informant. Informant 1 har både en helsefaglig bakgrunn, men har også selv vært aktiv idrettsutøver i ungdomsårene. Vedkommende har mange års arbeidserfaring innen norsk toppidrett i, og har over flere år jobbet med særlig ernæring. Hun ga oss kontaktinformasjonen til Informant 2, som har bakgrunn som idrettsutøver over mange år, og jobber nå ved et toppidrettsgymnas og tilhørende ungdomsskole. Stillingen vedkommende besitter innebærer blant annet å koordinere samarbeidet mellom Sunn Idrett og toppidrettsgymnasiene, hvilket gjorde henne til en god ressurs når det gjelder flere av undersøkelsens temaer.

Følgende tabell viser en oversikt over de to informantene, dato og varighet av intervjuet.

Informant	Rolle	Dato for intervju	Lengde
Informant 1	Lang erfaring knyttet til sportsernæring på øverste nivå i norsk idrett, samt tidligere idrettsutøver i ungdomsårene	21.03.23	Ca. 1 time og 20 minutter
Informant 2	Lærer ved toppidrettsgymnas og tidligere idrettsutøver	19.04.23	Ca. 1 time og 20 minutter

Tabell 1, vedlegg 1

Gjennomføring av de samtalebaserte intervjuene

De samtalebaserte intervjuene ble gjennomført med et ønske om å få en dypere forståelse for temaet, og var således et supplement til dokumentundersøkelsen. Aktivt informantintervju kan ses på som en god kilde til informasjon, da man gjerne intervjuer

nøkkelinformanter, ofte fagpersoner, som forstås som ressurssterke på temaet man undersøker (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vi bestemte oss for å ha en lav grad av struktur i intervjuene. Ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010), defineres et ustrukturert intervju ved at det først og fremst er intervjuobjektet som får ansvaret for å lede samtalen og bestemme strukturen. I vår undersøkelse ønsket vi å få rede på informantenes egne meninger, opplevelser og erfaringer knyttet til hvordan spiseforstyrrelsesproblematikken blir håndtert i toppidretten. Siden temaet knyttet til spiseforstyrrelser kan være vanskelig å prate om, ønsket vi ikke å være bundet av en streng intervjuguide, ettersom vi ønsket at informantene skulle få prate fritt og ta tak i de tingene de følte var viktig og relevant i forhold til vår problemstilling. Det ustrukturerte intervjuet er en velegnet metode når man skal snakke om følsomme temaer (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vi la derfor ikke mange føringer for samtalen, og lyttet svært aktivt mens vi forsøkte å ikke stille ledende spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Ifølge Jacobsen (2018) bør likevel kvalitative intervjuer være helt ustrukturerte, hvilket våre intervjuer heller ikke var. Vi visste på forhånd hvilke temaer vi ønsket å komme inn på, og sørget for å stille relevante oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Det henvises til vedlegg 3 for detaljer rundt rammen for de samtalebaserte intervjuene.

Det første intervjuet ble gjennomført i mars, og det andre i april. De to intervjuene ble gjennomført med nesten en måneds mellomrom, hvilket betød at vi hadde tilegnet oss mer kunnskap om fenomenet i løpet av perioden. Som tidligere nevnt, valgte vi en åpen tilnærming i intervjuene, som tillot oss å stille ytterligere spørsmål til Informant 2 og videreføre kunnskapsprosessen som startet etter intervjuet med Informant 1. Årsaken til at intervju nummer to ble gjennomført sent, var grunnet påskeferie og i tillegg ønsket vi som forskere å være fleksible i forhold til Informant 2 sin timeplan.

Intervjuene ble gjennomført over den sosiale plattformen Teams og varte i overkant av en time. Intervjuene ble gjennomført digitalt grunnet at både intervjuere og informanter befant seg i tre ulike byer, samt at det er blitt tydelig at det er mer ønskelig særlig etter årene med hjemmekontor under Covid-19. En annen grunn til at intervjuene ble gjennomført digitalt var grunnet informantenes hektiske hverdag, og derav ønsket vi ikke å bruke mer av tiden deres

enn nødvendig. Det opplevdes også tidsbesparende for oss, i tillegg kan det ha gjort at terskelen for at de takket ja til å stille til intervju var lavere. Vi informerte begge informantene om at vi tok skjermopptak av intervjuene og fikk samtykke til å gjøre dette. Det er hensiktsmessig for å i etterkant kunne analysere og gå igjennom intervjumaterialet, samt at det legger grunnlag for fullt fokus for oss som intervjuere underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det ble tatt noen notater underveis i intervjuet, men vi passet på å ikke ta for mange for å ikke ta oppmerksomheten bort fra informanten (Jacobsen, 2018). Da intervjuet var ferdig gikk vi tilbake til disse og tilføyde flere relevante observasjoner og tanker. Dette gjorde vi først hver for oss, før vi etterpå pratet sammen. Gjennom å benytte denne tilnærmingen kunne vi ikke bare oppnå en felles forståelse av intervjuet, men også dele innsikter som hver av oss satt med, som ellers kanskje ikke ville blitt fanget opp (Kvale & Brinkmann, 2009).

Transkribering av de samtalebaserte intervjuene

Det første steget i en kvalitativ analyse er å renskrive rådataen fra intervjuet (Jacobsen, 2018, s. 200). Transkripsjon er konstruksjoner fra en muntlig samtale som er skrevet om til en tekst (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi gikk i gang med å renskrive rådataen samme dagen som intervjuet ble gjennomført, da man fremdeles har stemningen godt i minne (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene ble transkribert i sin helhet, vi inkluderte tenkepauser og pause-ord som hadde påvirkning for hvordan informanten resonnerer. Der betydningen av samtalsinnhold ikke ble påvirket av pause-ord, som for eksempel “øh”, “ehm” og “ja”, ble de heller ikke inkludert i transkripsjonen. Videoopptak av intervjuene, muliggjorde å se film sammen med lydopptak – som gjorde fortolkningsjobben litt mer tidskrevende, men som også ga mer reliabilitet og pålitelighet da vi også fikk med kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2009).

Navnene til informantene ble byttet ut med Informant 1 og 2 mens vi transkriberte. Sitater som er trukket ut fra transkripsjonene siteres til Informant 1 og 2. Dette ble gjort på grunn av etiske faktorer, da det ble behandlet personlige og private opplysninger som ble gitt under fortrolighet til oss som forskere (Kvale & Brinkmann, 2009). Taleopptakene oppbevares nå kun på private enheter, og skal slettes etter oppgaven er levert og bedømt, så det ikke er

mulig at disse kommer på avveie (Kvale & Brinkmann, 2009). Det etiske er viktig å forholde seg til under en transkripsjonsprosess da skrift konstruert av muntlige samtaler kan virke både forvirrende og usammenhengende, og uten konteksten kan få feil fremstilling og blant annet føre til uetisk stigmatisering (Kvale & Brinkmann, 2009).

Analyse, koding og kategorisering

For å kunne analysere den innsamlede empirien, både primær- og sekundærdataen, måtte vi redusere tekstene til mindre bestanddeler, for så å se etter sammenhenger i den nye helheten som kom fram (Jacobsen, 2018, s. 198). Den hermeneutiske spiral beskriver hvordan denne prosessen så ut. Det er en vekselvirkning mellom deler og helhet, og har form som en spiral – uten et fast endepunkt. Jacobsen (2018) beskriver hvordan analyse av kvalitativ data i hovedsak dreier seg om fire forhold: dokumentasjon, utforskning, systematisering og kategorisering, og til slutt sammenbinding. En fordel ved den kvalitative tilnærmingen er at det er et relativt lite skille mellom planlegging, gjennomføring og analyse (Jacobsen, 2018, s. 199). Det har gitt oss muligheten til å endre og tilpasse underveis i prosessen, når ny informasjon og kunnskap ble tilegnet.

I det følgende avsnitt vil vi beskrive hvordan vi reduserte dataen til mindre deler, gjennom en kodeprosess som til slutt endte i fire overordnede temaer.

Koding og Kategorisering

Koding er i dag den mest brukte formen for tilberedning til analyse, og brukes for å dele opp datamateriale fra for eksempel intervjuer, i mindre og mer oversiktlige deler, slik at det blir enklere å navigere i datamaterialet underveis i skriveprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er dog viktig å huske på at kodningsprosessen er en generaliserende metode hvor mange større koder etter hvert komprimeres til kun noen få koder, og det er derfor viktig å ta godt vare på hele kodningsprosessen, slik at man enkelt kan finne frem til opprinnelsen av de ulike kodene (Kvale & Brinkmann, 2009).

Etter transkripsjonsprosessen, gikk vi som forskere gjennom intervjuene og markerte emner og utsagn som var gjentakende hos informantene i de ulike delene av intervjuet. Dette ble til vår 1.ordens koding. Etter 1.ordenskodningen sorterte vi kodene etter sammenheng og knyttet de opp mot et felles nøkkelord for den «gruppen» med koder, som for eksempel vist i

tabellen under; hvor utsagnene om *ærlighet, tillitt, ingen å prate med* i 1.ordens kodningen, ble samlet til *relasjoner* i 2.ordens kodningen. Deretter kategoriserte vi igjen 2.

ordenskodningen i 3. ordenskodning, som ga oss fire nøkkelord som grunnlag til både teori og analyse. Gjennom koding av datamaterialet tydeliggjøres de gjennomgående mønstrene (Kvale & Brinkmann, 2009). Kodningen gjorde at vi fikk tatt ut informasjon som var relevant for vår oppgave og at vi fikk samlet empirien fra dokumentundersøkelsen og våre to intervjuer i temaer. Det gjorde at det ble enklere for oss å knytte datamaterialet opp mot teori i analysen. Noen koder var mer utfordrende å samle enn andre, da noen var relativt like, og de gikk litt over i hverandre, men likevel ga det oss et mer helhetlig bilde av relevant informasjon (Kvale & Brinkmann, 2009).

1. ORDENS KODNING	2. ORDENS KODNING	3. ORDENS KODNING
Mangel på kunnskap	Ressursmangel	Kompetanse
Mer helhetlig kompetanse	Kompetansedeling	
Mer samarbeid på kryss og tvers		
Mangel på informasjon		Maktforhold
Følelse av å måtte tie		
Kommentarer fra trenere		
Ønske om åpenhet	Diskusjoner	Psykologisk trygghet
Ingen å prate med	Relasjoner	
Ærlighet		
Tillitt		Usikkerhet
Tabu		
Flaut		
«Vil ikke havne i bås»	Redd for å skille seg ut	
Kommentarer fra lagvenner		
Vektoptimalisering en del av toppidretten	Prestasjonsfaktor	

Tabell 2, vedlegg 4

Gjennom vår datainnsamling fikk vi mye spennende og viktig informasjon fra flere kanter, men som vi måtte kassere og sortere ut på grunn av begrenset plass og tid i forbindelse med masteroppgaven. Derfor var kodningsprosessen en viktig del av vår skriveprosess, da det skilte ut den informasjonen som var unødvendig for vår problemstilling, slik at vi fikk vinklet materialet inn mot vårt forskningsfelt. Rent praktisk så kodet vi ved å markere sitater som passet under for eksempel "kultur" i arbeidsdokumentet vårt. I etterkant ser vi at vi med fordel kunne ha gjennomført det tabellarisk i stedet, da det ville gitt oss enda mer oversikt.

Vi har valgt å gjennomføre en felles analyse for både sekundær- og primærdataen.

3.ordens-kodene våre er analysens fire temaer.

4.3. Refleksjon over datamaterialets kvalitet

Vi vil nå diskutere undersøkelsens validitet, overførbarhet og reliabilitet. Og hva våre metodiske valg har hatt å si for oppgavens pålitelighet og kvalitet.

Det er jobben vår som forskere å bevise at de funnene vi finner, er relevante også utenfor denne masteroppgaven. Fortolkningsprosessen av datainnsamlingen er dog subjektiv, så de funnene vi har funnet ville kanskje vært annerledes om det var andre forskere som skulle tolke samme intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er derfor viktig å huske på at vår kodningsprosess og kategoriseringen av disse, dermed muligens ville sett annerledes ut i andre sine øyne. Vi tolker våre tidligere tolkninger gjennom oppgavens analyser, og tolkningsprosessen utvikler seg i takt med oppgaveskrivingen (Kvale & Brinkmann, 2009). Tolkningsprosessen for oss som forskere vil starte allerede ved datainnsamling og transkribering, som vil si at tekster produsert av forskere, særlig basert på kvalitative intervjuer, aldri vil være helt nøyaktige (Kvale & Brinkmann, 2009). Det skyldes også at man undersøker en relativ liten gruppe sine holdninger og tanker, som gjør at den ikke kan generaliseres fullstendig (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er faktorer som kan være med på å svekke oppgavens troverdighet, og dermed også validitet, ettersom analysen av dataen som vi fremviser, muligens ville ha blitt fremvist annerledes av en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2009). Vår oppgave egner seg med andre ord ikke til å generalisere, da vi ser på et fenomen som eksisterer innenfor et gitt miljø, nemlig skimiljøet og norsk toppidrett. Det er likevel aspekter ved problemstillingen som muligens kan tolkes på en mer generell basis, hvilket er om spiseforstyrrelser/forstyrret spiseatferd kan ses på som en langsom krise. Flyvbjerg (2006) svarer på kritikk rettet til casestudiers evne til å blant annet generalisere. Han argumenterer for at “eksempelets makt” kan føre til inspirasjon utover den spesifikke konteksten man undersøker, og dermed bidra til vitenskapelig utvikling. Dette er ikke en casestudie som sådan, men vi mener argumentet også har sin relevans i vår oppgave. Likevel har hensikten med undersøkelsen vært å se på håndteringen av dette innenfor idrettens system, det gjør at det ikke er mulig å anvende våre funn til et hvilket som helst annet system, da slutningene vi trekker utelukkende er knyttet til idretten.

Det kvalitative forskningsintervjuet er ikke vitenskapelig, men avspeiler tanker og meninger – med andre ord er det ikke objektivt, men subjektivt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er derfor viktig å være oppmerksom på dette underveis i prosessen. En av de faktorene som dermed er viktig er å fokusere på er transparentet, da det er med på å styrke oppgavens validitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Validitet henger sammen med hvorvidt metoden vi har valgt er egnet i forhold til det vi ønsker å studere og er forklart ofte med ordet gyldighet. Validitet er dermed med på å forklare hvordan man kan få frem sannhet gjennom de metodene man velger å bruke for å få svar på ønsket fenomen (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har blant annet brukt presentasjonen av oppgavens teoretiske rammeverk som et verktøy for å øke det transparente og dermed også øke validiteten (Kvale & Brinkmann, 2009). Validiteten handler med andre ord om man rent faktisk måler det man tror man måler. Her kommer man tilbake til transparens, da det er essensielt å kunne vise til hvilke metoder som er blitt brukt oppgaven for å styrke dens troverdighet og validitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det legger også grunnlaget for om oppgavens funn er pålitelige, altså om forskningsresultatene er reliable. Validitet og reliabilitet er to variabler som er avhengige av hverandre, og man ønsker derfor så høy grad av disse som mulig, da de også er med på å styrke hverandre (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

En oppgaves reliabilitet kan styrkes ved å vise til alle stegene som er tatt gjennom hele skriveprosessen, med detaljert begrunnelse av valg og fravalg (Kvale & Brinkmann, 2009). Det gir leseren mulighet til å få innsikt i våre tanker, og de kan se hvorfor vi har tatt akkurat de valgene (Kvale & Brinkmann, 2009). Da kan leserne av oppgaven vår, gå inn å godkjenne og undersøke hvordan prosessen har vært, som er med på å øke oppgavens transparens. Som nevnt tidligere har vi også tatt skjermopptak av intervjuene som ble gjort, noe som er med på å øke påliteligheten, da det sikrer at ikke viktig informasjon har gått tapt underveis i prosessen. Vår primærdata har dermed en høyere grad av reliabilitet, ettersom dette er noe vi har gjennomgått og strukturert selv, helt fra start til slutt. Sekundærdataen vår har dog lange rapporter som understøtter hele deres prosess, hvor vi har fått studert deres prosess detaljert og konkludert med at deres forskningsdesign har hatt både høy reliabilitet og validitet, særlig begrunnet av høy grad av transparentet.

Vi brukte analysekapittelet til å fortsette å fokusere på en økning av validitet og reliabilitet. I analysen undersøkte vi vår innsamlede data med tidligere forskning (Kapittel 2) og oppgavens teoretiske rammeverk (Kapittel 3), og dermed undersøkte vi om våre tolkninger var logiske i forhold til dataen som allerede finnes (Kvale & Brinkmann, 2009). Ettersom vi ikke fant det naturlig å presentere resultater som eget kapittel i vår oppgave, og istedenfor analyserte resultatene av innsamlet data sammen med teori, kan det ha preget reliabiliteten til oppgaven i negativ forstand (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har derfor forsøkt å være svært tydelige på når det er datainnsamling vi har benyttet, og når vi tolker tidligere forskning og teori i analysedelen av oppgaven vår. Det har vi gjort ved å ha klare henvisninger og siteringer når materialer fra de ulike er blitt brukt. Forhåpentligvis er dette med på å styrke oppgavens validitet, da det viser frem hvor skillet mellom egen datainnsamling går og teori og tidligere forskning på feltet. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er et godt verktøy for å sikre validitet også å henvise til flere sitater, da det er med på å øke det transparente ved studien. Vi har derfor benyttet oss av flere ulike sitater, som forteller flere ulike ting, fra ulike perspektiver, slik at leseren får et klarere bilde av situasjonen.

Dog er det viktig å ha i mente at vi ikke er noen eksperter på forskningsdesign, vi bruker bare egen erfaring fra studieløp og oppgaver skrevet i forbindelse med det. Så det er ut ifra vår kompetanse, at vi fant de to kvalitative, gravejournalistiske artikkelseriene troverdige og pålitelige. I tillegg har Dagbladet sin serie vunnet pris for årets nasjonale sportsdekning for graveprosjektet «En syk skinasjon» i Norge, noe som tyder på at arbeidet også er anerkjent av andre fagfolk i tillegg (Fjellheim, 2023 (a)). I år har de også kapret en av tre finalistplasser i den internasjonale og prestisjefulle kåringen AIPS Sport Media Awards, hvor de har konkurrert ut over 680 andre bidrag og står i finalen med New York Times og Le Monde Afrique (Fjellheim, 2023 (a)). Arbeidet som er lagt ned i denne dokumentarserien er dermed ikke bare anerkjent i Norge, men i hele verden. Det tar vi som et kvalitetstegn i vår forskningsprosess.

På den andre siden så er det ikke bare applaus Dagbladet har fått for sin dokumentarserie. Forskningsetisk komite mener undersøkelsen som Dagbladet gjennomførte i forbindelse med «En syk skinasjon» var søknadspliktig helseforskning (Fjellheim, 2023, (b)). Det begrunner de med at det blant annet ble utført røntgenmålinger, hormontester og validerte

psykologiske tester i deres datainnsamling, i tillegg til at de fikk hjelp av helsefagarbeidere ved Oslo Universitetssykehus og Norges Idrettshøyskole (Fjellheim, 2023 (b)). Dagbladet mener det ikke er berettiget, da det er journalistikk de har drevet med – og ikke forskning. Denne etiske problemstillingen var også noe vi diskuterte i starten av vår datainnsamling, og med våre 2 informanter i primærdata-innsamlingen. Det var en vanskelig problemstilling å ta inn over seg, og vi fant dermed ut at det sikreste ville være å unngå å intervjuere utøvere som enten hadde opplevd dette selv, eller trenere som hadde opplevd utøvere som slet. Ettersom Dagbladet heller ikke ble dømt av den helseetiske komité, vurderte vi det til at denne allerede eksisterende dataen som fantes der ute, likevel ville være svært nyttig for oss å bruke.

4.4 Etiske betraktninger

Kvale & Brinkmann (2009) skriver at intervjuundersøkelse er et moralsk prosjekt. Det skyldes at det menneskelige samspillet som oppstår i intervjusituasjonen påvirker hvordan budskapet blir kommunisert, som dermed påvirker vår forståelse av intervjuundersøkelsens produkt (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor er de etiske og moralske spørsmålene viktig å fokusere på, både før, underveis og etter en intervjusituasjon. Resultatene som blir produsert av et forskningsprosjekt skal helst ha et tydelig sosialt bidrag, og tjene både vitenskapelige interesser, men også de menneskelige interesser (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor kan kvalitative undersøkelser noen ganger havne i midten mellom ønske om å finne ut av vitenskap og det etiske hensynet underveis. Som forsker ønsker man gjerne så mye dyptgående informasjon fra intervjupersonen som mulig, uten at det trår over den moralske grensen. Risikoen er dermed at man enten stiller for *lettvinte* spørsmål, hvor man derfor så vidt skrapet i overflaten av det aktuelle temaet – eller at man risikerer å krenke personen på grunn av for *voldsomme* spørsmål (Fog (2004) i Kvale & Brinkmann, 2009).

De etiske problemstillingene man møter på i en intervjuprosess oppstår særlig på grunn av at man undersøker individers private liv som derfor er en kompleks oppgave (Kvale & Brinkmann, 2009). Noen spørsmål som vi stilte oss i starten av prosessen, for å sikre godt etisk utgangspunkt var derfor: *Hvilke brukbare konsekvenser får undersøkelsen? Kan informantene våre få noen negative konsekvenser av å delta? Hvordan kan vår undersøkelse forbedre situasjonen for de vi intervjuer, samt skilmiljøet som oppgaven vår dreier seg om?*

Kan det ha positive effekter for mennesker utenfor dette miljøet også? (Kvale & Brinkmann, 2009). Ettersom vi ønsket å undersøke et sårbart tema, som også er preget av mye skam og tabu, syntes vi det var utfordrende å vite hvor grensene gikk og fant ut at vi heller ønsket å risikere at undersøkelsen vår *kun* skrapte på overflaten istedenfor å risikere å krenke noen private tanker og følelser. Det er også viktig at vi som forskere ikke har en terapeutisk rolle, og at det derfor var mest innlysende for oss å ta kontakt med noen som satt i systemet – med et overordnet ansvar, uten å nødvendigvis være nærmest på utøverne. Vi følte likevel at vi kom tettere inn på enn å kun skrape på overflaten, og uten at vi var i nærheten av å trå over den etiske grensen deres. Vi følte at ved å bruke en lav grad av strukturering av intervjuene, der vi i hovedsak lot de styre praten, sørget for at vi ikke gikk inn på temaer de følte seg for ukomfortable med. Både Informant 1 og 2 har deltatt i forskningen under forutsetningen om informert samtykke (Jacobsen, 2018). Begge fikk full informasjon om undersøkelsens hensikt og hvordan dataen kom til å bli behandlet. Som beskrevet tidligere i kapittelet er dette personer som jobber tett med problematikken på innsiden av systemet, hvilket gjør at de har tilgang på sensitiv informasjon, samt at noen av utsagnene deres kunne virke avslørende for deres identitet. Derfor har vi vært oppmerksomme på hvilke sitater vi har benyttet oss av. Det foreligger i oppgaven mer bakgrunnsinformasjonen vedrørende Informant 2, enn det gjør av Informant 1, men dette er gjort med samtykke.

Vårt etiske ansvar følger også med når vi benytter oss av dokumentundersøkelse (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Helt fra utvelgelsesprosessen er det viktig å ha det etiske i bakhodet. Ettersom vi har valgt publiserte avisartikler som vår sekundære datainnsamlingsmetode, vet vi at journalistene har hatt et etisk ansvar gjennom Vær Varsom plakaten (Presse.no, 2023), som er en liste over de etiske normene som gjelder for norsk presse, både avisartikler, TV, radio og nettpublikasjoner. Grunnantagelsen vår er derfor selvsagt at vi tror de store mediehusene følger denne Vær Varsom plakaten og dermed tar for seg alvor et rundt pressens samfunnsrolle, deres integritet og troverdighet, følger publiseringsregler og opptrer med god journalistisk atferd (Presse.no, 2023). Det er også en rekke personvern-regler som alle er nødt til å forholde seg til (Norges idrettsforbund, u.å. (c)). Dog ble Dagbladet, som nevnt i kapittelet om validitet og reliabilitet, stilt ovenfor etisk råd på grunn av sin dokumentar-serie «En syk skinasjon». Journalistene i dokumentarserien og Dagbladet har dermed balansert på grensen mellom hva som er etisk riktig og ikke, men ettersom de heller

ikke ble dømt, tyder det på at de holdt seg akkurat innenfor hva som er etisk rett, men at de heller kanskje brøt noen av de gitte normene i journalist-miljøet som dermed har ført til litt kritikk i etterkant (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det kan også virke som om at dokumentarserien til tross for kontroversene som oppstod, har bidratt til å belyse temaet og satt det på dagsorden. Det var nemlig med utgangspunkt i deres arbeid at høringsforslaget om en konkret handlingsplan knyttet til spiserelaterte utfordringer i idretten, til Stortinget oppsto, som resulterte i at et krav om at regjeringen skulle etablere en handlingsplan mot spiseforstyrrelser i idretten (Regjeringen, 2023). Arbeidet med handlingsplanen er ventet ferdigstilt innen høsten 2023, så man må kunne si at arbeidet Dagbladet (og VG) gjorde i forbindelse med å sette lys på spiseproblematikken som har eksistert i skilmiljøet over en lang periode, har vært svært samfunnsnyttig. Det moralske spørsmålet vi da stilte oss selv i om det var etisk riktig å bruke disse dokumentarene i vår datainnsamling, ble dermed vurdert til at det var innenfor våre etiske rammer, på bakgrunn av både nevnte Vær Varsom plakat de har forholdt seg til, samt at de rent faktisk ikke ble dømt av etisk komite.

5. Presentasjon og analyse av funn

Med utgangspunkt i oppgavens overordnede problemstilling, vil datamaterialet fra de kvalitative intervjuene og media bli presentert og analysert i lys av det teoretiske rammeverket. Kapittelet består av fire underoverskrifter, basert på oppgavens 3. ordens koder. De fire delene er som følger: kompetanse, kommunikasjon, psykologisk trygghet og kultur. De vil bli belyst av blant annet krisehåndteringsprosessene til Coombs (2014) og Pearson & Mitroff (1993), samt Weick (1985) om meningsskapelse. Hvert delkapittel vil til sammen bidra til å kunne besvare problemstillingen vår: *«Hvordan kan spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten forstås som en langsom krise?»*.

5.1. Kompetanse

Det er gjennomgående i flere av intervjuene og sakene i media, samt i våre egne intervjuer, at det er et behov for og et ønske om økt kompetanse knyttet til spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i idretten i Norge. I denne første delen av analysen vil vi ta for oss innsamlet empiri knyttet til «kompetanse» og se på hvordan det kan forstås og belyses ut fra teori og tidligere forskning.

Det første steget i Pearson & Mitroff (1993) sin modell for kriseledelsesprosessens ulike stadier, er å oppdage krisen. For å tidlig kunne identifisere og starte forebygging av spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd, krever det at man har nok kunnskap på området, samt innehar de nødvendige kompetansene. I et intervju med Dagbladet etterlyser skiløper Ragnhild Haga en økt kompetanse på området, samt at den må bli mer helhetlig (Godø et al., 2021, (a)). Ifølge Haga, er det et problem at kunnskapen som ernæringsfysiologer besitter ikke er like tilgjengelig blant trenere og andre i støtteapparatet. Til tross for at deres utgangspunkt ikke er det samme som kompetansenivået til ernæringsfysiologer, bør de i det minste ha en del av den samme kunnskapen. Jorunn Sundgot-Borgen skriver i en kronikk i VG at en av utfordringene knyttet til mangel på kompetanse kommer av at idretten i Norge i stor grad er basert på frivillighet (Sundgot-Borgen et al., 2021). De frivillige legger ned en uvurderlig innsats i sporten, men de fleste er ikke faglærte og besitter ikke den nødvendige kompetansen til å plukke opp signaler, ei heller nok kunnskap til å lære utøverne korrekt informasjon om blant annet helse og kosthold (Sundgot-Borgen et al., 2021). Når det mangler kompetanse på hvordan man kan løse de utfordringene som langrennsmiljøet står ovenfor, sier det seg selv at det også er vanskelig å både forebygge, reagere på og lære av, jf. Coombs (2021) krisehåndterings-prosess.

Ifølge Boin et al. (2017) kritiseres ledere ofte i etterkant av en krise for å ikke ha lagt merke til signalene, dette kan forsvares med at det i selve øyeblikket kan være vanskelig å skille signalene fra annen støy i omgivelsene. Med bakgrunn i at kompetansenivået synes å være for lavt blant støtteapparatets mange aktører, vil det trolig gjøre det enda vanskeligere å detektere faretruende signaler. Det vil også bety at mange beveger seg i et landskap hvor man ikke har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse, hvilket ifølge Bråten (2020) preger en krisesituasjon. Et eksempel på når signalene ikke har blitt plukket opp er historien til Christiane Olsen, som drev aktivt med langrenn da hun var ung, og som dessverre ble en del av spiseforstyrrelses-statistikken i norsk langrenn da hun i ungdomsårene ble syk og måtte legge opp på grunn av alvorlig spiseforstyrrelse (Hoel et al., 2022). I intervjuet med VG forteller faren, som også var hennes trener, at skuffelsen var stor da han i etterkant forsto at han ikke klarte å fange opp signalene om at datteren var i ferd med å bli syk. Dette samsvarer med det Boin et al. (2017), samt Bråten (2020), sier om at det ofte er vanskelig å gjenkjenne faretruende signaler, og særlig vil det være vanskelig i en situasjon hvor sykdommen utvikler

seg gradvis, slik at signalene er små fra dag-til-dag, samt at vedkommende ofte legger ned stor innsats i å skjule den fra andre.

Det at det etterspørres mer kompetanse på temaet i idretten, betyr ikke at det ikke finnes kompetanse. Informant 1 forteller:

«Olympiatoppen skal i utgangspunktet handle om bare de «femti» beste idrettsutøverne, det er jo ingenting! Det er krisehåndtering i den absolutte toppen. [...] Håndtering av spiseforstyrrelser på det øverste nivået – der tror jeg ikke det er mange land i verden som har et bedre system enn oss.»

På Olympiatoppen sitter de med andre ord på stor kompetanse knyttet til temaet rundt ernæring, trening og helse. Fagsjef for idrettsernæring, Ina Garthe, ble intervjuet av Dagbladet i forbindelse med vektoptimalisering i idretten (Godø et al., 2021 (b)), men det som fortelles i intervjuet er også med på å beskrive hvorfor det er så vanskelig med kompetansedeling utenfor Olympiatoppens fire vegger. For over tjue år siden begynte Olympiatoppen å arbeide målrettet mot trenere og særforbund for å endre den helseskadelige kulturen i de mest risikoutsatte idrettene, men Garthe anerkjenner at de er langt ifra i mål med arbeidet (Godø et al., 2021 (b)). Årsaken til at arbeidet er utfordrende er mye grunnet at hovedfokuset på Olympiatoppen er på landslagsutøvere, hvilket gjør at yngre utøvere, samt utøvere utenfor landslag, ikke blir prioritert i samme grad. Ansvarer faller derfor hos særforbundene, og når de først kommer til Olympiatoppen er det gjerne for sent, da ballen med utfordringene knyttet til helse og trening allerede har startet å rulle – og det er vanskeligere å håndtere jo senere man tar tak i det, forteller Garthe (Godø et al., 2021 (b)). Både akutte- og langsomme kriser bærer preg av et tidspress, hvor det vil være gunstig å ta tak i krisen så fort som mulig, for å kunne komme styrket ut av den (Staupe-Delgado, 2019). Det er tydelig her at problemet blir mer utfordrende å håndtere, jo lengre tid det går, og at det derfor er et behov for at særforbundene, og deres tilhørende idretter, sitter på god nok kompetanse til å kunne fange opp tidlige signaler. Til forskjell fra akutte kriser, vil man ved en langsom krise ha større tilgang på riktig informasjon, fordi den er tilegnet over tid gjennom erfaring og læring, men det kan være utfordrende å vite når man skal mobilisere og gjøre en aktiv innsats for å få bukt med problemet (Borch & Andreassen, 2020). Tidsperspektivet er

langt, men det er en oppfatning om at problemet må tas tak imens utøverne er unge, da faren for at man utvikler en spiseforstyrrelse eller spiseforstyrret atferd er størst når kompetansen er mindre (Nesse, 2020). I tillegg vil sjansen for at utøverne ikke utvikler en alvorlig form for spiseforstyrrelser, være mindre, jo tidligere man klarer å ta tak i det, samt at senvirkningene og konsekvensene på helse og kropp vil bli mindre. Med andre ord, grunnlaget for en bærekraftig utvikling må legges mens de fremtidige toppidrettsutøverne fortsatt er unge.

Sunn Idrett, et prosjekt som det har blitt jobbet med i en årrekke, gjør en aktiv innsats for å spre kompetansen nedover i systemet (Sunn Idrett, u.å.). Et av samtaleemnene med Informant 1 var hvordan prosjektet startet ut og veien videre:

«Vi har jo jobbet helt siden 2008 i Norge med et forebyggende program som heter Sunn Idrett. Det var et initiativ som ble tatt av fire foreldre, altså ikke et initiativ som kom fra idretten – et forbund eller lignende, det var foreldre som så at her trengs det mer kompetanse», forteller vedkommende.

Prosjektets mål var å *«holde de friske utøverne friske, det var ikke å unngå syke»*, utgangspunktet var med andre ord å ivareta ungdom i en sårbar fase (Informant 1). En viktig del av kompetansearbeidet til Sunn Idrett er å få ungdommen til å forstå at de er nødt til å gå alle *«trappetrinnene»*, slik Informant 1 beskriver det, og ikke ta snarveier som å begynne å tukle med matinntaket. Faren ved å ta “snarveier” er at en potensiell toppidrettsutøver forsvinner fra idretten, og i verste fall må gå gjennom en lengre periode med alvorlig sykdom, fordi faretruende signaler på en spiseforstyrrelse i utvikling ikke blir lagt merke til. Dersom idretten i Norge skal klare å utvikle friske utøvere som evner å prestere på toppnivå over flere år, er det behov for et samspill mellom de ulike delene av systemet. Kriseledelse på organisasjonsnivå er helt avhengig av dette, hvilket Bråten (2020) understreker, fremgangsmåter må styres i en retning hvor det er et samspill mellom de ulike nivåene - dette for å unngå at situasjonen kommer ut av kontroll. Det ser vi her også, hvilket Informant 2 også forteller: *“Vi må dra i en felles retning.”* Sunn Idrett gjør et viktig arbeid, og det er viktig at denne kompetansen blir felles for alle, og med andre ord når ut til lokallag, skoler og på den videre veien mot elitenivået. Wooten & James (2008) trekker frem organisatorisk

smidighet når det gjelder nødvendige ledelseskompeteranser knyttet til Pearson & Mitroffs (1995) andre steg, nemlig forberedelse og forebygging. Det å inneha kompetanse og kunnskap til så stor del av organisasjonen som mulig, vil hjelpe lederne til å forstå den helhetlige funksjonen til organisasjonen (Wooten & James, 2008). På den måten kan lederne bli oppmerksomme på hva slags kunnskap og kompetanse de ulike nivåene av idretten faktisk innehar, og rette opp i eventuelle mangler eller mis-informasjon og på den måten jobbe med å spre det felles budskapet og kunnskapen, slik at den samsvarer på alle nivåer. Ved et felles grunnlag av kompetanse, vil det også bli enklere å etablere en felles meningsskapelse, som man er avhengig av at er på plass for å kunne løse en konflikt – og noe vi vil komme nærmere inn på senere i analysen (Weick, 1995).

At mennesker tar valg basert på kortsiktighet og ikke har full forståelse for situasjonen man befinner seg i, sammen med at situasjonen og verden er sammensatt og kompleks, er ifølge Johannesen (2020) forklarende for hvorfor det i dag kan være vanskelig å etablere god kriseledelse. Det er mye støy i omgivelsene, som fører til at viktige budskap kan forsvinne i mengden (Standal & Hårberg, 2020). I dette tilfellet, for å få ungdom til å forstå at man er nødt til å gå alle stegene for å senere kunne prestere optimalt, synliggjør behovet for at de som figurerer som ledere for utøverne er nødt til å se hele bildet, altså ikke basere atferd og beslutninger på delforståelse (Johannesen, 2020). I tillegg må man få de unge utøverne til å forstå verdien bak det å tenke langsiktig. Skiløper Ragnhild Haga fortalte Dagbladet at hun tok flere gull i VM for juniorer uten å tenke tanken på vektoptimalisering, og mener derfor det er viktig å være tydelig på at dette ikke er et fokus yngre utøvere skal ha (Godø et al., 2021, (a)). Det bekrefter også Informant 1 i sitt intervju: *«En kvinnelig langrennsløper skal ikke peake før hun er tretti år. Fokuset skal ligge på å jobbe sakte, men sikkert»*. Faren er at mange unge utøvere er utålmodige. Likevel tror Informant 1 at situasjonen er bedre nå, enn den var for fem år siden og igjen bedre enn den var for ti år siden, fordi kompetansen har økt – altså en kontinuerlig utvikling i positiv retning (Informant 1). Dag-Kaas, derimot, kritiserer at dagens trenere og støtteapparatet går på det han mener er de samme feilene som han selv gjorde for førti år siden da han var trener på 80-tallet (Godø et al., 2021, (c)). Informant 2 støtter dette, da hun forteller at hun også ser igjen mange av de samme tilfellene i dag, som da hun var aktiv idrettsutøver i sin ungdom (Informant 2). Her er det altså litt uenighet. Likevel tyder det på at med all den informasjonen og kunnskapen man sitter på i dag, kontra

for bare noen få år tilbake, så har ikke reaksjonene og forebyggingen av spiserelaterte utfordringer utviklet seg i samme hurtighet som kunnskapen – da statistikken viser at problemet faktisk har økt (Sundgot-Borgen et al., 2004). Med andre ord, viser ikke statistikken til en tydelig tendens på at læringen av ulike utøvers sykdomshistorie har vært god nok. Forventningene til all den kunnskapen man burde tillært seg av de ulike utøverens historie, samsvarer ikke med det tallene viser i dag. Det kan ifølge Coombs (2021) være et tegn på lav motstandsdyktighet, og gir dermed et dårligere utgangspunkt for å kunne takle kriser. Siste steg i Pearson & Mitroff (1993) sin modell, er læring. Læring bidrar til at organisasjonen vil kunne ta med seg det de har erfart i de ulike situasjonene, og bruke det i møte med en ny og potensiell krise. Ifølge Coombs (2021), er en fordel ved langsomme kriser at tidsperspektivet åpner opp for å teste ulike løsninger, tilegne seg informasjon på veien og muligheten til å gjøre små, men viktige grep underveis som til slutt fører til en større endring. Og der vil læring, i form av kompetanseutvikling – og spredning av kompetansen, komme godt med, ettersom det er med på å styrke organisasjonens motstandsdyktighet.

Sunn Idrett må ifølge Informant 1 tilordnes mer økonomiske midler enn det de får i dag (Informant 1). Det var først i 2020 at Sunn Idrett ble anerkjent av NIF som noe mer enn ett prosjekt av frivillighet, men:

«De har jo ikke utvidet den økonomiske bevilgningen, så her er det jo en kjempeutfordring. Vi anerkjenner det viktige arbeidet, men vi putter ikke på midler. [...] Temaet har blitt anerkjent, men det har ikke blitt ledsaget av noe mer organisatorisk, midler, eller noen ting. Det har bare fått utvidet mandat.» (Informant 1).

Til tross for at det er en vilje til å anerkjenne at arbeidet Sunn Idrett gjør er nødvendig, kan det virke som at viljen ikke etterfølges av nødvendige handlinger – som å øke den økonomiske bevilgningen og gi de tilstrekkelig med ressurser, slik at kompetansen kan spres og bli mer tilgjengelig for alle. Tidligere leder av Sunn Idrett bekrefter dette:

“Det er i seg selv veldig positivt at flere ønsker å ta tak i utfordringene som ligger der, men samtidig fortvilende at vi ikke klarer å følge opp dette på grunn av manglende ressurser.” (Bugge, 2021).

Så kompetansen og viljen eksisterer, men mangelen på gjennomføringskraft fra politikerne til å faktisk gi de midlene Sunn Idrett har behov for, for å kunne tilby sin kompetanse til hele langrennsmiljøet, legger en demper for dette. Det blir da heller brukt enorme summer og ressurser på å hjelpe utøvere som har blitt syke, istedenfor å legge inn de ressursene i forebygging – som mest sannsynlig ville ha ført til færre syke unge (Espeland & Haualand, 2022). Det brukes med andre ord store ressurser på brannslukking, istedenfor å legge inn innsatsen i forebyggende arbeid (Coombs, 2021). Forhåpentligvis vil den kommende handlingsplanen sørge for nettopp dette, for slik som situasjonen er i dag – er det ikke mulig for Sunn Idrett å hjelpe alle som har behov for det.

5.1.1. Oppsummering

Oppsummerende fra ovenstående delkapittel er at kompetansen omhandlende både spiserelaterte utfordringer og spiseforstyrrelser eksisterer, og er tilgjengelig, slik at krisen teoretisk sett kunne vært løst bedre. Dog er ikke det situasjonen i det praktiske liv, da kompetansen ikke når ut til alle, og ikke er felles over hele systemet. Det fører til at signaler, særlig blant unge, ikke blir fanget opp tidlig nok. Med andre ord, det svikter allerede på det første steget i Pearson & Mitroff (1993) sin modell, og krisen synes å få en grobunn. De unge utøverne ønsker rask prestasjonsmessig fremgang og når støtteapparatet rundt ikke er godt nok utrustet på kompetanseplanet blir det derfor vanskelig å jobbe med langsiktig forebygging og håndtering. Det lengre tidsperspektivet man har til rådighet ved langsomme kriser (Coombs, 2021) utelukker ikke at man er tidspresset, slik som ved akutte kriser, dog tilrettelegger det for muligheten til å ta veloverveide valg basert på læring. Derfor kan man spørre seg om læringen i denne situasjonen ikke har vært god nok, da problemet har vedvart helt siden kvinnelangrenn slo an for fullt på 80-tallet (Sundgot-Borgen et al., 2004).

5.2. Kommunikasjon

Det er flere faktorer som peker i retning av dårlig kriseledelse i skiforbundet. Særlig kommunikasjonen og informasjonsflyten på tvers av de ulike nivåene og lagene fungerer langt fra optimalt og er også et problem flere håper vil få en sentral plass i den kommende handlingsplanen (Sandbakk et al., 2022). Derfor vil vi i følgende kapittel fokusere på hvordan kommunikasjonen i dag fungerer, og hvilke elementer som hindrer muligheten for å kunne praktisere en god kriseledelse i skiforbundet.

Som nevnt i kompetanse-kapittelet, peker flere i vår datainnsamling på at kunnskapen om ernæring og trening finnes og at informasjonen eksisterer i forbundet, men at ikke alle benytter seg av det – enten fordi de velger å finne informasjon et annet sted, eller fordi de faktisk ikke er klar over hvor de finner frem til det (Gaarder et al, 2021). Kommunikasjonen fra toppen sin side er dermed ikke tydelig nok, da det er flere som både forteller at de ikke har nok kompetanse på området og dermed ikke vet hvordan de skal påvirke utøverne i riktig retning, i tillegg er det mange som ikke vet hvor de kan oppsøke hjelp om de selv begynner å slite med forholdet til egen kropp, helse, mat og trening eller ser at noen rundt de gjør det (intervju med Christiane). Et godt samspill på tvers av alle nivåer i en organisasjon er helt essensielt i god kriseledelse, da det er med på å hindre at krisen kommer ut av kontroll (Bråten, O. A., 2020). Skiforbundet ville derfor dratt god nytte av å bedre kommunikasjonen slik at den allerede eksisterende kompetansen og kunnskapen de faktisk innehar, når frem til alle som har behov for det og at de heller kan fortsette å utvikle kunnskapen og kompetansen videre. En av de største utfordringene knyttet til dette er dermed det datainnsamlingen vår påpeker, tabuet og skammen rundt utfordringer knyttet til egen kropp og helse, mangelen på åpenhet og mangel på aksept for å være nysgjerrig ved stille spørsmål rundt temaet (Godø et al., 2021 (d)); Vesteng & Bohlin (2021); Godø et al., 2021 (e)).

“Om utøvere kunne spurt om hjelp om vektnedgang og optimalisering av kosthold uten at spiseforstyrrelse-lampen lyset ville det vært med på å redusere antall syke betraktelig, da vektnedgang ikke er synonymt med en spiseforstyrrelse, men en helt naturlig del av toppidretten.” (Godø et al., 2021 (d))

Man kan derfor argumentere for at skiforbundet gjør det vanskeligere for seg selv og håndteringen av denne krisen når det ikke satses mer på kommunikasjonen og informasjonsflyten mellom alle de ulike lagene, og dette er en utfordring de også er klar over selv, og som de ønsker å legge en plan for (Sandbakk et al., 2022).

Kommunikasjon er essensielt i enhver relasjon, og særlig når presset er høyt og man er avhengig av at alt fungerer som det skal, slik som for toppidrettsutøvere i konkurransesituasjon (Frøyen, 2021). Ledere er nødt til å kommunisere tydelig, effektivt og på en konstruktiv og individualisert måte, slik at budskapet når ut til alle (Kjeserud &

Weisæth, 2007). For en satsende langrennsløper, som er nødt til å prestere på et høyt nivå over en lengre periode, er det ifølge Frøyen (2021) like viktig å trene på kommunikasjon, som på både teknikk og kondisjon. Det kan virke som om at dette blir tatt seriøst på det aller høyeste nivået, i det Johaug forteller at hennes nærmeste relasjon var treneren hennes og at det var han som reddet henne fra å unngå å falle i feil retning angående spising, trening og helse (Gaarder & Hansen, 2022). Derimot kan det virke som om at kommunikasjon ikke blir fokusert på like mye på nivået under landslaget. Som for eksempel når langrennssjefen i skiforbundet, Espen Bjervig, forteller at det finnes et tilbud for alle de som sliter med utfordringer knyttet til ernæring og kropp, men at dette ikke kommuniseres godt nok slik at informasjonen når ut til alle (Gaarder & Hansen, 2022). Det er dermed et annet eksempel på at kommunikasjonen og strategien på tvers av «utviklingstrappa» for utøverne ikke er helhetlig og samkjørt og som dermed kan føre til utfordring for de yngre utøverne som er på vei oppover.

5.2.1. Diskusjon som mulighet for utvikling

God kommunikasjon er avgjørende for et godt sosialt samspill i en organisasjon, da det legger grunnlaget for et dynamisk og effektivt diskusjonsmiljø og dermed mer innovasjon og utvikling (Frøyen, 2021). Når utøverne ikke får mulighet til å diskutere med hverandre, med trenere og støtteapparat, stille spørsmål og være nysgjerrig, uten at man blir møtt med et dømmende blikk og et trist, kombinert med oppgitt, kroppsspråk - vil mest sannsynlig risikoen være større for at utøverne søker informasjon selv andre steder. Samtidig uteblir den bærekraftige diskusjonen rundt temaet der alle får fått frem sine meninger og tanker. Det vil være fordelaktig for både utøverne og ledelsen, da utøverne får mer klarhet i hva som faktisk stemmer og bekreftet eller avkreftet noen myter de har sittet på og dermed får minsket usikkerheten rundt ernæring, kropp og trening (Frøyen, 2021). For ledelsen, altså trenere, støtteapparat og foreldre, vil det være verdifull læring i tilbakemeldingene de får fra utøverne, om hva som skaper usikkerhet og skam, hva som fungerer og ikke og hvilke behov de enkelte faktisk har. I tillegg vil de også kunne oppdage faresignaler tidligere da relasjonen mellom trener og utøver vil bli sterkere, dermed også mer ærlighet, åpenhet og trygghet (Coombs, 2021). Det vil med andre ord kunne legge til rette for en god kriseledelsespraksis fra ledelsen, da det første stadiet i god kriseledelse handler om å oppdage krisen så tidlig som mulig (Pearson & Mitroff, 1993). Om kommunikasjonen fungerer suboptimalt vil det ta

lengre tid før relasjonene blir så sterke at oppdagelsen av tidlige signaler hos utøverne kan bli fanget opp av trenere og andre nøkkelpersoner rundt, og ledelsen vil slite med å gjennomføre en god kriseledelsespraksis da de *feiler* allerede på første stadiet. For å kunne oppdage krisen, i dette tilfellet faresignalene på forstyrret spise- eller trenings-atferd, så tidlig som mulig, er det essensielt med en felles meningsskapelse i laget (Wooten & James, 2008). En felles meningsskapelse skapes blant annet ved god kommunikasjon, noe det virker som at er en reell utfordring i langrennsmiljøet (Godø et al., 2021 (d)). Det er for utydelig hvor utfordringene ligger, og det gjør det krevende for både ledere og utøvere. Trenerne sliter med å få etablert en forståelse av situasjonen, som gjør at det blir krevende å tilpasse seg de endringene som kreves, som igjen fører til at utøverne ikke får den hjelpen de har behov for (Ancona, 2012). En faktor som kan forklare hvorfor trenerne sliter med dette er jo som allerede nevnt, mangel på kompetanse, som skaper usikkerhet, men også det faktum at det finnes og spres så mye ulik informasjon fra forskjellige kanter, både internt i langrennsmiljøet, men også eksternt fra sosiale medier og andre informasjonskanaler – som gjør at det blir svært utfordrende å etablere en felles meningsskapelse.

5.2.2. Meningsskapelse

Et viktig aspekt ved god kriseledelse, er som nevnt tidligere, meningsskapelse. Ifølge Weick (1995) betyr meningsskapelse at lederne er villige til å ta til seg flere perspektiver og dermed også etablere empati i gruppen. Det kan gjennom intervjuene i vår datasamling, virke som om ikke alle trenerne i skiforbundet og på landslagene er like flinke til nettopp dette, da utøvere klager på både ansvarsfraskrivelse og beskjed om å tie (Vesteng & Bohlin (2021); Hoel et al., (2022). Ronja Evertsen er en av de som er svært kritisk til akkurat ledelsens evne til å ta til seg flere meninger (Godø et al., 2021 (d)). Hun forteller om hvordan temaet spiseforstyrrelser blir fremstilt som en form for skremselspropaganda fra Skiforbundet, ved at de ikke tillater nyanser og perspektiver – men kun viser til statistikk om hvor farlig spiseforstyrrelser er (Godø et al., 2021 (d)). Ifølge henne vil det kun føre til mer skam og tabu, da de som allerede sliter med utfordringer knyttet til kropp, trening og ernæring vil føle seg som en enda større byrde enn de allerede gjør. Ronja er også kritisk til at skiforbundet ikke er villige til å ta til seg andre meninger, og at det ikke er rom for å gjøre ting på sin egen måte - men at alle blir tvunget inn i den samme lille boksen som igjen er med på å gjøre mulighetene for utvikling, kreativitet og innovasjon svært utfordrende (Godø et al., 2021 (d)).

Ifølge vår datainnsamling sliter dermed ledelsen i skiforbundet og trenerne for de ulike lagene med å få frem de ulike perspektivene og tankene som finnes der ute, som kunne vært med på å hjelpe de i å eliminere antall syke utøvere så tidlig som mulig. Ved mangel på flere perspektiver, samtidig med mangel på meningsskapelse, legger ledelsen i langrennsmiljøet et svært utfordrende grunnlag for god kriseledelse. Når de ikke klarer å legge et godt fundament i førkrisestadiet, forebygge og forberede seg på krisen, vil det bli en svært utfordrende oppgave å klare å kunne klare å begrense den skaden som kommer med krisen, gjenopprette situasjonen og lære av situasjonen (Pearson & Mitroff, 1993).

En frase som går igjen med jevne mellomrom i vår datainnsamling er «det er vanskelig å få i seg nok» (Vesteng & Bohlin (2021); Vesteng (2021); Vesteng & Hjardar (2021)). Det er en setning som kan være med på å normalisere det å spise for lite, at det er greit å spise for lite da dette jo er utfordrende for alle, og signaleffekten dette sender kan dermed bli kritisk (Sandbakk et al., 2022). Uttalelsen blir en mellomting mellom å godta at utøverne spiser for lite i forhold til treningsmengde, samtidig som det tyder på en slags ansvarsfraskrivelse og dårlig unnskyldning for at deres utøvere sliter med nettopp dette. Det legger opp til mulighet for misforståelser, og et svært dårlig grunnlag for felles meningsskapelse (Weick, 1995). Det er et eksempel på hvordan både trenere, foreldre og utøvere selv, ikke er bevisste nok i sin kommunikasjon, da det i utgangspunktet ikke er vondt ment. Hadde skiforbundet hatt en konkret kommunikasjonsplan å lene seg på, kunne tilfeller som dette blitt luket bort og potensielt unngått noen av tilfellene med spiserelaterte utfordringer (Pearson & Mitroff, 1993).

Det er også flere av utøverne som uttaler seg om at utfordringer knyttet til trening, kropp og ernæring, og spesielt spiseforstyrrelser er svært tabubelagt i langrennsmiljøet, og samfunnet for øvrig. Det er et tema som hysjes ned og det meste av praten foregår som ryktespredning bak hverandres rygg, som den britiske utøveren Anna Taylor uttalte til Dagbladet:

«Jeg tror spiseforstyrrelser er det mest utbredte «stille» problemet langrennsløpere står overfor, både hos menn og kvinner.» (Godø et al., 2021 (e))

Eller når en annen ung utøver uttaler seg i Aftenposten om sin historie:

«Lenge trodde jeg at jeg var den eneste. Jeg skammet meg mye, og det tok lang tid før jeg turte å si til andre hvorfor jeg ikke fikk lov til å gå skirenn eller trene.»
(Anonym, 2021).

5.2.3. Tillitt

Det prates altså om temaet, men på en måte som det kan argumenteres for at kun virker mot sin hensikt, da det foregår på feil premisser. Kommunikasjonen starter fra toppen av, og dersom kommunikasjonen derfra enten er misvisende eller utydelig, vil det kunne spre seg nedover og skape misforståelser som legger grunnlag for en svak organisasjonskultur (Schein, 1990). Slik som når skiforbundet tydelig sier noe utad, som ikke stemmer internt, slik Ronja Evertsen (Godø et al., 2021 (d)) stiller seg kritisk til – noe vi vil se nærmere på i neste kapittel om psykologisk trygghet. Tillitt legger til rette for en åpen dialog og kompetansedeling, som vi allerede har vært inne på, er viktig for både utvikling og prestasjon (Stai, 2021). Det er også med på å øke motivasjonen og engasjementet til alle involverte, forbedrer samarbeid, vil gjøre det lettere å løse konflikter gjennom ærlige diskusjoner, samt økt læring, noe som vil være svært viktig i Skiforbundet da deres kriseledelses-håndtering ser ut til å mangle deler av akkurat dette (Stai, 2021; Pearson & Mitroff, 1993).

I tillegg er tillitt og kommunikasjon essensielt i et gruppeperspektiv (Stai, 2021). For en toppidrettsutøver er man avhengig av gruppen man tilhører for å kunne utvikle seg og bli bedre, og dermed avhengig av at kommunikasjonen fungerer internt i gruppen (Stai, 2021). For en toppidrettsutøver vil det oppstå mange oppturer og nedturer i løpet av en sesong og en karriere, og det er dermed essensielt med god kommunikasjon i utøver-trener-relasjonen (Frøyen, 2021). For trenerne og støtteapparatet er dermed empatisk treffsikkerhet et personlighetstrekk som vil kunne bidra til å hjelpe utøverne til å utvikle seg videre, både fra nedturer og oppturer (Frøyen, 2021). Det vil også være en stor fordel når det kommer til kommunikasjonen til utøvere som man er bekymret for at begynner å bevege seg i feil retning. For eksempel Emilie Fleten, som i mange år slet med forstyrret spiseatferd kombinert med for mye trening, og som i alle år avfeide hjelp fra omgangskretsen sin, da hun brukte all tid på å overbevise dem, og seg selv, om at hun ikke var syk (Hoel et al., 2021). Det klarte hun helt frem til hennes tidligere lagkamerat og forbilde, Pål Golberg, sa ifra, først da forstod hun at det var alvor, og hun turte endelig å innrømme både ovenfor seg selv, og omgivelsene at hun ikke var frisk (Hoel et al., 2021) Hun fortalte i intervjuet at det var

følelsen av å bli sett, følelsen av omsorg, som gjorde at akkurat denne kommentaren gikk gjennom selv om budskapet var likt som de beskjedene hun hadde hørt i årevis. I denne situasjonen viste Golberg empatisk treffsikkerhet, gjennom omsorg og oppmerksomhet, som gjør at kommunikasjonen faktisk går igjennom med det ønskede budskapet (Frøyen, 2021). Ifølge Sundgot-Borgen, er det å tørre å stille spørsmål, tørre å være nysgjerrig, uansett hvordan reaksjonen til mottakeren vil være, akkurat slik som Golberg gjorde i denne situasjonen, det viktigste man kan gjøre, da det viser medmenneskelighet og omsorg (Hoel et al., 2021).

5.2.4. Kommentarer

Det tar lang tid å opparbeide og etablere et godt trener-utøver-forhold med god kommunikasjon (Stai, 2021). Det kan være en av grunnene til at de utøverne på verdensnivå i dag, ofte har et svært tett bånd til sine foreldre, som gjerne har vært enten trener eller hatt en annen viktig rolle i støtteapparatet, da de allerede kjenner barnet sitt så godt, at kommunikasjonen er god helt fra første stund. Et av de gjennomgående svarene observert fra vår datainnsamling, er at det er kommentarer som har blitt sagt, både med og uten en baktanke, som er den utløsende faktoren til forstyrret spiseatferd (Vesteng et al., 2021). Det kan både være enkeltkommentarer, men også en trend av små-kommentarer her og der, som til slutt bygger seg såpas opp at det renner over (Vesteng et al., 2021). Det kan argumenteres for at disse kommentarene er med på å bygge opp under det Mitroff & Pearson (1993), kaller dynamiske kriseprosesser. At det er flere små *utløsende hendelser* som blir gjentakende over tid, som til slutt gjør at det eksploderer (Mitroff & Pearson, 1993). Disse *utløsende hendelsene* kan være for eksempel små kommentarer, handlinger eller kroppsspråk, som særlig er virkningsfullt for en utøver når det kommer fra betydningsfulle andre (Sørheim et al., 2016). Derfor er det en utfordring at det tar så lang tid å etablere en god kommunikasjon i relasjonen mellom utøver og trener, ettersom det gjerne er i starten av forholdet, før man er klar over hvordan kommunikasjonen helst burde være, samtidig som utøverne gjerne er unge og sårbare, at en kommentar kan være det som utløser en alvorlig sykdom. Sånn som for eksempel historien til Eva Ingebrigtsen, som fortalte til Dagbladet at hun som ung plutselig en sommer begynte å tape mye tid til tidligere jevn gode lagkamerater. Hun ble fortalt at det jo var fordi «*de var så lette i kroppen*» og «*du tar de igjen i nedover-bakkene til vinteren vettu*», kommentarer som i utgangspunktet ikke er ment noe vondt med, heller

motiverende – men som fordi de ikke kjente hennes grenser, var det som gjorde at hun bestemte seg for å gå ned 1 kg, og som ikke klarte å stoppe med bare den ene kiloen, men fortsatte å rase ned i vekt (Gaarder et al., 2021).

En annen utfordring skiforbundet har i forbindelse med dette kan være at det er en veldig skjev kjønnsbalanse, hvor både ledelsen i skiforbundet, samt trenere på både landslag, elitelag og klubblag, består av nesten utelukkende menn (Sandbakk et al., 2022). Ettersom et lag består av mange ulike individer med ulike behov og preferanser, så kan det være en utfordring at ledelsen blir for homogen, særlig om ikke det gjenspeiler gruppen de er ledere for. For i utgangspunktet kan det være positivt med homogen ledelsesgruppe, da de gjerne samarbeider godt, har lett for å forstå hverandre og er enige om mange store spørsmål (Paulsen & Hårberg, 2022). På den andre siden vil det føre til at færre perspektiver kommer frem, det legges ikke til rette for mangfold og utviklingen kan dermed stagnere (Paulsen & Hårberg, 2022). Det er altså ikke noe fasitsvar på hva som er riktig og feil ledelsespraksis, men i arbeid som er så tett på andre mennesker og hvor relasjoner og kommunikasjon er en helt essensiell faktor, vil det mest sannsynlig være gunstig med en bedre kjønnsbalanse (Paulsen & Hårberg, 2022). Menn og kvinner, samt ulike generasjoner og personligheter, har svært ulik måte å kommunisere på, samt ønsket måte å bli kommunisert til (Paulsen & Hårberg, 2022). For noen individer passer det med en streng og tøff tone, mens det for andre er behov for mer omsorg og kjærlige kommentarer (Paulsen & Hårberg, 2022). På et lag vil det være behov for flere av disse personlighetstrekkene hos trenerne, slik at alle utøverne kan føle de blir ivaretatt og møtt på sine behov (Paulsen & Hårberg, 2022). Mer kjønnsbalanse er også noe som blir tatt opp i *evalueringen av utviklingsmodellen i norsk langrenn*, hvor en av de overordnede anbefalingene fra komiteen er; «å utvikle en strategi for økt mangfold av kjønn, lokalisering og kompetanseprofiler i framtidens trener- og lederteam», altså er dette en utfordring langrennsmiljøet er klar over og som de ønsker å gjøre noe med, men som de likevel sliter med å løse (Sandbakk et al., 2022).

5.2.5. Retten til privatliv

Informant 1 gjør oss oppmerksomme på: “ [...] Ja, en stor utfordring når det kommer til psykiske lidelser, sykdom og helse da, er jo *ehm*, kombinert med åpenhet er jo dette en utfordring, det handler om personvern og retten til privatliv [...]”. Som informant 1 forteller, kan ikke samfunnet kreve at enkeltindivider er åpne om sine helseutfordringer og sitt

privatliv. Det er en ting å dele åpent om treningshverdag og rutiner knyttet til for eksempel konkurranser og oppskrifter, mens det å dele private detaljer om sin egen helse og kropp – er det ikke mange som syntes er behagelig. I tillegg er det strenge personvernregler, som vil si at selv om en utøver får startnekt på grunn av for eksempel for lav kroppsvekt, så er ikke dette noe verken trenere, støtteapparat eller media kan prate om (NIF, u.å.). Det kan for samfunnet rundt virke frustrerende, som da for eksempel langrennsløper Ingvild Flugstad Østberg hadde startnekt i alle konkurranser i over 2 år, eneste årsaken som ble skrevet om i media var på grunn av helse, mens alle hadde sine antagelser (Høidalen & Strøm, 2020). Informant 1 forteller om hvordan dette også bidro til ryktespredning og baksnakking. Det var flere som mente at det ville ha vært bedre om Ingvild bare fortalte sannheten rett ut, med en gang, slik at det ikke oppsto unødvendig ryktespredning. Men dette var snakk om Ingvild sitt private liv og helse, og det er ingen som kan forvente at verken Ingvild selv, ønsker å fortelle hele landet om sine mest private utfordringer, og heller ikke trenere eller støtteapparat hadde kunnet fortalt om situasjonen hennes, uavhengig om de ønsket det eller ikke (Informant 1). Det er med andre ord en god forklaring på hvorfor ikke alt kommer frem i offentligheten, og ikke alt kan prates om, da det faktisk er snakk om et annet individs liv og helse. Ifølge idrettslege Ola Rønsen, er det viktig at åpenheten rundt spiserelaterte utfordringer ikke må gå på bekostning av enkeltindivids rett til konfidensialitet rundt egne helseopplysninger, og heller ikke samfunnet må presse utøverne til å fortelle åpent om opplysninger de ønsker å holde private (Legeforeningen, 2023). Det er altså stor forskjell på åpenhet og offentlighet, og det er en faktor som kan være med på å gjøre krisehåndteringen mer utfordrende, ettersom det er private opplysninger som er involvert – som igjen kan heve terskelen for å ta kontakt for hjelp ettersom man er redd privatlivet skal komme frem i offentligheten (Skårderud et al., 2012).

Åpenhet og fokus på spiseforstyrrelser i toppidretten kan også ha sine negative sider. For eksempel kan det virke mot sin hensikt, ved at unge har observert at spiseforstyrrelser og dermed får inntrykk av at litt forstyrret forhold til mat er nødvendig for å nå toppen (Nossum & Magulas, 2021). Det er også ifølge Melina Magulas, en utfordring at medieoppslagene hindrer foreldre i å sende barna sine på langrennstrening:

“Jeg har fått høre fra andre podkaster og foreldre i miljøet, at dagens foreldre får inntrykk av at idretten i dag, og da særlig ski, ikke er et trygt sted i det hele tatt å sende barna sine” (Nossum & Magulas (2021), 17.57 minutter inn).

Det er altså ikke bare en krise internt i skimiljøet, men også en omdømmekrise som Skiforeningen så raskt som mulig må ta grep om, for å ikke ødelegge. I et intervju i våres åpnet Ingvild Flugstad Østberg seg om utfordringene hennes de siste årene, og sa at noe av det aller verste var at hun nå så på seg selv som et dårlig forbilde for yngre utøvere (Skjerdingstad, 2023).

5.2.6. Budskapet fra media

Ledere har en viktig rolle i å kommunisere tydelig under kriser (Lockwood, 2005). Det gjelder både internt og eksternt, slik at organisasjonen kan fortsette produktiv drift, samtidig som de ansatte og organisasjonens omdømme blir tatt godt ivarett (Lockwood, 2005). Det samme gjelder i idretten, det er alltid treneren vi ser må uttale seg etter et sjokktap, eller som må forklare hvorfor ting ikke fungerer, og det er nesten alltid treneren som mister jobben når lag eller utøvere ikke presterer som forventet. Vi mennesker er avhengige av et godt støtteapparat rundt oss når det er mye uroligheter og usikkerhet i hverdagen, og man leter etter en trygghet og stabilitet som man kan lene seg på (Lockwood, 2005). Det viser for eksempel tidligere verdensener i langrenn, Therese Johaug, i det hun forteller i sin bok og til intervju med Dagbladet, at det var hennes tette samarbeid med treneren som reddet henne fra å ikke bli syk, når hun begynte å bevege seg i feil retning og samtidig så mange av lagkameratene slite (Gaarder & Hansen, 2022). På den andre siden, så kan det vise seg at skiforbundet ikke gjør en like god jobb med å kommunisere tydelig i resten av langrennsmiljøet. For idretten har ikke noe godt av å bli kritisert i media og i samfunnet for deres håndtering av spiserelaterte utfordringer, over så mange år. Både trenere og skiforbund har blitt kritisert for å drive med ansvarsfraskrivelse, samtidig som skylden jo naturligvis havner på dem, når krisen fortsetter år etter år, med mange ulike utøvere involvert (Godø et al., 2021 (c)). Oppstyret som har vært i media de siste periodene, gjør også at flere foreldre kvier seg for å sende barna sine på langrennstrening og at holdningene til samfunnet for øvrig om langrenn, endres til det negative (Nossum & Magulas, 2021). Det er mye som tyder på at skiforbundet på mange måter dermed ikke klarer å begrense den

skaden krisen gjør for både idretten, men også for de enkeltutøverne som sliter (Pearson & Mitroff, 1993). Noe som også kommer tydelig frem gjennom intervjuet med for eksempel Eva Ingebrigtsen, som savnet støtte og hjelp fra skiforbundet da hun selv ble syk med spiseforstyrrelser, men hvor det var familien som måtte ta alt ansvar både før, under og etter sykdomsforløpet (Gaarder et al., 201). Landslagssjef Espen Bjervig støtter jo også opp under nettopp dette, i det han i samme intervju sier at informasjonen fra ledelsen er for dårlig (Gaarder et al., 2021). Det er derfor mye som tyder på at det mangler en overordnet leder som faktisk tar til seg kritikken, som svarer på spørsmål og som viser stabilitet og støtte både utad, men også at det er tydelig hvem som besitter denne rollen internt i skimiljøet for de ulike lagene. For det er svært utfordrende for skiforbundet og drive med god kriseledelse, når de ikke har en tydelig leder som tar ansvar for å begrense den skaden som oppstår i det krisen holder på – da det igjen vil legge et dårlig grunnlag for å komme ut av krisen styrket ved læring (Pearson & Mitroff, 1993). Med andre ord er det ikke etablert noe god motstandsdyktighet i skiforbundet, da de sliter med å finne lærdom i de utfordringene som oppstår, og det kan virke som en av faktorene som bidrar til dette er mangelen på en proaktiv leder (Coombs, 2021).

En sentral del av kriseledelse går ut på å reagere så fort som mulig (Coombs, 2021). Gjennom rask reaksjon og tydelig, ærlig og åpen kommunikasjon kan man forme andres forståelse og oppfattelse av den konkrete situasjonen (Coombs, 2021). For å få til det, vil det ifølge Coombs (2014) være essensielt for Skiforbundet å ha hatt fokus på krisekommunikasjon allerede før krisen starter, altså i før-krisestadiet, hvor det trenes på og legges en plan for fordeling av roller og ansvarsområder, slik at alle vet hva de skal gjøre når krisen inntreffer. Det vil gjøre at man kan respondere raskt, slik at utøverne føler seg ivaretatt øyeblikkelig. Det er mye som tyder på at det på landslaget er en god rutine på dette, da støtteapparatet er stort og sterkt. Dog ser det ut som den største utfordringen ligger for de utøverne som er hakket under landslaget, som ikke har det sikkerhetsnettet som fanger opp hver minste detalj. Ut ifra intervjuene vi har lest, er det et fåtall som faktisk vet hvor de skal oppsøke hjelp og hva de kan forvente å få av hjelp, til tross for at det finnes en rekke verktøy der ute, som for eksempel skadetelefonen, Sunn Idrett og til dels også Olympiatoppen. Utfordringen ligger i at trenere, lagkamerater eller foreldre, ikke vet når eller hvordan de skal si ifra, og at det dermed legges opp til mer snakking bak rygg, feilinformasjon og hjelp fra folk som kanskje

ikke har det riktige grunnlaget for å hjelpe, *altså ambisiøs inkompetanse* som er begrepet Informant 2 bruker (Informant 2). Når forbundet ikke har etablert noe tydelig plan på hva som skal skje før krisen inntreffer, sier det seg selv at det blir utfordrende å reagere raskt når krisen først oppstår. Dårlige forberedelser kan resultere i mer usikkerhet og redusere utøvernes mestringstro og trygghet, som kan være med på å gjøre veien tilbake på rett spor mer utfordrende enn nødvendig (Coombs, 2014). Det kan også være med på å redusere sannsynligheten for at utøverne ønsker å søke hjelp, ettersom de ikke vet hva den hjelpen vil gå ut på, og dermed hindres av usikkerheten (Coombs, 2014). Mangelen på en plan fremmer det utrygge, og særlig for toppidrettsutøvere som er vant til å leve etter en klar og tydelig plan, og hvert fall de mest sårbare med utfordringer knyttet til mat og trening, som er utfordringer som ofte knyttes til en form for kontrollbehov (kilde på dette). Ifølge Coombs (2014), er det minst like viktig å prioritere etter-krise-fasen, da det her er mye verdifull informasjon å samle. Ut ifra den informasjonen vi har, virker det som om at dette ikke en gang er en del av strategien til Skiforbundet, da hva de kommuniserer utad er en ansvarsfraskrivelse med unnskyldninger om at det er et vanskelig og sårbart tema (Godø et al., 2021 (c)). Dog kan det virke som om at handlingsplanen som kommer til høsten er et reelt verktøy som vil være svært nyttig i disse situasjonene, da det forhåpentligvis vil være en god veileder for lederne, som jo virker til å være svært villige til å få bukt med disse utfordringene, men som bare ikke vet hvordan det skal løses (Sandbakk et al., 2022).

Typisk kommentar som ofte er ment godt, fordi man ønsker å roe nervene eller fokuset utøveren har på å vinne: «*Det er helt utrolig hvilke kommentarer en kan høre foreldre si, for eksempel at man er «for tung for løypeprofilen» og derfor ikke kan forvente seier*» (Anonym, 2021). En allerede nevnt utfordring er at idretten har et særegent element i at de er avhengige av frivillighet og foreldres bidrag for å få organisasjonen til å gå rundt, noe som i seg selv i utgangspunktet legger et fantastisk grunnlag, men som også kan føre med seg mye ambisiøs inkompetanse, en beskrivelse gitt av Informant 2. Det gjør at mange kommentarer, som for eksempel den nevnte over, stadig kommer frem. Kritiske kommentarer kan komme fra flere ulike hold, enten bevisst eller ubevisst, og det er en stor utfordring å hindre at skjer. Slike kritiske kommentarer, særlig de som kommer fra betydningsfulle andre, kan føre til at utøverne føler på skyld, skam og flauhet på grunn av ydmykelsen de kjenner på når kommentaren kommer (Muscat & Long, 2008; Papathomas, 2019). Det er følelser som på

ingen måte burde undergraves, og særlig ikke i et prestasjonsmiljø som er preget av mye stress og press fra før av, da det legger grunnlaget for utøvernes psykologiske trygghet. Dette vil vi komme videre inn på i kommende kapittel.

Oppsummering

Gjennom analysen i dette kapittelet omhandlende kommunikasjon, kommer det tydelig frem at en av de første utfordringene knyttet til svak kriseledelse er at informasjonsflyten på tvers av de ulike lagene og nivåene, er for svak. Det eksisterer ikke noe konkret kommunikasjonsplan for hvordan man skal kommunisere budskapet og informasjon om spiserelaterte utfordringer, og ikke hvordan man skal håndtere de utfordringene som allerede er der. Videre viser det seg også at kommunikasjonen ikke alltid er tilpasset mottakeren, og at det ikke legges opp til et åpent diskusjonsforum hvor alle får delt sine tanker og perspektiver. Det gjør at muligheten for meningsskapelse uteblir, som gjør det utfordrende for skiforbundet å ta tak i de utfordringene som er. Istedenfor å åpne for debatt og konstruktive tilbakemeldinger angående spiseforstyrrelser, legger heller systemet opp til mer tabu og skam rundt temaet. Utfordringene knyttet til skjev kjønnsbalanse i trenerteamet og det faktum at det faktisk er personvern-regler som hindrer for mye åpenhet blir også analysert i forbindelse med muligheten for å kunne forebygge spiserelaterte utfordringer i toppidretten. Avslutningsvis var vi også inne på omdømmekrisen som skiforbundet og toppidretten muligens også står ovenfor, som ikke gjør krisehåndteringen for ledelsen noe enklere.

5.3. Psykologisk trygghet

Når kommunikasjonen og kunnskapen er på plass, legger det et godt fundament for tillitt og psykologisk trygghet (Frøyen, 2021). Men ifølge Jorunn Sundgot-Borgen holder det ikke bare med god kunnskapsformidling, det er også sentralt at trenere, foreldre og andre i støtteapparatet rundt utøverne kjenner til signaler og lærer hvordan man skal tilnærme seg utøvere de mistenker at sliter med spiserelaterte utfordringer (Bugge, 2021). Det er her den viktige faktoren psykologisk trygghet spiller inn. For hvordan man tilnærmer seg en annen person og hvordan en relasjon utvikles, handler om mye mer enn kun kjemien mellom de to partene (Frøyen, 2021). I dette delkapittelet vil vi derfor se på om den psykologiske

tryggheten eksisterer i skilmiljøet, samt hva som eventuelt ligger som en hindring for at den blir etablert.

En av de viktigste faktorene som spiller inn når man skal håndtere en krise, er å skape en felles forståelse av det som foregår. Med andre ord, er man helt avhengig av at hele organisasjonen har en etablert felles meningsskapelse, slik vi var inne på både i de to ovenstående kapitlene om kultur og kommunikasjon (Boin et al., 2005). Uten et tydelig og reelt bilde av hvilken situasjon man faktisk står i, er det svært utfordrende å vite hvordan man kan løse problemet. Og for å kunne etablere meningsskapelse er det essensielt at den psykologiske tryggheten er på plass først. Ifølge Kahn (1990) er det fire faktorer som er grunnleggende for å kunne etablere god psykologisk trygghet; mellommenneskelige forhold, lederstil, organisasjons-normer og gruppedynamikk, i tillegg til autonomi og rolleklarhet (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet bygger altså på sosiale konstruksjoner som blant annet utvikles gjennom mye sosial interaksjon i en gruppe. Som toppidrettsutøver tilbringer man mye tid sammen med klubb/lag, både på trening til hverdags og gjennom treningssamlinger og konkurranser - på toppidrettsnivå er det ikke sjeldent at utøverne tilbringer mer tid med lagkamerater enn med sine aller nærmeste. De får dermed god mulighet til å etablere gode relasjoner, både på treningsfeltet og før og etter trening. Det legger i utgangspunktet et godt grunnlag for å etablere en god psykologisk trygghet, som kan være med på å utvikle utøverne i større grad, da de da får muligheten til å lære gjennom prøving og feiling og de ærlige, konstruktive tilbakemeldingene de da vil få av sine lagkamerater, trenere og støtteapparat. Kontra om den psykologiske tryggheten ikke var til stede, da ville disse kommentarene fort kunne utviklet seg destruktivt istedenfor.

Det er ifølge Roberto (2009) ofte hensiktsmessig å organisere seg i et team kontra individuelt, da man har større sjanse for å oppnå bedre resultater når man jobber sammen i et lag. Derfor er det en stor fordel for langrenns-utøvere, til tross for at de er individuelle utøvere, å være en del av nettopp et team. Thompson (2015) definerer et team som «*en gruppe mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål*» (Thompson, 2015, s 20). Et velfungerende team med god gruppedynamikk vil derfor nesten alltid kunne prestere bedre enn hva en enkeltperson vil kunne klare på egenhånd (Edmondson, 1999). Men da er

man avhengig av at det er et velfungerende team, og for å kunne ha et velfungerende team, må det fokuseres på psykologisk trygghet. Ettersom det norske landslaget i langrenn er et av verdens klart beste landslag, både på herre- og kvinnesiden, er det mye som tyder på at det er et velfungerende team, da de når de aller fleste resultatmålene som blir satt. Men betyr dette at den psykologiske tryggheten blir tatt godt i vare på? Ikke nødvendigvis. Det norske langrennslandslaget er et av de mest krevende landslagene å bli en del av for unge håpefulle langrennsløpere, det er en enorm kamp om plassene og kun noen få får muligheten til å representere landet vårt (Lønning, 2021). Det er altså snakk om ulike individer som trener minst like mye, like hardt, men som akkurat ikke kommer inn gjennom nåløyet. Og det er blant disse det kanskje vil lønne seg å fokusere litt ekstra på å få etablert et trygt og tillitsbasert miljø, samt en felles meningsskapelse. Meningsskapelse er særlig viktig i nye, forvirrende og tvetydige situasjoner, da man ønsker å skape mening og forståelse i usikkerheten (Weick, 1995).

Chris Argyris (2010) beskriver i sin læringsteori om «*fellene*» som hindrer en organisasjon i å utvikle seg, hvor han da nevner mangelen på ærlighet og åpenhet som to av de største «*fellene*» en organisasjon kan begå. I tillegg trekker han frem den uoverensstemmelsen som oppstår når det de sier at de skal verdsette, ikke samsvarer med den faktiske atferden (Argyris, 2010). Det samme vil vi argumentere for at også gjelder ved kommunikasjon, om det som kommuniseres utad ikke samsvarer med den interne kommunikasjonen. Dette er grunnen til at landslagsutøver Ragnhild Haga ønsket å forklare hvordan hun «tunet» sin vekt inn før sesongens viktigste konkurranse med optimalisering av kosthold, trening og hvile, ettersom de yngre utøverne vet at det er en del livet som toppidrettsutøver i verdensklasse, når det er snakk om minimale marginer som skiller nummer 1 og nummer 10 (Godø et al., 2021 (a)). Hun forteller at det for henne er viktig å være åpen om hvordan de gjør det, og hvorfor de gjør det, for å vise de yngre at dette ikke er noe de en gang skal ofre en tanke før de eventuelt er oppe på deres nivå, og får den hjelpen fra kompetente fagfolk med tett oppfølging, før, underveis og etter. Dette samsvarer godt med den yngre utøveren, Ronja Evertsen sine tanker, om at det ikke hjelper at Skiforbundet reiser rundt og holder foredrag med budskapet «*Spis hva dere vil, så mye dere klarer*», når de yngre utøverne vet at de i verdenstoppen optimaliserer sitt kosthold til hver minste detalj (Godø et al., 2021 (d)). For når det som uttrykkes og det som faktisk skjer i praksis ikke samsvarer, kan det føre til

mistillit, som vil gjøre det svært utfordrende og både oppdage utøvere med spiserelaterte utfordringer, men også å utvikle verktøy for å unngå at det i det hele tatt skjer (Argyris, 2010). Særlig i krisesituasjoner og usikre tider, undergraves gjerne åpenhet og ærlighet, som gjør at det er enklere å fornekte det som skjer, og dermed ikke vil få noe læringsutbytte av situasjonen (Argyris, 2010). Et eksempel på dette er når ledelsen i skiforbundet og diverse trenere har svart på kritikken angående spiserelaterte utfordringer i langrennssporten, med ansvarsfraskrivelse og som Sundgot-Borgen sier; *«mangel på vilje til å ta inn over seg alvoret»* (Hoel et al., 2022).

Psykologisk trygghet handler om at alle teammedlemmene føler at de kan være seg selv, uten å være redd for at det skal føre til negative konsekvenser (Kahn, 1990). Det viser seg gjennom datainnsamlingen vår at dette ikke alltid er tilfelle, særlig på de yngre lagene:

«Det er ikke er noe særlig rom til å tenke utenfor boksen og gjøre ting litt annerledes enn det som er forventet av deg, og at denne fasaden Skiforbundet forsøker å opprettholde, ødelegger for utvikling av idretten da det er lite rom for nye perspektiver til innovasjon og utvikling» (Godø et al., 2021 (d)).

Det kan altså tyde på at utøverne på de yngre lagene føler seg mindre trygge. De føler også at det ikke er "lov" til å stille spørsmål som ikke er forventet av dem, noe som kan forklares med mangel på psykologisk trygghet. Et av hovedpunktene angående psykologisk trygghet er jo nettopp at man føler man kan være seg selv, stille spørsmål og prøve seg frem, uten at de andre i gruppen reagerer negativt og gir destruktive tilbakemeldinger i stedet for å prøve å hjelpe med konstruktive kommentarer (Boin et al., 2005). Ut ifra datainnsamlingen vår, tyder det på at den psykologiske tryggheten står litt sterkere på landslaget, enn den gjør på juniornivå og klubblag (Vesteng et al., (2021); Godø et al., (2021 (d))). En forklaring kan være at de etablerte landslagsutøverne har det opparbeidede fundamentet de trenger i form av støtte og tillit, og dermed mulighet til å føle på mer psykologisk trygghet. Ifølge Khan (1990) så vil den psykologiske tryggheten i en gruppe økes om relasjonene føles tillitsfulle og støttende. Det vil være viktig at alle deltagerne i gruppen kjenner godt til hverandre og har utviklet en god relasjon, for at det skal være mulig å kjenne på de støttende og tillitsfulle relasjoner (Roberto, 2002). Det kan være en utfordring i langrennsatsingen i juniorårene, da

man kanskje oftere bytter klubb og lag, hospiterer og trener med litt ulike treningsgrupper i løpet av dagen – i spesielt stor vil utfordringen være å komme som ny opp på landslaget, slik både Johaug og Kristoffersen selv kjente på (Gaarder & Hansen (2022); Vesteng (2021)). Det tar tid før de begynner å føle seg trygge i relasjonene, og derfor kan det ta tid før de tør å stille de viktige spørsmålene, ettersom de heller ikke enda føler på den felles meningsskapelsen i gruppen. At de yngre utøverne føler mindre autonomi, kan også skyldes at de eldre har tilegnet seg mer erfaring og kunnskap, og mest sannsynlig sitter på den kompetansen de trenger for å kunne ta mer selvstendige valg, mens de yngre juniorutøverne ikke nødvendigvis innehar den samme kompetansen. Likevel er det viktig å fokusere på at også de unge utøverne får lov til å komme med egne innspill, og heller få tilbakemeldinger og bli veileder deretter, istedenfor å bli møtt med motstand. Det er trenerne sin oppgave å legge til rette for å skape psykologisk trygghet blant utøverne (Kahn, 1990). Og det er minst like viktig for de yngre, som er i en mer sårbar livsfase, som for utøverne som skal prestere på det aller høyeste nivået. Om de kun blir møtt med en destruktiv motstand, er sannsynligheten for at de får etablert tillitt og dermed også oppsøker hjelp i sin gruppe, svært liten. Det legger med andre ord til rette for en dysfunksjonell gruppedynamikk uten psykologisk trygghet, som ikke vil være til fordel for verken utøvere eller trenere.

En annen forklaring på forskjellen mellom muligheter for åpen diskusjon på landslag og juniorlag, kan være at maktrelasjonene er skjeve. På landslag er maktbalansen mer i favør utøveren, mens det som junior er klart mest makt hos treneren (Godø et al., 2021 (d)). Derav kan det også argumenteres for at man må være «god nok» før det er greit å si ifra og stille kritiske spørsmål (Godø et al., 2021 (d)). Frykten for å for eksempel ikke bli satset på videre ved å starte opp en diskusjon eller stille kritiske spørsmål, kan være et hinder i læringsutviklingen for de yngre utøverne. Disse maktrelasjonene vil vi komme mer inn på senere i dette kapittelet (6.3.2), da knyttet mer opp mot trener-utøver relasjonen.

Edmondson (1999) forklarer at for individer som opplever psykologisk trygghet, også vil tørre å ta større sjanser, ettersom de føler at deres talent og ferdigheter blir verdsatt og ikke kjenner på frykten for å bli avvist ved å stille spørsmål om sine usikkerheter. Akkurat dette er en stor utfordring i langrennsmiljøet i dag, at unge er redd for hva konsekvensene vil bli om de stiller spørsmål eller spør om hjelp, og kan understøtte hvorfor dette forblir en såkalt “*stille krise*” (Saltveit, 2020).

5.3.1. Utvikling gjennom åpenhet

Psykologisk trygghet legger også til rette for mer åpenhet, som vi gjennom vår datasamling har sett har vært et stort ønske fra de fleste kanter (Godø et al., 2021(d); Vesteng & Bohlin, 2021). Det vil også ifølge Kahn (1999) gjøre det enklere for medlemmene av gruppen å tørre å stille spørsmål, fortelle om sine tanker, bekymringer og følelser, som igjen er med på å bidra positivt på de mellommenneskelige relasjonene. Det vil øke sjansen for at utøvere som sliter med diverse utfordringer, både knyttet til mat og egen kropp, men også andre underliggende faktorer som etter hvert kan kulminere i for eksempel en spiseforstyrrelse, tør å åpne seg opp og prate om det, som mest sannsynlig vil føre til at de får hjelp til å sortere egne tanker, og dermed mulighet til å unngå at de utvikler seg i feil retning. Det kan også virke preventivt i forhold til at relasjonen på laget er så sterk, at andre lagkamerater eller trenere tidlig kan oppdage om en annen på laget begynner å endre atferd og man derfor på den måten kan stoppe utviklingen før det blir et problem (Kahn, 1999).

Med andre ord, kan både fordelene bli forsterket og truslene bli redusert, om team fokuserer på psykologisk trygghet (Edmondson, 2018). Ved at både utøvere og trenere kan være åpne om sine egne tanker rundt mat, kropp og trening i toppidretten, så legger det opp til en mer bærekraftig diskusjon med flere perspektiver og vinklinger, som igjen kan være med på å stoppe den stadige økningen av spiseproblematikk i toppidretten. Det skjer gjennom læring, og ved at alle medlemmene på laget tør å være åpne om valg som er både feil og riktig, som igjen bidrar til felles meningsskapelse (Edmondson, 1999; Tucker et al., 2007). For når det er etablert et godt psykologisk trygt miljø i laget, vil det være enklere for utøverne å tørre å stille de spørsmålene de sitter inne med, og be om hjelp til det de er nysgjerrige på (Newman et al., 2017). På den måten legges det opp til mer deling av erfaring og kompetanse, slik at læring og videre utvikling får en sentral plass i hverdagen til både utøverne, men også trenerne, men på en diskre og komfortabel måte. Som Ragnhild Haga sier i sitt intervju, at det burde snakkes om hvordan de på landslaget optimaliserer vekt inn mot de største konkurransene, men at dette aldri var noe faktor da de selv var juniorer, og at det likevel ga resultater både da, men viktigst av alt, også i det lange løp (Godø et al., 2021 (a)). Også Informant 2 forteller i intervju med oss at de forsøker å skape dette psykologisk trygge miljøet på sine skoler, som består av både en ungdomsskole og videregående skole (Informant 2). Der gir de eldste elevene i skoleoppgave å holde foredrag og snakke med de yngste skoleelevene om deres utvikling og deres treningsreise, da dette er nære forbilder

som de yngre ser opp til og ønsker å etterlikne (Informant 2). Ved at de eldste elevene får tillitten av skolen til å dele av sin erfaring, vil det være med på å øke deres selvfølelse, som de igjen får bruk for i samtaler med de yngre elevene (Edmondson, 1999). Det legger til rette for relasjonsbygging, kompetansedeling og fruktbare diskusjoner, som både de eldre og yngre utøverne selv kan ta med seg videre i sin treningshverdag, men også de trenerne og lærerne som får nyttig informasjon om blant annet utøvernes tanker og usikkerheter, hvordan type ledelsesstil de foretrekker og så videre. Med andre ord, at toppidrettsgymnasene legger til rette for denne type diskusjoner og samtaler på tvers av årstrinn, kan være en viktig byggestein for den psykologiske tryggheten til alle involverte parter, som igjen kan være med på å redusere antall utøvere som får utfordringer med mat og kropp, men også sammen utvikle nye metoder for å både trene bedre, leve bedre og ha det bedre som en utøver i et lag, som også vil føre til bedre prestasjoner (Edmondson, 1999; Tucker et al., 2007). Som gruppe vil den psykologiske tryggheten ha stor fordel ved at sjansen for at det oppstår konflikter minsker, ettersom medlemmene føler for å beskytte gruppen, ovenfor å kun beskytte seg selv (Edmondson, 2003). På denne måten legger de også grunnlaget for å kunne etablere en kollektiv meningsskapelse.

Drinkwater et al. (2005) påpeker viktigheten av åpenhet rundt psykiske utfordringer i idrettsmiljøer, for å unngå skam og tabu, da det på den måten vil gjøre det lettere for den berørte utøveren å for det første vite når en sliter og hva en skal gjøre når en sliter. Skam og tabu fører kun til at man stenger sine egne tanker og følelser inni seg selv, og dermed føler på ensomhet og håpløshet helt for seg selv, istedenfor at man kunne pratet med en lagvenninne som kanskje har tenkt de nøyaktig samme tankene før deg. Som en ung satsende langrennsløper som tidligere slet med spiseforstyrrelser skriver i Aftenposten:

«Ettersom månedene gikk, turte jeg å åpne meg litt for andre som drev med langrenn. Det viste seg at jeg er langt fra den eneste med problemer knyttet til mat og trening.» (Anonym, 2021)

Hun skammet seg altså fordi hun trodde hun var den *eneste* som var så, som hun bruker om seg selv i intervjuet: *håpløs*, at hun hadde klart å rote seg bort i spiseforstyrrelser, og ville ikke fortelle det til noen i frykt for å bli stemplet som svak fra omgivelsene. Det var ikke før

hun til slutt tok mote til seg, og fortalte lagvenninner om hva som egentlig hadde skjedd, at hun fikk vite at det var mange som slet med nettopp det samme som hun selv hadde kjempet seg gjennom helt på egenhånd (Anonym, 2021). Det hun videre peker på som det aller viktigste for unge utøvere, for at de skal hindre å slite med utfordringer knyttet til egen kropp, helse og trening allerede før de er blitt tenåringer, er at det legges til rette for en tryggere relasjon mellom utøver og trener og at det snakkes åpent om hvordan man *egentlig* har det. (Anonym, 2021). Det er treneren som har ansvaret for å oppdage signaler tidlig, og ta tak i det heller en gang for mye, enn en gang for lite. Hun peker også på at det er ekstra viktig å fokusere på dette i ungdomsårene, da det gjerne er i denne alderen at prestasjoner varierer mest, ettersom kropp utvikler seg svært ulikt – og man trenger en trygghet som sier at det er helt normalt, nærmest helt nødvendig, at det kommer perioder der resultatene uteblir og at det ikke er noe viktig i det lange løp. Åpenhet er altså med på å legge til rette for å søke behandling tidlig i prosessen, og om vi ser på spiseforstyrrelser i seg selv, så er jo dette en egen krise i de berørtes liv, som vil si at jo raskere man tar tak i problemet, jo enklere vil det være å komme ut av krisen styrket.

5.3.2. Motstandsdyktighet

Når man er en del av et team som er bygget på psykologisk trygghet, og som dermed fører med seg kompetansedeling og læring, vil det også være en essensiell del av å bygge opp gruppens motstandsdyktighet (Hillmann & Guenther, 2021). Det er en helt sentral del av krisehåndteringen i organisasjon, da god motstandsdyktighet fører til mindre uro og stress og bedre problemløsning, som vil være sentralt for å håndtere en krise så optimalt som mulig (Hillmann & Guenther, 2021). Det vil både være fordelaktig i før-krisefasen, da det legger til rette for gode forberedelser, men også underveis i krisen og lærdommen man kan ta med seg etter krisen (Pearson & Mitroff, 1993). Det er jo særlig i etter-krise-fasen hvor læringen står sentralt, og her grunnlaget for en organisasjons motstandsdyktighet blir lagt (Pearson & Mitroff 1993). Om utøverne på de ulike junior-lagene i skimiljøet hadde følt på psykologisk trygghet, ville mest sannsynlig den åpenheten det hadde ført med seg, gjort at samtalen både underveis og i den enkelte utøverens utfordringer eller sykdomsforløp, bidratt med svært lærerik kunnskap som trenerne, forbundet og de andre utøverne kunne tatt med seg videre – og dermed stått sterkere i situasjonen om de skulle opplevd en lignende situasjon igjen, men kanskje viktigst, unngått at det i det hele tatt skulle oppstå så mange tilfeller. På

landslaget virker det som at den psykologiske tryggheten og motstandsdyktigheten er bedre etablert, som da Ingvild Flugstad Østberg tidligere i våres åpnet seg opp i et intervju på tv-programmet «Lindmo», om hvorfor hun fikk startnekt for konkurranser i over to år og hva som har hjulpet henne ut av det (Skjerdingsstad, 2023). Hun fortalte i dette intervjuet at det var kommentaren fra hennes tidligere lagkamerat over flere år, Therese Johaug, som gjorde at hun forstod at det nå var alvor: «*Slik du er nå, er du ikke verdens beste skiløper. Du må spise bedre og mer.*» (Skjerdingsstad, 2023). Østberg fortalte videre i intervjuet at Johaug visste at hun kunne si hva som helst til henne, selv om hun reagerte med gråting og sinne i retur. Johaug svarer at hun likevel var helt sikker på å konfrontere Østberg med dette, nettopp fordi hennes tidligere lagkamerat Marit Bjørgen, hadde gjort det samme for henne noen år tidligere, nemlig hjulpet henne tilbake i riktig retning (Skjerdingsstad, 2023). Det tyder på at kulturen på landslaget har et godt fundament av åpenhet og psykologisk trygghet. Utøverne tør selv å ta ansvar og tør å ta den vanskelige samtalen, og de tør å dele av egne erfaringer. Det er altså mye som tyder på at de til en viss grad har fått etablert en god kultur basert på åpenhet, da de evner å anerkjenne og akseptere sannheter til tross for at det er ubehagelig, som er med på å styrke både relasjoner og tillitt i gruppa (Edmondson, 2003). Det kan derfor også virke som de har klart å bygge opp en mer stabil motstandsdyktighet over tid, som er med på å gjøre det enklere å stå imot de største krisene.

Likevel, er det tydelig at utfordringene eksisterer, både på landslag, men kanskje aller størst er utfordringene blant de yngre på elitelag, juniorene og utøverne på toppidrettsgymnas, hvor utøvere spør etter mer åpenhet og informasjon, og mer helhetlig kunnskap (Hoel et al., 2022; Vesteng et al., 2021). De har ikke det samme trygge støtteapparatet rundt seg, og er mer usikre på både egen kunnskap, lagkameratens og trenernes kunnskap. Det er også den svenske langrennslandslags-legen enig i, i det han er bekymret for at støtten ikke strekker til: «*Å balansere kosthold, trening og restitusjon er det største problemet i langrenn i dag, ifølge han. Han er særlig bekymret for unge idrettsmiljøer uten store støtteapparat*» (Øgar et al., 2021(b)). Det kan altså være en årsak til at den psykologiske tryggheten ikke er like godt etablert i lagene på nivået under landslagene.

En forklaring på dette kan være maktrelasjonene på landslag kontra juniorlag (Frøyen, 2021). Ifølge Frøyen (2021) så skiller maktforholdet trener-utøver-relasjonen seg ulikt fra andre leder-ansatt forhold ettersom at maktforholdet utvikler seg i takt med hvordan utøveren presterer. En toppidrettsutøver kan måle sin makt i medaljer, og vil dermed også

kunne skyve treneren sin lenger og lenger vekk om det oppstår komplikasjoner eller utfordringer i relasjonen, etter hvert som utøveren vinner fler og fler medaljer. Relasjonen kan altså utvikle seg fra at treneren sitter med all makt, til at rollene blir snudd om. For å unngå at det ikke skal oppstå konflikter som kan true både utøveren og treneren i disse tilfellene, er det essensielt med psykologisk trygghet (Frøyen, 2021). Det kan gjøre det enklere for begge parter å akseptere svingninger i prestasjoner, da man har tillitt til at det man gjør er riktig, men at kanskje man for eksempel i ungdomsårene utvikler seg treigere enn lagkameraten, men fremdeles har full tillit til treneren sin.

Som Informant 2 forteller: «*Unge utøvere kan tåle ekstremt mye, om den psykologiske tryggheten er godt etablert*». Om det også kombineres med at utøverne selv får være med å bestemme, jf. Selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (1985) som understreker viktigheten av å føle på blant annet autonomi, vil den indre motivasjonen øke, som også vil bringe med seg mer indre glede for utøverne. Psykologisk trygghet vil altså også kunne være med på å øke motivasjonen for både utøverne, men også trenerne, som også vil bidra positivt da det kan føre til mer prosessorientert syn på veien til å bli *vedens beste langrennsløper*, og dermed tåler motgang underveis bedre enn om de kun har et prestasjonsorientert fokus. Det vil også bidra positivt i de yngre ungdomsårene, da utøvere naturlig utvikler seg i ulikt tempo, og dermed resultatene også svinger mer. Ved resultatorientert fokus, vil utøverne mest sannsynlig bli mye mer stresset og villige til å ta unødvendige sjanser, som for eksempel å slanke seg 1 eller 2 kilo, enn om motivasjonen er prosessorientert (Deci & Ryan, 1985). Behovet for autonomi understøtter også argumentet om at de unge utøverne også må få lov til å stille spørsmål og prøve å gjøre ting på sin måte, jf. Godø et al., (2021 (d)) – hvor Ronja mener at unge utøvere ikke tør å bryte med forventningene skiforbundet har til en, i frykt for å bli kastet ut av laget. Om utøverne i tillegg får følt på psykologisk trygghet gjennom gode tilhørighetsforhold til laget, og trenerne klarer å tilgjengeliggjøre informasjonen om kunnskapen som Olympiatoppen sitter på, vil det legge et godt grunnlag for indre motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985).

5.3.3. Ledelsesstil

En annen utfordring som vi allerede har vært inne på, er den skjeve balansen av kvinner og menn i trenerteamet. Som Informant 2 forteller: «*Ja, det er en helt åpenbar utfordring [...]*

det er nesten utelukkende menn i alle roller i dag, både trenere og støtteapparat”.

Relasjonene mellom utøver og trener kan dermed være suboptimal, da ulike individer foretrekker ulike personlighetstrekk, noe som det i dagens langrennsmiljø ikke eksisterer i så stor grad da både trenere og støtteapparat tilhører en relativt homogen gruppe (Informant 2). Dette er samsvarer også med Informant 1 sine tanker, da hun frykter at denne kjønnsbalansen kan gjøre det utfordrende for særlig kvinner, men også menn, å føle seg trygge på treneren sin, ettersom treneren kan ha en tendens til å basere sin egen atferd på hva han eller hun selv opplevde som ung utøver - som da i noen tilfeller kan bli litt for tøff (Informant 1). Det kan føre til at det blir mer krevende for utøvere å be treneren sin om hjelp om det oppstår utfordringer som en ikke helt vet hvordan man kan løse. Det er ikke bare unge jenter som sliter med spiserelaterte utfordringer, det er en økende tendens også hos de guttene, men også for de, vil det kanskje for noen være enklere å åpne seg opp for en kvinne i støtteapparatet, enn en mann. Det vil som sagt være ulike behov, og en balanse mellom menn og kvinner i ledelsen, vil legge til rette for at sannsynligheten for å finne en *du* kan stole på er større.

I tillegg vil hvilken ledelsesstil en trener eller en annen med uformell lederrolle i gruppa, utøver, ha store konsekvenser for hvordan laget vil fungere (Fransen et al., 2020). For trenere og andre *ledere* innenfor toppidretten, vil det ifølge Fransen et al. (2020) styrke utøvernes psykologiske trygghet om lederne satser på identitetsledelse, da det gjør at utøverne i større grad klarer å identifisere seg med laget og dermed legger fokuset på «oss» mer enn «meg». I en toppidrettshverdag der mesteparten av fokuset ligger på «meg», vil det kunne være med på å styrke en utøvers trygghet som en del av en større gruppe, samt styrke deres mentale helse og økt velvære, som igjen vil legge til rette for bedre prestasjonsutvikling og mulighet for mer konstruktive diskusjoner da man føler på gruppens trygghet (Fransen et al., 2020). På den måten kan treneres påvirkningskraft være med på å ufarliggjøre ernæring og trening mer, slik at færre vil utvikle et mer anstrengt forhold til mat og trening og føle mer trygghet i avgjørelsene som blir tatt. Informant 2, forteller til oss at de forsøker seg på en variant av denne tilnærmingen: “ [...] *Ja vi har gitt de eldste elevene i skoleoppgave å holde foredrag for 8. og 9.klassingene, da disse er nærere forbilder enn for eksempel Johannes Høsflot Klæbo.*” (Informant 2). Hun argumenterer videre for at de yngste elevene i større grad kan inspireres og identifisere seg med disse *nære forbildene*, og at budskapet fra dem derfor kan komme bedre frem enn fra en eldre trener eller mer utilgjengelig utøver ettersom

avstanden til de kan bli for stor. De har også fokus på identitetsledere for utøvernes trenere. Trenerne er også lærerne til utøverne, og de har dermed en tett relasjon hvor de tilbringer mye tid sammen i hverdagen. De forsøker å styrke identitetsledelsen i det de fokuserer på felles måltid sentrert rundt det sosiale og hyggelige etter trening – at de ikke bare spiser for å yte, men også nyte (Informant 2). En viktig lederkompetanse er nemlig å kunne tilpasse seg de forandringene som skjer i organisasjonens miljø, og ta tydelige avgjørelser på bakgrunn av disse, slik at hele gruppen forstår at disse endringene er nødvendige og dermed viser forståelse for beslutningen (Ancona, 2012).

Trenerne, eller en annen lederrolle i treningsgruppen, har et særlig viktig ansvar for å sørge for psykologisk trygghet blant utøverne, og ved at de opptrer som inkluderende, støttende og åpne – vil utøverne føle på mer trygghet, som igjen vil føre til at de lærer av trenernes atferd og bidrar til å øke den psykologiske tryggheten i gruppen (Newman et al., 2017). Det må altså ikke nødvendigvis være treneren som inntar denne rollen som leder, det kan for eksempel være kapteinen på laget eller en annen uformell lederrolle, avhengig av hvordan kulturen på laget er. For eksempel ser vi at Therese Johaug og Marit Bjørgen, som begge har hatt en form for uformell lederrolle på det norske kvinnelandslaget over en lang periode, som ved flere anledninger har tatt ansvar når de har sett faresignaler hos en eller flere av lagkameratene (Skjerdingsstad, 2023). I noen tilfeller kan det altså lønne seg å finne andre mer uformelle ledere enn kun hovedtreneren i en treningsgruppe, da det kan være enklere at det oppstår tette og nære relasjoner, og *sterkere bånd*, i for eksempel lagkamerater-relasjonen. Dog er det fremdeles viktig at treneren tar sin rolle som både rollemodell og «lag-overhode» seriøst, da det er de som har det overordnede ansvaret for kulturen som bygges i laget (Informant 2).

En av årsakene til at temaer rundt ernæring og kostholds-problematikk er særlig tabu i toppidretten skyldes blant annet at det er skambelagt, men frykten for at åpenheten rundt disse utfordringene vil ha direkte negative konsekvenser for deg som utøver kan også være til stede (Skårderud et al., 2012). Åpenheten kan for eksempel føre til at du blir nektet å konkurrere, ikke blir tatt ut på lag eller ikke blir satset på. Denne frykten er på mange måter reell, på grunn av helseattesten vi tidligere har vært inne på – og at utøvere får startnekt om denne ikke går igjennom, i tillegg til at man jo ikke vil la syke utøvere konkurrere. Dog er ikke alle som har ulike utfordringer knyttet til trening og kropp, syke. Og om utøverne hadde følt

på psykologisk trygghet i disse tilfellene, så ville det mest sannsynlig ha ført til at de faktisk tør å søke hjelp før det utvikler seg i feil retning, da de ikke er redde for å innrømme svakheter eller spørre om hjelp når det er nødvendig (Edmondson, 1999). Istedenfor kan det virke som om at denne frykten for å havne «utenfor» og bli stemplet som «et annet håpløst tilfelle» av trenerne (Godø et al., 2021 (d)), heller gjør at utøvere kvier seg for å oppsøke hjelp da de allerede føler seg som en byrde, og ikke vil risikere å bli *kastet ut* av laget på bakgrunn av det.

Avslutningsvis er psykologisk trygghet et godt fundament for ærlighet internt i en organisasjon eller et lag (Coombs, 2021). Når man får kommunisert åpent og ærlig med hverandre, kan man få en bedre forståelse av andres tanker og følelser, samt hvordan de oppfatter den konkrete situasjonen dere står i (Coombs, 2021). Det er sentralt for å kunne skape en felles meningsskapelse som vi har vært inne på tidligere, men også ekstremt viktig for ledelsen da de på den måten kan sette seg inn i andres forståelse og på den måten forme deres oppfatning av situasjonen (Coombs, 2021). For en trener kan det være avgjørende i en situasjon der de ser at en utøver begynner å få spiserelaterte utfordringer, da de på den måten kan styre tankesettet til utøveren tilbake i riktig retning før det er for sent.

Oppsummering

Psykologisk trygghet er som nevnt i kapittelet en av de mest grunnleggende faktorene for å kunne håndtere en krise, ettersom det legger et godt grunnlag for å kunne etablere en felles meningsskapelse i organisasjonen (Khan, 1990). For at den psykologiske tryggheten skal være til stede, er man avhengig av at de mellommenneskelige forholdene, lederstilen, organisasjons-normene og gruppedynamikken, samt autonomi og rolleklarhet, fungerer godt og er tilpasset den aktuelle organisasjonen. Også her har vi gjennom analysen observert at det er en utfordring at ikke alle disse elementene er en del av det helhetlige skilmiljøet. På landslagene ser det ut til å fungere relativt godt, mens den psykologiske tryggheten ser ut til å være mindre til stede for de yngre, og mer sårbare utøvere. Det kan skyldes flere komplekse forhold, men mangelen på åpenhet og skammen rundt temaet ser ut til å skille seg sterkt ut. At utøvere føler at de ikke får lov til å stille spørsmål uten å bli forhåndsdomt som «syk» eller i startfasen av et «sykdoms-forløp», ødelegger for muligheten for å kunne utvikle seg, at de mister tillitt til ledelsen svekker både relasjonene mellom trener og utøver,

men også utøver-utøver - da det påvirker gruppedynamikken i stor grad. Gjennom analysen har det altså blitt tydelig for oss at det også her mangler et helhetlig perspektiv, da både behandling og kommunikasjon til de ulike utøverne er ulikt, som skaper usikkerhet og mistillit.

5.4. Kultur

I denne delen av analysen vil vi gå dypere ned i kulturelle faktorer som preger idrettsmiljøet. Vi vil analysere hvordan de kulturelle faktorene kan bidra til at utøvere kjenner på skam og tabu, og derfor velger å tie, men også hvordan prestasjonsfaktorer, som vektoptimalisering, kan bidra til å opprettholde et vedvarende problem i idretten. Til tross for at spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd også er et stort samfunnsproblem, er det et større problem i eliteidretten, så vi vil i her se på krisen som noe som har oppstått internt og utforske om primærårsaken kan skyldes organisatoriske og sosiale forhold (Borch & Andreassen, 2020; Øien, 2020). Som nevnt tidligere i oppgaven går de ulike hovedelementene vi har vært inne på: kompetanse, kommunikasjon, psykologisk trygghet og kultur inn i hverandre, da de alle henger tett sammen og både forsterker og er avhengige av hverandre for å kunne fungere optimalt. Vi vil derfor komme inn på alle de faktorene her også. Ettersom holdninger, vaner og atferd alle er det som danner en organisasjonskultur (Schein, 2010).

5.4.1. Prestasjonskultur

«Prestasjonskulturen som ligger i bunn for norsk langrenn sin suksess er bygd på et felles verdsett som gjelder hele norsk idrett.» (Sandbakk et al., 2022, s. 7).

Når det er snakk om toppidrettskultur, er det sentralt å starte med å se på prestasjonskultur. Når man driver med toppidrett, handler det om å kunne presse seg og kroppen sin til det aller ytterste for å skape gode prestasjoner (Loland, 2000). Idrettslige prestasjoner står sterkt i den norske kulturen, publikum hyller utøverne og følger nøye med, og vi har en forventning til og oppfattelse om at landslagsutøverne i langrenn alltid skal stå på premiepallen. Disse idrettslige prestasjonene er å ses på som underholdning og spenning for publikum, men for en utøver som vier livet sitt til idretten, er det som vi tidligere i analysen har sett, også baksider av medaljen. Sammenlignet med andre arbeidskulturer, er det i idretten kroppen som er det aller viktigste arbeidsverktøyet for å kunne prestere og nå toppen. Til tross for,

eller som et resultat av, at man først og fremst er avhengig av kroppen sin, er det tydelig at det er fler og fler som får smake på baksiden av medaljen akkurat her. Og slik som Papathomas (2019) undersøker, bør prestasjonskulturen kanskje ta mer av skylden, fordi alt ikke kan forklares med bakgrunn i medisinske årsaker.

Når kroppen din er det viktigste verktøyet du har for å prestere i jobben din, gjør du det du kan for å sikre at den til enhver tid presterer best mulig. Informant 1 forteller oss om hvordan mat og vekt kan fungere som en manipulerbar variabel for prestasjon, og sammenligner det med høyde, som ikke kan manipuleres, men som i mange idretter er en viktig suksessfaktor:

«Maten er viktig, men maten er også en mulig manipulator. [...] Vekt er en prestasjonsvariabel i veldig mange idretter. Dermed står man i en situasjon hvor toppidretten blir mer og mer marginal, hvor flere og flere utøvere vil prøve å tyne den grensen. Det må vi være klar over, både i prestasjonsutviklingsøyemed, men også i helsemessigøyemed.»

Utenlandske utøvere har også bemerket seg en ukultur i idretten. Da britiske Anna Taylor reiste til Lillehammer for å satse på langrenn, ble hun sjokkert over hendelser som skjedde rundt matbordet (Godø et al., 2021 (e)). Det som i bunn og grunn skulle handle om noe så elementært som å få i seg næring, opplevdes som en konkurranse om hvem som kunne spise minst og prestere best den påfølgende dagen og at det var et faktum at vektpress var en del av kulturen. Åpenhet og psykologisk trygghet har blitt behandlet tidligere i analysen, hvor vi så at å prate åpent om temaet, kan hjelpe utøvere som sliter å komme tilbake i riktig retning, eller unngå at de i det hele tatt havner i feil retning. Marthe Kristoffersen, tidligere landslagsutøver og nå trener, forteller i sitt intervju med VG at hun opplevde at det var et tema de ikke skulle prate om (Vesteng, 2021), men synlig var det. Hun uttaler:

“Det verste flere kunne se, var at folk gjemte bort mat og pirket i den, hadde en serviett over maten og slike ting. Det har jeg gjort selv også. For det var perioder hvor jeg var så usikker at jeg nesten ikke visste hva jeg skulle gjøre, for å gjøre det riktig.”
(Vesteng, 2021).

Slik Kristoffersen forteller, samt det Taylor beskriver, vitner det om en redsel og usikkerhet knyttet til hva som er sosialt akseptert, samt hvilke verdier som egentlig er styrende i kulturen. Marthe Kristoffersen følte seg trygg da hun ble landslagsutøver, men ble usikker da hun oppdaget at andre utøvere pirket i maten. Heldigvis greide hun å vende tilbake til gode, sunne vaner – men hva med de som ikke greier det? Ifølge intervjuet som ble gjort, opplevde Kristoffersen dette først da hun kom inn på landslaget, likevel viser studier at den negative utviklingen (slanking og utvikling av spiseforstyrrelse) som regel begynner i ung alder før utøverne kommer på landslag (Sundgot-Borgen, 1994; Martinsen & Sundgot-Borgen, 2013).

En helhetlig kultur

Kultur er utrolig viktig i prestasjonsmiljøer, da man speiler seg i det sosiale miljøet man er en del av, og vi søker gjerne en gruppe vi identifiserer oss med, da det kan bekrefte oss og vår egen identitet (Kahn, 1990). Det kan være en faktor for skilmiljøet og deres utfordringer knyttet til spiserelaterte utfordringer – da det kan være at utøvere som har større risiko for å utvikle en spiseforstyrrelse tiltrekkes toppidrettskulturen. Fordommene om verden har, kan være med på å opprettholde det bilde som media har skapt, da vi mennesker blir påvirket av hvordan andre oppfatter oss, uavhengig om det er positivt eller negativt (Podonily, 2005). Selvoppfyllende profeti kan føre til at negative forventninger og stereotyper fører til at medlemmer av kulturen handler på måter som bekrefter eller opprettholder de negative forventningene. Det er derfor en stor utfordring at verdiene og kulturen som har blitt bygget siden den norske storhetstiden på 1980-tallet fremdeles sliter med mange av de samme utfordringene i dag som da, da det kan ha oppstått en ond sirkel som er krevende å komme seg ut av uten god kriseledelse (Godø et al., 2021 (c)). Det har blitt skapt et slags narrativ om at spiserelaterte utfordringer er en del av «normalen» i toppidretten, som kan gjøre at færre oppsøker hjelp fordi de faktisk ikke ser behov for hjelp – de tenker at de er som alle andre.

I kapittelet omhandlende kompetanse, så vi på viktigheten av kompetansedeling på kryss og tvers av lag og nivåer, slik at alle sitter igjen med samme informasjon og kompetansegrunnlag og at alle drar i samme retning. Dette er like viktig i et kulturperspektiv, da samarbeid mellom de ulike nivåene vil bidra til et felles verdigrunnlag for hele kulturen (Sandbakk et al., 2022). Ut ifra *Evalueringsrapporten for utvikling av norsk langrenn*, så tyder det på at det er god prestasjonskultur internt i mange av lagene – men at det må legges til rette for mer

samarbeid og dialog på tvers av ulike lag og resten av organisasjonen, i form av klubber, kretser og regioner, slik at hele videreutviklingen av kulturen samspiller i hele organisasjonen. Dette var jo også noe Informant 2 delte med oss, da hun som koordinator på en toppidrettsskole, ikke lenger hadde noe særlig kontakt og samarbeid med koordinator på en annen toppidrettsskole, og dermed ikke helt visste hvordan de jobbet med kulturutvikling på en skole bare noen kilometer unna hennes egen (Informant 2). Informant 1 legger også vekt på viktigheten av at alle snakker det samme språket når det gjelder arbeidet med problematikken, derfor er det viktig å skape en kultur bygget på samarbeid og kompetansedeling.

For å styrke kulturen, bør det legges til rette for økt dialog og utviklingsprosesser på tvers av lagene, inkludert kretser, regioner og klubber. Dette vil sikre at kulturen blir felles for hele Skiforbundet og at den videreutvikles gjennom samspillet mellom de forskjellige lagene. Dette vil ytterligere styrke kulturen og øke motstandsdyktigheten på grunn av en mentalitet om at «vi står sterkere sammen» (Edmondson, 2003). For å unngå gapet mellom uttrykte verdier og faktisk atferd, er det viktig å sikre at verdier og prinsipper samsvarer med faktisk atferd og praktiseres konsekvent (Argyris, 2010). Dette krever en åpen og ærlig dialog samt vilje til å endre atferd og praksis når det er nødvendig. Det er også viktig å være oppmerksom på forsvarsmekanismen fornektelse og aktivt arbeide for å unngå den når problemer eller utfordringer oppstår (Argyris, 2010). Meningsskapelse er også ideelt å fokusere på for å arbeide sammen mot en felles forståelse av situasjonen, på samme måte som meningsskapelse er viktig for å håndtere en krise (Paul & Reddy, 2010).

Gjennom datainnsamlingen kommer det frem at en del av trenerne opp gjennom de siste årene som ikke vil ta inn over seg at det eksisterer spiseforstyrret atferd i langrennsmiljøet og på deres landslag, at dette ikke er noe de har observert (Vesteng & Bohlin, 2021; Vesteng et al., 2021). Det kan altså tyde på at det ikke er en tykk nok virksomhetskultur, ettersom det utad ikke virker som det finnes en felles oppfattelse av hvordan ting skal gjøres – og hvert fall ikke at omdømme samsvarer med det bildet de på innsiden av forbundet har (Fombrun & Van Riel, 1997). Dette henger også sammen med den nevnte faktoren angående at også kulturen må skapes på kryss og tvers av nivåer og lag, at det må samarbeides bedre mellom klubber og aldersgrupper, slik at det blir en helhetlig kultur som hele skimiljøet kjenner seg igjen i. Trenere og utøvere, samt støtteapparat og foreldre og andre som er inkludert, må

sammen finne frem til fokale prinsipper som alle kan stille seg bak (Camerer & Vepsalainen, 1988). Det vil også legge til rette for bedre meningsskapelse, som er helt essensielt for at organisasjonen skal klare å finne løsninger på krisen om spiserelaterte utfordringer i toppidretten (Weick, 1995).

Ifølge Irving Janis (1972) er lukket meningsskapelse en utfordring i grupper og teams. Og kan være en forklaring på hva slags form for manglende meningsskapelse som eksisterer i langrenns-kulturen- og miljøet, som gjør at det blir krevende for ledelsen å kunne håndtere krisen angående spiserelaterte utfordringer i skimiljøet. Det henger sammen med risikoen for gruppe-tenkning, da det opprettes en form for selvsensur av ideer som ikke samspiller med hva som oppfattes som konsensus i gruppen (Janis, 1972). De meningene som viker fra de normene og verdiene som eksisterer i dag, stenges ute, slik som Ronja Evertsen forteller i sitt intervju: «[...] *Det er altså ikke er rom for å tenk utenfor boksen*» (Godø et al., 2021 (d)). At ingen tør å si noe imot eller at det ikke legges til rette for andres meninger og perspektiver, skaper en illusjon av enighet i gruppen. Det kan også forklare opplevelsene Anna Taylor og Marthe Kristoffersen hadde, hvor de opplevde en sosial aksept for måten det ble snakket om å spise minst mulig og å gjemme mat under servietten (Godø et al., 2021 (e); Vesteng (2021)). I tillegg er det selvutnevnte medlemmer, meningsvoktere, som skjærer gruppen for annerledes tenkning (Janis, 1972). Lukket meningsskapelse vil fungere motsatt av meningsdannelsen som er nødvendig å få etablert for å kunne løse en krise, og det vil derfor hindre ledelsen i skimiljøet å kunne finne løsninger på utfordringene som eksisterer i dag.

Hyllest av det ekstreme

I toppidretten og andre miljøer hvor prestasjon settes høyt, er det kultur for at det ekstreme hylles (Lingjærde, 2012). Som Informant 2 forteller: «*Sundby (tidligere landslagsutøver, nå langrennsekspert på tv) hyller Kari Slind, som presset seg selv maksimalt på treningsøker som egentlig skulle være rolig – da hun ikke turte å si ifra at hun var langt over planlagt pulssone, i over 3 timer*» (Informant 2). Da satt altså nåværende ekspert, og tidligere både verdensmester og olympisk mester på ski, Martin Johnsrud Sundby, og berømmet hvordan den nåværende utøveren Kari Slind hadde over en lengre periode i høst, trent grensesprengende sammen med landslaget, fordi hun ikke hadde turt å si ifra at den treningen var for hard for henne, og nå vant hun medaljer i ski-VM den etterfølgende vinteren: «*Hun er mentalt knallsterk*». Papathomas (2019) skriver i sin litteraturgjennomgang

om hvordan det for idrettsutøvere er viktig å fremstå som mentalt sterke. Da stiller spørsmålet seg om at en potensiell forklaring på at problemer knyttet til spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd vedvarer, kan være fordi mental styrke er såpas indoktrinert i idrettskulturen at det går på bekostning av helsen. Det kan også være en forklaring på hvorfor det er vanskelig å detektere tidlige signaler på en krise (Boin et al., 2017; Bråten, 2020), når kulturen preges av å hylle prestasjoner som signaliserer styrke, og på den måten undergrave tegn på svakhet. En utfordring i idrettskulturen er også at livet som en toppidrettsutøver deler mange av de samme symptomene på spiseforstyrrelser, Skårderud et al. (2012) kaller det for søsken-kulturer. Ekstreme treningsmengder hylles, man spiser sunt og det er til enhver tid full kontroll over alle vaner i løpet av dagen.

Trenere applauderer utøvere som presterer, og trenere drar nytte av idrettsutøvere som ofrer alt for idretten, hvilket synes å være en ukritisk aksept av idrettsmoralen (Hughes & Coackley, 1991; Papathomas, 2019). Slik fungerer idrettsmoralen som en undertrykkende form for sosial kontroll som driver idrettsutøvere mot potensielt farlig overkonformitet (Papathomas, 2019, s. 101). Det er ikke noe tvil om at eksempelet med kommentaren fra Sundby, for det første sender ut signaler til yngre utøvere om hva skikulturen setter pris på, at man ikke følger den egentlige treningsplanen og opplegget man har fått, men også at man må tørre å krysse sin egen grense for å bli best. Dette henger igjen tett sammen med særlig kommunikasjon, da det er kommentarer som egentlig er ment godt, som en klapp på skulderen til Kari Slind, men som kan sende ut helt feil signaler til noen av de yngre, som får inntrykk av at det er sånn skikulturen er. Et annet aspekt ved dette, er også at idretten i seg selv blir mer og mer ekstrem i form av kravene som stilles. Det blir tyngre løypeprofiler, tøffere motbakker og lengre løp, og flere løp (Godø et al., (2021 (c)). Dette er også selvsagt med på å påvirke kulturen, da det krever annerledes ferdigheter. Som flere i datainnsamlingen vår nevner, så vil de tøffe løypene favoriserer de letteste utøverne, som kan føre til at utøvere med annerledes kroppsbygning og et annet utgangspunkt velger å gi seg med langrenn, da de ikke ser muligheten for å prestere blant de beste, da løypene har for ensformige krav (Godø et al., 2021 (c); Hoel et al., 2022).

De ekstreme handlingene er muligens nødvendige, de blir i hvert fall hyllet i toppidrettsmiljøet, og kan bidra til økt mestringstro blant utøverne. For mange utøvere er mestringstro en nødvendig egenskap i kampen for å bli verdens beste, da det fremmer troen på ens egen evne til å utføre oppgaver effektivt og oppnå suksess både i motgang og

medgang (Bandura & Ross, 1961). Det bør likevel bemerkes at høy mestringstro på kostholdsfronten kan være mer kritisk for utøvere uten tilstrekkelig kompetanse, da dette kan føre til at de velger å holde fast på vaner selv om de blir presentert med kunnskap og informasjon. Dette kan skyldes en overdreven tro på egen kunnskap, noe som kan bidra til at informasjonen ikke når ut til alle utøvere.

Sterke og svake bånd

Det er viktig å både ha sterke og svake bånd i en organisasjon (Perry-Smith, 2006). De sterke båndene vil som nevnt kunne hjelpe utøvere å få etablert en psykologisk trygghet og åpenhet i gruppa, noe som alle er viktige faktorer i en god prestasjonskultur. Men det er også viktig å ivareta de svake båndene, da det er gjennom de man får utviklet seg og lært nye ting (Perry-Smith, 2006). De svake båndene bringer med seg andre perspektiver, meninger og kunnskap, som vil være svært viktig for prestasjonskulturen i skilmiljøet – da det kan være med på å øke organisasjonens motstandsdyktighet, i det diskusjonsmiljøet kan føre til nye innovative løsninger på utfordringer de står ovenfor. For noen utøvere vil det være de sterke båndene som kan hjelpe en ut av krise, som for eksempel da Ingvild Flugstad Østberg fikk hjelp av sin gode venninne Therese Johaug, mens det for andre er svakere bånd som redder en, ettersom man føler noen «utenifra» har omsorg for deg og ser deg og dine utfordringer, jf. Emilie Fleten som fikk hjelp av Pål Golberg (Hoel et al., 2021). En prestasjonskultur og da skilmiljøet i dette tilfellet, vil derfor kunne dra stor nytte av at miljøet er såpas stort – at de kan utnytte det Synnøve Nesse kaller heterarkisk ledelse, altså at man under kriser bytter på hvem som innehar «lederrollen» avhengig av hvor i prosessen man befinner seg (Nesse, 2020). Kriser har en dynamisk prosess, og det er derfor lurt at de med kompetanse og legitimitet på det gitte tidspunkt, får mulighet til å være lederen i den situasjonen (Nesse, 2020).

En utfordring med heterarkisk ledelse er om ikke rollefordelingen blir tydelig nok, og ingen tar ansvar. Særlig med en litt mer uformell struktur som i dette tilfellet, ettersom det kan føre til tilskuereffekten blir fremtredende - altså at jo flere som ser at en person trenger hjelp, jo mindre er sjansen for at noen faktisk tar grep da man venter på at noen andre skal reagere først, også kalt tilskuereffekten (Latane & Darley, (1968). I tillegg, som vi har belyst tidligere i analysen, så mangler det en helhetlig forståelse av både kultur, kompetanse, kommunikasjon og psykologisk trygghet, som vil si at det kan oppstå mer usikkerhet ved heterarkisk ledelse.

Prestasjon fremfor lek

I kapittel 5.1 er det belyst at unge utøvere etterstreber et liv som toppidrettsutøver, og at dette synes å skje i en altfor tidlig alder. Det viser seg også når man ser på prestasjonskulturen i idretten. I kombinasjon med at unge får et feilaktig fokus på matinntak, er også noe av formålet med idretten som «lek og moro» forsvunnet i jaget etter prestasjon. Informant 2 sier i sitt intervju, når vi spør om det har skjedd en endring i idrettsmiljøet: *«Jeg føler vel at det ikke har kommet så langt. [...] Det er ikke sånn at man bare stikker ut på løkka lenger. Her er det foreldre og barn, i ekstremt ung alder, som sier: «Jeg har ikke tid til å leke»»*. Vedkommende sikter her til at barn før i tiden pleide å møtes ute for å sparke fotball, for lek og moro, mens man i dag mister «leken» fra ung alder. Informant 2 bruker betegnelsen *«ambisiøs inkompetanse»* som beskrivende for blant annet foreldre som engasjerer personlige trenere for sine tolv år gamle barn. Det er med andre ord rettet et stort fokus på prestasjon. Når lek byttes ut med målrettet trening for prestasjon, kan det tenkes at risikoen for faretruende signaler om spiserelaterte utfordringer allerede begynner å vises i ung alder. Slik som tidligere forskning har vist, begynner unge som regel med slanking i puberteten, hvilket rapporteres av voksne eliteutøvere med spiseforstyrrelser (Sundgot-Borgen, 1994; Martinsen & Sundgot-Borgen, 2013). Prestasjonskultur som tidlig manifesterer seg hos unge utøvere er også med på å øke viktigheten av at faretruende signaler tidlig må detekteres, og at det her bør tillegges stort fokus for å begrense, og aller helst stoppe, en skummel utvikling i retning av spiseforstyrrelser. Jaget etter prestasjon kan medføre at unge utøvere velger å hoppe over viktige «trappetrinn» (Informant 1) og understreker hvordan aspekter ved idrettskulturen kan være med til å bidra negativt i form av utøverens helse. I en prestasjonskultur er utøverne avhengige av en dynamisk og helhetlig oppfølging, som tar hensyn til hele mennesket – i ungdomsårene er dette viktig å huske på, da de både fremdeles er i vekst, de går på skole, det er mye som skjer med hormoner og de kan være ekstra sårbare. I tillegg har de yngre utøverne ofte flere treningsarenaer, om det for eksempel er to idretter som både langrenn og løping, eller om det er trening med eget lag i tillegg til regionslag, kanskje hospiterer de med andre lag og eventuell oppfølging også på skolen om de går på toppidrettslinje (Sandbakk et al., 2022; Informant 2). De kan altså være en del av flere lag, og ha flere trenere, og om ikke disse har en viss oversikt over hva totalbelastningen til den enkelte utøver er, kan det få store konsekvenser. Som landslagsutøver har du som

regel tett oppfølging fra det samme trenerapparatet året rundt, og til tross for at toppidrett handler om å sprengre grenser, har de nesten alltid noen som følger nøye med på at prestasjonen ikke ødelegger for en utøvers helse (Sandbakk et al., 2022).

Toppidrettsutøvere, særlig innenfor kondisjons- og utholdenhetsidretter, er helt ekstreme på å innføre tiltak for å hindre sykdom, da en liten forkjølelse kan ha store konsekvenser for resten av en hel sesong. Da koronapandemien inntraff og strenge reguleringer ble innført, var det flere av de norske skiløperne som uttalte seg om at så strenge hygiene-regler alltid hadde vært en del av deres hverdag. I løpet av en 8 år lang studie gjort på langrennsløperes sykdomsfrekvenser, så kom det frem at Norge ikke kun var best til å gå på ski, men også best til å holde seg friske (Haugli, 2016). Å holde seg frisk som langrenns utøver, er altså en suksessfaktor for å kunne bli best – derfor er de, i noens øyne overdrevent, opptatt av god hygiene, søvn og smitteverntiltak. Før VM tidligere i år, uttalte norske Johannes Høsflot Klæbo at han ikke ville møte kjæresten som kom på besøk for å se han konkurrere, i frykt for å bli syk (Folvik, 2023). Julefeiringen til flere av utøverne er også svært skjermet med sine aller nærmeste, og hvor de også får klar beskjed om at de ikke kan dra på store sammenkomster å møte mange mennesker i dagene før de tilbringer tid sammen, andre tar barna ut av barnehagen for å unngå smitte, og andre flytter til venner eller slektninger om de kjenner det kiler litt i halsen (Folvik, 2023). Det gjøres altså ekstreme tiltak for å unngå å få en luftveisinfeksjon, og det er en del av toppidrettskulturen – noe alle parter er innforstått med at er nødvendig for å unngå sykdomsperioder. Det er derfor overraskende at det ikke gjøres mer for å forebygge psykiske problemer og potensielle spiseforstyrrelser? (Vesteng & Bohlin, 2021). Han mener at spiseforstyrrelser burde bli behandlet som alle andre former for sykdom og skader, og at det dermed er behov for psykiatere som kan sette diagnosen – da det vil gjøre ting mer håndfast, dermed enklere å både forebygge, respondere på og lære av i etterkant (Intervju med Pølsa). Også Informant 1 er enig i dette: *«Jeg skulle ønske at det var akkurat som en skade. [...] Der vi får løftet det opp som en del av idretten.»*

Informant 2 fortalte oss om den ekstreme økningen av unge idrettsutøvere som begynner med rusmidler, og da særlig kokain, i forbindelse med toppidrettssatsingen (Informant 2). Bare på de siste to årene har det vært like mange saker knyttet til kokainbruk, som det til sammen har vært på de 18 foregående årene (Informant 2). Dette er helt alarmerende tall, og ifølge Informant 2, så er bakgrunnen til at unge tyr til ulovlige rusmidler,

ofte mange av de samme som de utøverne som enten bevisst eller ubevisst ikke får i seg tilstrekkelig med mat. Den store forskjellen ligger dog i at rusmisbruk er ulovlig, og det dermed blir tatt tak i umiddelbart av Antidoping Norge og de som regel får harde konsekvenser fra første sekund. Noe som selvsagt er ekstremt viktig for å forebygge og hindre at det etableres rus- og dopingkulturer i langrennssporten, og doping og spiseforstyrrelser er ikke to ting som skal sette opp mot hverandre. Dog undrer idrettsforbundet seg over hvorfor Antidoping Norge får flere titalls millioner kroner til sitt arbeid mot doping, mens ingen midler øremerkes forebygging av spiseforstyrrelser i idretten (Øgar, 2021). Denne skjevheten og mangelen på satsing og ressurser, sender uheldige signaler til både skiforbundet, trenerne og utøverne i langrenns-kulturen.

For å yte best i verden, er utøverne avhengig av å være en del av en kultur hvor det vektlegges å trene best i verden. Det har blitt gjort en vurdering av skiforbundet om at lagbygging og kulturarbeid knyttet til dette, har vært jobbet for dårlig med (Sandbakk et al., 2022). Hvis ledere kan tilrettelegge for å opprettholde en effektiv organisasjonskultur og samtidig fortsette å utvikle de ansatte, kan en krise resultere i større positive ringvirkninger, enn negative (Williams et al., 2017). En effektiv organisasjonskultur handler på mange måter i dette tilfellet om å sikre at prestasjonsmiljøet er bærekraftig. For å forebygge og motvirke at idrettsutøvere må gi seg med idretten grunnet spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd, altså negative ringvirkninger av krisen, må prestasjonskulturen styrkes på en bærekraftig måte. Eksempelene som er nevnt ovenfor (Vesteng 2021; Godø et al., 2021 (e); Informant 2) har motsatt effekt, det langsiktige perspektivet faller bort til fordel for kortsiktig prestasjon. Slike uhensiktsmessige hendelser må, i den grad det er mulig, unngås. Ser man på problemet i et større perspektiv, er det summen av disse små handlingene og utsagnene som er med på å opprettholde den langsomme krisen i idretten, og særlig innen vektsensitive- og utholdenhetsidretter som langrenn.

Oppsummering

Kultur, og den prestasjonskulturen som preger toppidretten, har viktige funksjoner i organisasjoner, for medlemmene og samfunnet for øvrig. Det legges til grunn at prestasjonskulturen skal fremme bærekraftig utvikling hos langrennsløpere, dog er det noen faktorer som synes å prege utøveres helse og psyke i negativ forstand. Lek byttes for tidlig ut

med spesialisering i ung alder, det er en rådende idrettsmoral som favoriserer det å være mentalt sterk og dermed på mange måter neglisjerer at det også er styrke i å vise svakhet. Oppsummert så er det tydelig at analysens tre øvrige temaer, spiller en svært viktig rolle når det kommer til å analysere hva slags påvirkning kulturen har på idrettsutøveres balanse mellom ernæring og trening. En kommer ikke utenom å nevne viktigheten av felles meningsskapelse, en god kultur for måten det kommuniseres på i systemet og dermed påvirker utøverne. En utfordring er som Informant 2 sa, at ambisiøs inkompetanse skaper utfordringer for idrettskulturen, ettersom man er avhengig av frivilligheten og dugnadsånden som eksisterer i dag, men også avhengige av at de ikke sprer informasjon om et tema de ikke har nok kunnskap om. Det er tilsynelatende ikke en god helhetlig kultur i idrettsmiljøet, som gjør at muligheten for å kunne styrke miljøets motstandsdyktighet blir mer utfordrende.

6. Diskusjon

I det kommende kapittel vil vi diskutere analysens hovedfunn. Vi vil først gi en kort oppsummering av hovedfunnene, og deretter vil diskusjonen ta utgangspunkt i oppgavens to forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil vi svare på oppgavens overordnede problemstilling.

Analysens hovedfunn

Vi startet med å undersøke mangelen på helhetlig kompetanse når det gjelder forebygging og håndtering av spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i langrennsmiljøet. Vår datainnsamling viste at kunnskapen om dette i høy grad er forbeholdt landslagsutøvere, og at det er spesielt i ungdomsårene hvor mangelen på kunnskap er størst. Når kompetansen ikke er god nok, blir det også vanskelig å oppdage signaler (Wooten & James, 2008), og dermed synes krisen å få grobunn til å langsomt kunne utvikle seg til å bli mer omfattende enn om disse signalene ble oppdaget raskere. Mangelen på psykologisk trygghet var også særlig tydelig i ungdomsårene, og det kan virke som de også mangler en felles meningsskapelse. I tillegg til mangel på psykologisk trygghet, fører tabu og skam knyttet til temaet til at unge ikke tør å åpne seg og be om hjelp eller stille spørsmål - i frykt for å havne utenfor lag og bli forhåndsdomt av både trenere og lagkamerater. Det gjør at det blir vanskelig for skilmiljøet å utvikle noen form for motstandsdyktighet, ettersom de aldri får muligheten til å lære og utvikle seg. Videre så vi på kommunikasjon og hvordan manglende

tillit og åpenhet gjør det vanskelig å håndtere spiserelaterte utfordringer. Til slutt så vi på kultur og hvordan prestasjonskulturen i idretten kan påvirke i negativ forstand, særlig når det gjelder tidlig spesialisering og ekstreme prioriteringer som kan ligne på egenskaper ved kliniske spiseforstyrrelser, som også understøttes i det Skårderud et al. (2012) omtaler toppidrett og spiseforstyrrelser som søskenkulturer.

De fire komponentene – en avhengig spiral

Gjennom analysen vår har vi erfart at de fire komponentene kompetanse, kommunikasjon, psykologisk trygghet og kultur er avhengige av hverandre – som forsterker hverandre i både negativ og positiv forstand. En god kultur legger til rette for god kompetanse gjennom kompetansedeling, som igjen er avhengig av god kommunikasjon – som bygger på gruppens psykologiske trygghet. Så dersom en eller flere av disse faktorene står sterkt, vil det ha positive ringvirkninger på de andre. Det vil legge et godt grunnlag for motstandsdyktighet og dermed også øke muligheten til å takle motgang på en god måte (Coombs, 2021). Det kan altså diskuteres om denne sirkelen av elementer er med på å underbygge muligheten for konflikthåndtering. På den ene siden vil det være positivt om man i Skiforbundet greier å fokusere på en eller to av faktorene, som derfor i noen tilfeller kan føre til en automatisk forbedring på de andre faktorene. På den andre siden kan dette på sett og vis også bli som en slags hvilepute, for eksempel ved at siden de vet de besitter god kompetanse og at dette blir kommunisert ut til utøverne på en tydelig måte, men de glemmer at om ikke kulturen og den psykologiske tryggheten er sterk nok – så vil ikke dette nå frem og dermed bidra til å skape en form for *falsk trygghet* (Stensaker et al., 2008). Denne falske tryggheten kan også sees på som en form for naivisme, som ødelegger for både forebygging og reaksjon på den gjeldende krisen. En krise skal aller helst reageres på så fort som mulig, da det legger grunnlag for å optimalisere utfallet av krisen (Wooten & James, 2008) – det kan denne falske tryggheten sette en stopper for.

En annen utfordring med denne avhengige spiralen av de fire komponentene, er at om de først havner i en negativ spiral, med svak kultur og kommunikasjon for eksempel, så vil dette på samme måte som ved positive ringvirkninger, ha negativ påvirkning på de andre elementene. Denne «onde» sirkelen kan være veldig utfordrende å komme seg ut av, da det krever en stor jobb å endre vaner og holdninger som er med på å påvirke en eller flere av komponenten. Og jo sterkere negativ påvirkning en av de har, som dermed er med på å

styrke den «onde spiralen» og gjøre det mer utfordrende å bryte ut av det mønsteret. Dette henger tett sammen med krisehåndtering og studien til Coombs (2021) om at det er mer krevende å løse en krise jo mer «etablert» krisen er blitt.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker nivået av kunnskap og kompetanse om spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten forebygging og identifikasjon av problemene?

Der hvor faren er størst, er blant de yngste i idretten (Informant 1; Informant 2; Sundgot-Borgen, 1994 i: Martinsen & Sundgot-Borgen, 2013). En forklaring på at de yngre er mer sårbare kan være at de ofte bedriver flere idretter, og ulike idretter har ulike arbeidskrav, og dermed får de unge ulik informasjon fra de ulike særforbundene om hva som er rett og galt. De mange særforbundene og tilhørende klubber øker behovet for at alle deler av systemet må bidra til å dra i en felles retning når det gjelder kompetanse- og informasjonsformidling, dette er også viktig når det kommer til kriseledelse – et samspill mellom ulike nivåer er nødvendig for å unngå at situasjonen kommer helt ut av kontroll (Bråten, 2020). Ettersom det tyder på at også spesialiseringen starter tidligere og tidligere, så krever også de ulike idrettene mer av de yngre utøverne fra tidlig alder av. De ulike kravene som trenere og lagkamerater i ulike idretter setter, kan være med på å bidra til større usikkerhet, ettersom informasjonen er ulik fra de ulike kantene. Derfor vil det mest sannsynlig være viktig at ikke kompetansen kun spres internt i skilmiljøet, men også på tvers av ulike aktiviteter og skoler, noe Informant 2 var tydelig på.

På sett og vis kan dette ses på som et argument for hvorfor man tidlig skal spesialisere seg inn mot en idrett. Det kan være med på å løse problemet knyttet til den ulike informasjonen som spres fra de mange idrettene, som for eksempel alpint og langrenn, da informasjonen kun kommer fra én konkret idrett. Likevel bidrar tidlig spesialisering til utfordringer knyttet til informasjonen som sendes fra ulike hold, og kanskje særlig er det et problem at foreldre stiller som sterke kandidater for ambisiøs inkompetanse, som nevnt i analysen (Informant 1; Informant 2). Allerede fra ung alder måles utøvere i testløp, styrke, kondisjon og utholdenhet – altså med fokus på prestasjon og resultat. Det er klart at det er et av hovedelementene knyttet til idretten, men likevel vet man at de fleste som befinner seg i verdenstoppen i sin idrett, eller på sitt fagområde, først og fremst har en sterk indre motivasjon. De har nådd dit de er i dag, på bakgrunn av prosessorienterte - fremfor

resultatorienterte mål (Svedenborg, u.å.). Derfor vil det være viktig å finne en løsning som kan måle suksess i andre former enn å kun være raskest eller sterkest. Noe både Ragnhild Haga har vært åpen om, men også noe vi fikk bekreftet fra både Informant 1 og Informant 2 (Godø et al., 2021 (a)).

Informasjonstilgjengeligheten er stor på grunn av sosiale medier, hvor alle kan dele sine tanker og meninger rundt temaet ernæring og trening, og hvor både store og små påvirkere har en enorm påvirkningskraft på særlig unge, men også på befolkningen for øvrig. Derfor er det kanskje viktigere nå enn noensinne å fokusere på informasjon og kompetanse, og på hvordan dette blir kommunisert ut. Samtidig som det er viktig å skape rom for diskusjon og debatt, hvor alle utøverne føler på en høy grad av psykologisk trygghet. Unge er ofte utålmodige, da de ønsker å bli best så fort som mulig, og ser opp til sine forbilder og rollemodeller – som kan gjøre at de hopper over viktige trappetrinn, som igjen kan føre til at de på egenhånd spolerer sin egen karriere (Informant 1). Åpenhet vil dermed ikke alltid være optimalt, spesielt for unge, og spesielt om man ikke er bevisste på hvor stor målgruppen som mottar budskapet faktisk er. For unge som ikke forstår kildekritikk, er dette en stor utfordring. Særlig stor utfordring blir det om de ikke får lov, eller ikke tør, å stille spørsmål til trenere og/eller andre ledere – på grunn av mangel på psykologisk trygghet – og dermed ender opp med å ukritisk følge rådene fra en de for eksempel ser på Instagram eller TikTok. En annen utfordring er at vi som mennesker søker etter, og tolker, kunnskap og informasjon som bekrefter våre allerede eksisterende holdninger, nemlig bekreftelsesbias. Det kan derfor være en utfordring å få utøvere som allerede har havnet i en retning, til å komme tilbake på riktig kjøll igjen.

En av årsakene til at krisen får lov til å utvikle seg langsomt, er som nevnt i analysen at kompetansen ikke blir kommunisert godt nok ut, eller motsatt – at informasjonen som blir kommunisert ut er misvisende, som vi var inne på i ovenstående avsnitt. I tillegg sliter utøverne med å få etablert en tillitt og psykologisk trygghet som gjør at de tør å kommunisere til trenerne. Det gjør oppgaven med å reagere på krisen svært krevende, ettersom motstandsdyktigheten ikke er til stede da læring, utvikling og vekst, er avhengig av kommunikasjon mellom partene (Pearson & Mitroff, 1993). Det er viktig at pekefingeren ikke kommer frem i det en utøver stiller spørsmål og viser nysgjerrighet, ettersom det er helt

essensielt å se hele mennesket, altså hva slags faktorer som ligger bak de ulike spørsmålene som blir stilt. Dette er nødvendig for å klare å danne seg et bilde av situasjonen og dermed forstå når det krever en aktiv innsats (Borch & Andreassen, 2020).

Den svenske langrennslandslags-legen er bekymret for at det unge idrettsmiljøet ikke får tilstrekkelig med hjelp på grunn av mangel på støtteapparat (Øgar et al., 2021 (a)). Det kan altså tyde på at støtteapparatet er minst for de utøverne det er mest kritisk for. Spørsmålet er da om det er støtteapparatet som skal ha æren for at spiseforstyrrelser er mindre utbredt på landslaget, eller om det er kulturen, kompetansen, den psykologiske tryggheten og kommunikasjonen som fungerer bedre. Mest sannsynlig er det en kombinasjon av flere av faktorene. Likevel er det mye som tyder på at det å ha et apparat som ikke først og fremst er en fysisk trener som pusher deg til å løpe litt fortere, men som tar hensyn til deg som en mer helhetlig utøver kan være en suksessfaktor. For det er jo nettopp dette helhetlige synet på utøverne, som ikke bare en utøver, men som et menneske med en rekke behov som må tas hensyn til, for at utøveren skal kunne bli så god som mulig. Det sier seg selv at ikke alle lag i hele Norge kan ha et eget støtteapparat på lik linje med landslaget, men å videreutvikle for eksempel organisasjonen Sunn Idrett, så den blir enda mer tilgjengelig for alle, at det er noen konkrete helsearbeidere som over tid, følger ulike utøvergrupper. Det krever mye ressurser, men i det store bilde vil samfunnet tjene på å forebygge istedenfor å hjelpe i etterkant (Espeland & Haualand, 2022). I tillegg kan denne ekspanderingen føre til at man får mer lærdom som også kan brukes i andre deler av samfunnet, da spiseforstyrrelser ikke kun er et problem i idretten (Informant 1; Informant 2).

Forskningsspørsmål 2: Hvilke kulturelle faktorer bidrar til at det er vanskelig å snakke åpent om spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten, og hva kan gjøres for å skape en mer støttende og åpen kultur som gjør det lettere å identifisere og behandle dette?

Mennesker er drevet av suksess, og særlig i prestasjonsmiljøer vil jaget etter å prestere alltid være til stede. Da dette vil variere ut ifra hvilken periode man er i året, og i livet generelt, er det viktig å få en alternativ måte å føle på suksess på for satsende skiløpere. En utfordring blir da at kravene til å føle på mestring vil stige etter hvert som man presterer bedre, hvilket i utgangspunktet er en essensiell del av toppidretten og av det å faktisk kunne bli best. Det er også derfor et prestasjonsmiljø ikke er noe som vil passe alle, ettersom det krever enormt mye av en person å måtte ofre svært mye over en lengre periode. Likevel er det ikke sånn at

prestasjon skal trumfe alle andre deler av livet, og spesielt ikke noe så viktig som egen helse. For som Skiforbundet selv sier:

«Selv om prestasjonsutvikling er grensesprengende i sin natur må det parallelt jobbes med å sikre at utøveres fysiske og psykiske helse går foran prestasjon» (Sandbakk et al., 2022)

Ettersom toppidrettsutøverne er avhengige av både opp mot *perfekt* fysisk og mental helse, så er det grunnleggende å fokusere på at begge delene blir ivaretatt for å kunne være en del av et prestasjonsmiljø, noe som kanskje ikke er tilfelle i dag.

Utøvernes jag etter suksess kan gjøre at det å vise svakhet, blir sett på som et nederlag (Papathomas, 2019). Det ideelle ville derfor ha vært at det å tørre å vise sårbarhet, blir sett på som suksess. Når det å tørre å vise seg fra en *svakere* side blir verdsatt, vil også mest sannsynlig temaet rundt mat, kropp og trening bli mindre tabubelagt og skamfullt fordi man får et tydeligere bilde av hva som faktisk er normalen. Flugstad Østberg fortalte at hun følte på skam og skyldfølelse for å være et dårlig forbilde (Skjerdingstad, 2023), men er hun egentlig det? Særlig når situasjonene er slik som den er i dag, hvor hun igjen er tilbake og kjemper om førsteplasser i verdenscupen. I fjor høst var den norske skihopperen Maren Lundby åpen om at hun ikke ønsket å delta i verdensmesterskapet som skulle bli holdt noen måneder senere, da hun ikke ønsket å gå så raskt ned i vekt som det ville kreve av henne for å kunne prestere (Sigurdsen, 2021). Og som det ble omtalt i avisene: *“Maren Lundby (27) er for sunn og frisk til å drive toppidrett. Det er sykt det.”* (Sigurdsen, 2021) . Hun ble hyllet av alle i skimiljøet og den norske befolkningen generelt – og vant *Årets forbilde* på den Norge idrettsgalen (Sigurdsen, 2021). Hun prioriterte tydelig sin egen helse over prestasjon og gikk foran som et sterkt forbilde på grunn av denne prioriteringen. Det samme gjelder amerikanske Jessie Diggins, som i alle år har pratet åpent om da hun var syk med spiseforstyrrelser, og det samme gjaldt også tidligere landslagsstjerne Vibeke Skofterud (Saltvedt, 2020). Det virker altså som at både de internt i skimiljøet, og alle på utsiden, verdsetter når utøvere tør å være åpne og ærlige om utfordringene knyttet til det tabu- og skambelagte temaet.

Flugstad Østberg så på sine utfordringer som noe som ville føre til at hun var et dårlig forbilde, selv om vi tviler sterkt på at hun så på Skofterud som et dårlig forbilde. Den

tankegangen, som vi er sikre på at ikke kun Flugstad Østberg kjenner på, er en utfordring. Dette fordi det sender signaler om at det faktisk er feil å slite. Det er bra med åpenhet, men da er det viktig å skape rom for debatt og diskusjon rundt dette, slik at det da kommer et motsvar som stiller spørsmål ved hvorfor hun føler på dette, og om hun føler på det når det gjelder andre enn henne selv. På den måten vil det skape flere perspektiver og vinklinger, samt etablere en mer kollektiv meningsskapelse, som vil gi både henne selv, og andre som observerer rundt, at dette ikke er «deres feil» eller «deres problem» - men en utfordring du har møtt på, kanskje på grunn av tilfeldigheter, kanskje på grunn av miljø eller kultur eller helt andre ting. Det vil uansett være viktig å skape bevissthet rundt temaet, slik at alle kan bidra i å fange opp signaler – at det ikke kun er trenerens ansvar alene. Som ung vil man ha godt av forbilder og rollemodeller som man selv kan identifisere seg med, det er jo en av grunnene til at det for eksempel i så stor grad fremmes mangfold på TV og i film, både for barn, unge og voksne.

Som vi var inne på tidligere i diskusjonen, hylles det ekstreme i toppidrettsmiljøer. Noe som kan være en av årsakene til at konkurransene, treningene og løypeprofilene også har blitt mer ekstreme i dag, kontra for hva det var for kun noen år siden. Med det følger også mer ekstreme krav, som krever mer trening og innsats. Det har blitt diskutert om det vil kunne være forebyggende at løypeprofilen i konkurranser og testløp er mer varierte, slik at utøvere med ulike forutsetninger kan hevde seg i de ulike konkurransene.

Et annet argument er at toppidrettslivet i flere tilfeller sees på som en form for unntakstilstand, da det ikke er lagt opp til at man skal drive med så ekstreme tiltak over en lengre periode. Det er en grunn til at man i de aller fleste idretter, som det stilles ekstreme både fysiske og mentale krav til, blir tvunget til å legge opp i relativt ung alder. Derfor er det en utfordring at spesialiseringen starter tidligere og tidligere, ettersom utøverne dermed har levd som en toppidrettsutøver i mange år, før de egentlig er det.

En utfordring som er særlig stor i forbindelse med trening, mat og kropp – er at det i utgangspunktet er sunne holdninger og har positive ringvirkninger for både individet og samfunnet rundt. I det vestlige samfunnet i dag, er det en mye større utfordring knyttet til fedme og overvekt, enn motsatt (Lein, 2015). Dårlig kroppsbilde er noe som lenge har vært en sentral del av det å leve i dagens samfunn, da det eksisterer en form for felles tanke om at

ingen er helt fornøyd med sin egen kropp, og dermed kan kanskje disse tankemønstrene i startfasen til en skiløper bli neglisjert. At hun eller han er opptatt av å trene og spise sunt kun er gode verdier, og i hvert fall ikke livsfarlig. Dermed kan det forklare at de første faretruende signalene på en mer alvorlig spiseforstyrrelse ikke blir identifisert, ettersom konsekvensen ikke virker å være så store der og da (Coombs, 2014). Derimot vil en klinisk spiseforstyrrelse, som for eksempel anoreksi, være livstruende og tiltak som blant annet tvangsinnleggelse er første reaksjon. Men til tross for at spiserelaterte utfordringer, som for eksempel ortoreksi, i utgangspunktet er sunt, så vil det gå over til å bli en sykdom som kan om ikke umiddelbart ha store konsekvenser, men i det lange løp føre til en rekke senvirkninger (Lein, 2015). Anoreksi krever akutt krisehåndtering, og resulterer som regel i akutt håndtering, men når tidspunktet for å ta tak i en med spiserelaterte utfordringer som da for eksempel nevnte ortoreksi, er mer uklart som gjør at prosessen blir mer diffus og tiltak kan bli satt inn for sent.

Utfordringen er altså at denne *forstyrrelsen* på mange måter blir hyllet i langrenns-kulturen og toppidrettskulturen, da det av mange sees på som suksessfaktorer for å kunne lykkes. Det blir dermed en mer stille og oversett krise, da utviklingen mot alvorlige konsekvenser skjer gradvis, altså en langsom krise.

Å håndtere spiserelaterte utfordringer som en diagnose på samme måte som en brukket arm eller røket leddbånd, som nevnt i analysen, kunne derfor her vært en løsning. Da har man et tydelig bilde av situasjonen og en rehabiliteringsplan å forholde seg til. Dog kan diagnostisering også føre til mer stigmatisering og øke alvorlighetsgraden av temaet, ettersom man raskt kan bli satt i en bås – som igjen kan bidra til at tabuet og skammen fortsetter. For utfordringen her vil være den samme, når skal ledelsen gripe inn?

Forekomsten av spiseforstyrrelser er høyere i toppidretten enn i den øvrige befolkningen (Øien, 2020). Et spørsmål verdt å stille seg i denne sammenheng er også om individer som allerede har risiko for å utvikle spiserelaterte utfordringer oppsøker toppidrettsmiljøet, ettersom mye av normalen i toppidretten kan ha flere likhetstrekk med en spiseforstyrrelse, som kan være tiltrekkende for en som kanskje ubevisst, har et litt trøblete forhold til egen kropp, mat og trening. Der kan deres tanker og holdninger bli normalisert, særlig på grunn av det Skårderud kaller «søskenkulturer» (Skårderud et al., 2012). Det har også de siste årene vært stort fokus på dette med press fra alle kanter, «generasjon prestasjon» og «flink-pike-syndromet», og den siste tidens «my 5 am morning routine» - som handler om hvordan man

kan lage en perfekt dag for seg selv ved å stå opp 05:00, gå gjennom hudpleierutine, ta på seg et fint trenings-antrekk og komme seg på trening før man lager en sunn og frisk frokost og kommer seg på jobb og skole (Sandve, 2022). Det er altså ikke toppidretten eller langrenn som skal ha skylden alene for at dette er en utfordring – men ettersom forekomsten er høyere her enn resten av samfunnet, har de et minst like stort ansvar for å ta tak i utfordringene, særlig når kroppen er utøvers fremste arbeidsverktøy. Kanskje kan også idretten, som for mange er noe de har positive assosiasjoner til - gå foran som et godt eksempel, ved at de faktisk legger inn alt de har av ressurser tilgjengelig, for å forebygge spiserelaterte utfordringer.

Hvordan kan spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten forstås som en langsom krise?

Vi stilte innledningsvis spørsmål ved hvorfor handlingsplanen først skal komme nå. En av utfordringene knyttet til langsomme kriser er å finne ut når man skal sette inn tiltak, dette er utfordrende grunnet det lange tidsperspektivet. En langsom krise kan som oftest kun løses ved at det er en samfunnsendring som blir gjennomført (Njå et al., 2020). Den kommende handlingsplanen kan derfor være en løsning på problemet skiforbundet står ovenfor.

Forhåpentligvis vil den fungere som en del av det siste kriseledelsesstadiet, som ifølge Pearson & Mitroff (1993) er læring og refleksjon av den gjennomgåtte krisen.

Fordi gruppen som skal utarbeide handlingsplan består av individer med ulik bakgrunn og dermed også forskjellige perspektiver, erfaringer og kompetanse, kan de dra nytte av lærdom fra tidligere kriser, til å utarbeide en plan som kan treffe, forhåpentligvis, hele idretts-Norge.

Det er flere faktorer som understøtter vår hypotese om at spiseforstyrrelser og spiseforstyrret atferd kan forstås som en langsom krise. Først og fremst mener vi at spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd kan forstås som en langsom krise i seg selv, og at når disse tilfellene samler seg i ett miljø – er det noe i håndteringen av disse enkeltkrisene som ikke fungerer som det burde, som dermed gjør at det kulmineres i en kulturkrise. Langsom krise oppstår når en organisasjon, Skiforbundet i dette tilfellet, ikke evner å oppdage og reagere på de ulike enkeltkrisene før det inntreffer, hvor da disse ulike hendelsene til slutt ender opp i en større, langsom, krise (Nesse, 2020). Langsom kriseledelse handler mer om hvordan mangelen på reaksjon og respons på kriser fører til krise, og ikke en

akutt hendelse – noe som vi mener er hovedårsaken til at spiseforstyrrelser og spiseforstyrret atferd har fått mulighet til å utvikle seg til en langsom krise i skimiljøet (Bråten, 2020).

Gjennom analysen har vi sett på ulike elementer ved kriseledelseshåndteringen som gjør at krisen fortsetter å vare, og virker til å aldri «*ta slutt*», til tross for at alle er klar over at krisen faktisk eksisterer. Langsomme kriser sees på som mer dynamiske prosesser, som består av flere enkelthendelser som er med på å påvirke krisen i negativ retning. Det er utfordrende å vite når man skal ta tak i en langsom krise, ettersom den utvikler seg sakte over tid, som både gjør det krevende å oppdage tidlige signaler og vite når man skal reagere på dem. Dog vil det ved god kriseledelse i mange tilfeller være enklere å forebygge, reagere på og lære av langsomme kriser, enn ved akutte kriser. Det skyldes at man får bedre tid til å reagere, men at det vil lønne seg å reagere så fort som mulig for å hindre at krisen utvikler seg enda mer og blir enda mer omfattende. Langsomme kriser kan kun stoppes ved en aktiv innsats (Nesse, 2020), og det er også tilfellet her – Skiforbundet må legge inn en aktiv innsats for å få bukt med krisen.

I vår analyse av krisehåndteringen til skiforbundet og skimiljøet gjennom de fire delkapitlene kompetanse, kommunikasjon, psykologisk trygghet og kultur, har vi identifisert et par betydelige mangler på flere av disse områdene – særlig i form av mangelen på et helhetlig fokus. Disse manglene kan gjøre det utfordrende for skiforbundet å løse krisene relatert til spiserelaterte utfordringer, samtidig som det blir mer krevende å etablere en felles meningsskapelse. Vi har belyst at opprettelsen av kollektiv meningsskapelse er avgjørende for å oppnå effektiv krisehåndtering, og er en grunnleggende forutsetning for både kompetanse, kommunikasjon, psykologisk trygghet og kultur. Uten denne felles forståelsen av situasjonen vil det være vanskelig å takle usikkerhet og uforutsigbarhet i krisetider, som fører til at de mister muligheten til å reflektere og lære av de ulike situasjonen, og dermed også mister muligheten til å oppnå en god motstandsdyktighet. Det er med andre ord mangel på sentrale faktorer som hindrer effektiv krisehåndtering.

Avslutningsvis kan en krise true en organisasjons omdømme og overlevelse, noe som vi også mener er et sentralt element her. Skimiljøet sliter med at bilde utad av de nå, er at det er et stort problem, som det ikke gjøres noe med. Det fører til at foreldre vegrer seg for å sende

barna sine på langrennstrening, som dermed bidrar til en svekket kultur. Samfunnet får et bilde av at det ikke er et trygt sted å sende barna sine, noe som kunne vært unngått dersom ledelsen hadde vært mer proaktiv, ved å tydelig vise tydelig at de faktisk tok grep, reagerte og tok lærdom av de ulike situasjonene.

7. Avslutning

Den kommende handlingsplanen rettet mot arbeidet for å unngå kroppsmisnøye og spiserelaterte utfordringer i idretten, skal etter planen legges frem av Regjeringen høsten 2023. I toppidretten handler det mye om å balansere på den riktige siden av marginer, for å klare å prestere på topp. I jaget etter å prestere i verdenstoppen er man nødt til å ofre mye, og når marginene er så små er det naturligvis en risiko for å havne på feil side. Vi er spente på hva slags tiltak som gjennom handlingsplanen skal iverksettes, og hva slags eventuelle endringer som skal gjøres i praksis for å forebygge kroppsmisnøye og spiseforstyrrelser i idretten. Innledningsvis i oppgaven, stilte vi spørsmål ved hvorfor planen kommer først nå. Det har vært, og er, et vedvarende problem. Hvorfor det har vedvart har vi i analysen forsøkt å forklare med bakgrunn i de fire overordnede temaene, i lys av teori hentet fra kriseledelse. Analysens fire overordnede temaer gir noen forklaringer på hvorfor det hele kan forstås som en langsom krise, og utover det retter det også oppmerksomheten til viktige verktøy som kan benyttes i samfunnet for øvrig.

Gjennom analysen har vi sett på hvordan krisehåndteringen har fungert, og vi ser en tydelig, gjennomgående svakhet i mangel på et helhetlig fokus. Det fører til at det allerede i første steg, som er meningsskapelse, oppstår utfordringer, da mangel på meningsskapelse fører til at grunnlaget for å både kunne oppdage, forebygge, reagere, samt lære og reflektere over de ulike krisene, blir svært krevende. Da vil det heller ikke kunne skapes noe form for motstandsdyktighet, som er en sentral faktor av å kunne reagere godt på kriser. Ut ifra den ovenstående analysen og diskusjonen mener vi derfor at det en av hovedgrunnene til at spiserelaterte utfordringer og spiseforstyrrelser faktisk er en langsom krise, ettersom ledelsen sliter med å få etablert en god krisehåndtering på grunn av mangel på felles meningsskapelse og kommunikasjon, som da svekker mulighetene for både forebygging, reaksjon og læring, og da også muligheten for å oppnå en styrket motstandsdyktighet. At det i tillegg skapes skam og tabu over temaet, som gjør at utøvere ikke tør å åpne seg opp, stille

spørsmål og utvikle seg på den måten, er også kritisk, da det er med på å legge lokk på de utfordringene som faktisk eksisterer.

Ved at skiforbundet ikke har klart å etablere en helhetlig kultur, svekkes også gruppedynamikken og relasjonene i gruppen. Det gjør at kommunikasjonsprosessen blir mer krevende, ettersom trenerne ikke får etablert et godt nok bilde av hvilke ulike behov som eksisterer i gruppen. Det henger igjen sammen med mangelen på den psykologiske tryggheten, ettersom vi gjennom datainnsamlingen fant ut at om utøverne føler på psykologisk trygghet, så vil de tåle det aller meste, da de har mer tillitt til seg selv og lagkameratene – og da også kan søke informasjon og hjelp, uten frykten for å bli dømt.

Det er tydelig at utfordringene knyttet til mat, kropp og trening har fått lov til å blomstre i skimiljøet i over 40 år, og årsaken til at det er blitt en langsom krise – er at krisen hysjes ned, istedenfor å faktisk reagere og finne en løsning på problemet. Jo sterkere etablert krisen er blitt, jo mer krevende er det å løse den, noe som er tilfellet her – da dette er mønstre som har fått lov til å legge et godt fundament, over en lengre periode. Forhåpentligvis vil den kommende handlingsplanen være en løsning som vil, om ikke stoppe krisen, hindre den i å fortsette å utvikle seg i feil retning.

Praktiske implikasjoner

Denne studien har vist viktigheten av helhetlig kompetanse, god kommunikasjonsflyt, psykologisk trygghet og betydningen av kultur når det kommer til forebygging og behandling av spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten, og særlig i langrennsmiljøet.

Studiens funn indikerer at det er tydelige ulikheter mellom idrettslag og nivåer, hvilket skaper utfordringer når krisen skal håndteres. Mangelen på en helhetlig strategiplan, hvor kompetanse, kommunikasjon, psykologisk trygghet og kultur er i fokus, blir forhåpentligvis vektlagt i den kommende handlingsplanen – slik at utgangspunktet for god kriseledelse blir bedre.

Formålet med denne kvalitative analysen har ikke vært å generalisere, og det er heller ikke mulig. Derfor kan det ikke konkluderes med at analysens resultater er anvendelige i andre

kontekster enn den vi har undersøkt. Likevel er det aspekter som kan være nyttig informasjon for trenere og personer i støtteapparatet rundt andre idretter, men også i samfunnet for øvrig. Det kan tenkes at analysens resultater også kan være nyttige for de som er i nær relasjon med en person som kjenner på utfordringer knyttet til kroppsmisnøye, blant annet viktigheten av psykologisk trygghet i relasjoner, slik at viktige samtaler kan bringes til bordet. Et av hovedelementene som har stått frem i datainnsamlingen vår er nettopp bevisstgjøring av temaet, da det vil bidra til mer fokus på problemstillingen – både for de som er direkte påvirket, som blir «presset» til å tilegne seg mer kunnskap og legge til rette for bedre informasjonsflyt, kommunikasjon og psykologisk trygghet. Men det gir også samfunnet og politikerne et press på at problemet eksisterer, og at det er behovet for hjelp i form av mer ressurser, kompetente fagfolk og annen støtte er stort.

At vi har skrevet oppgaven vår fra en annen vinkling enn hva som har vært hovedfokus på tidligere studier, kan også være med på å skape andre perspektiver og sette lys på andre utfordringer og elementer enn hva som har vært undersøkt tidligere. På den måten kan vi kanskje belyse felter som tidligere ikke har vært undersøkt så nøye – eventuelt minne de som har behov for det, på noe av det mest basale ved håndtering av kriser og hvordan man kan legge til rette for å skape mer åpenhet, trygghet og tillitt.

Avslutningsvis har vi gjennom oppgaven vært inne på hvordan dette temaet er tabu og skambelagt, og eneste måten å få temaet mer normalisert – er ved å snakke om det til det ikke lenger er et skambelagt tema.

Et kritisk blikk på oppgaven

Ettersom vi har hatt begrenset med tid og ressurser på oppgaven, og heller aldri før skrevet en masteroppgave – ser vi at vi i ettertid at vi med fordel kunne ha gjort noen andre valg i oppgavens metode. En ting vi kunne ha løst på en annen måte, er å ha samlet inn mer primærempiri som dermed kunne ha gitt oss et enda bredere perspektiv på oppgaven – enn hva vi har nå. Om vi for eksempel hadde fått tak i førstehåndsempiri fra aktive toppidrettsutøvere og deres trenere, kunne vi fått muligheten til å få et enda nærmere innblikk i hvordan deres hverdag faktisk er, og hva deres tanker rundt temaet er. Det ville ha

vært med på å styrke oppgavens reliabilitet og validitet, men ville samtidig krevd flere etiske spørsmål.

Det andre faktoren som svekker oppgaven er at vi opplevde de som valgte å takke ja til intervju som åpne rundt problematikken og kritiske til hvordan ting foregår i dag, men kan det skyldes at det er større sannsynlighet for at man ønsker å delta i slike dokumentarserier om man er kritisk til hvordan noe fungerer, mens om man er fornøyd – så ser man ikke behovet for å stille? Det kan altså være at en annen gruppe ville ha gitt oss helt andre perspektiver og refleksjoner, som ville gitt oss andre svar. Dog er dette en implikasjon som gjelder ved alle undersøkelser, og derfor behovet for åpenhet er viktig – ettersom man kun får samlet informasjon fra de som er villige til å gi den fra seg.

De samtalebaserte intervjuene våre har også sine mangler. Til tross for argumentasjonen om at de har vært relevante i henhold til vår problemstilling, kunne en mer strukturert intervjuguide bidratt til at vi fikk mer presis informasjon og kunne dermed bidratt til å gjøre kodning og analyseprosessen vår mer effektiv. I tillegg kunne det trolig også gjort det lettere å sammenligne de ulike funnene opp mot teori i analysen vår.

Forslag til videre forskning

Mens vi har jobbet med denne masteroppgaven, har det hele tiden reist seg nye og interessante spørsmål. For å runde av oppgaven, vil vi i det følgende peke på hva som kan være interessant å utforske videre. Hensikten vår har vært å undersøke hvordan spiseforstyrrelser og forstyrret spiseatferd i toppidretten kan forstås som en langsom krise, med hovedfokus på norsk langrenn. For å besvare problemstillingen benyttet vi oss av en dokumentundersøkelse, samt to intervjuer med faglige eksperter som jobber tett med problematikken.

Oppgavens funn peker blant annet på at det vies store økonomiske ressurser til å bekjempe doping i idretten, mens det er manglende økonomisk bevilgning når det gjelder kroppsmisnøye og spiseforstyrrelser. Det ville vært interessant å dykke dypere ned i hvorfor det er slik, men også gjøre en komparativ studie med bakgrunn i hypotesen om at begge deler foregår i det skjulte. En annen komparativ studie vil være å se på spiseforstyrrelser og

forstyrret spiseatferd i ulike idretter, med fokus på der prestasjonspresset oppleves som høyt. Dette kan inkludere en sammenligning av for eksempel lagidretter og individuelle idretter for å undersøke eventuelle forskjeller. Til tross for at langrennsløpere også er en del av et lag, vil for eksempel et fotball-lag ha andre grunnleggende psykologiske mekanismer, da behovet for, for eksempel «self-protection» blir mindre, ettersom det er et tydelig felles mål de jobber seg mot, og at de i konkurranser er avhengige av hver og en spiller, for å kunne vinne – mens langrenns-utøvere først og fremst har seg selv å fokusere på (Edmondson, 2003). Det fordrer en annen mentalitet og fokus, og dermed også andre elementer i kultur og kommunikasjon som blir viktig. Dog er det likevel mange likheter og grunnleggende prinsipper som samsvarer i en prestasjonskultur. Derfor er det nærliggende å tro at historiene fra langrenn også finnes i andre idretter, hvor idrettskulturer som vektlegger disiplin, selvkontroll og vektkontroll kan bidra til utvikling av spiseforstyrrelser (Sundgot-Borgen & Torstveit, 2010).

Når handlingsplanen publiseres, og iverksettes, ville det vært interessant å gjøre en longitudinell studie av effekten. Dette kan omfatte en evaluering av implementeringen av handlingsplanen og effekten av ulike tiltak over tid.

Da vi gikk i gang med denne prosessen, hadde vi en tanke om at det ville være interessant å gjøre en komparativ studie av psykisk helse i idretten og finansbransjen. To ulike beskjeftigelser, men hvor vi hadde en hypotese om at begge kulturene er preget av presset om å prestere best mulig. Det endte med å bli en utforsket hypotese fra vår side, likevel tror vi at fremtidig forskning kan dra nytte av denne studiens funn og se om de kan sammenlignes med andre bransjer.

Det er med andre ord mye interessant forskning som kan gjøres videre, og vi håper vi har belyst noen interessante vinklinger. Vi er spente på den kommende handlingsplanen, og håper at forskningen på feltet fortsetter. Det er et viktig tema som behøver å bli belyst.

8. Litteraturliste

Akademiske artikler:

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, organizational design*. Oxford: Oxford University Press.
- Bandura, A., Ross, D. & Ross, S. A. (1961). *Transmission of aggression through imitation of aggressive models*. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 63(3), 575–582. doi: 10.1037/h0045925.
- Boin, A., 't Hart, P. og Kuiners, S. (2017). *The crisis approach*, Kapittel 2 i boken: Handbook of Disaster Research
https://www.researchgate.net/publication/321135712_The_Crisis_Approach
- Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, Vol.43(6).
<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Camerer, C. and Vepsalainen, A. (1988), The economic efficiency of corporate culture. *Strat. Mgmt. J.*, 9: 115-126. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090712>
- Drinkwater B., Loucks A., Sherman R, Sundgot-Borgen J. og Thompon R. (2005). *International Olympic Committee Medical Commission Working Group Women in Sport. Position Stand on the Female Athlete Triad*.
https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Athletes/Medical-Scientific/Consensus-Statements/2005_position-stand-female-athletes-triad.pdf
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. (Uploadet på Researchgate, oktober 2011 af forfatteren). (pensum OiP)
- Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2014. 1:23–43
- Flyvbjerg, B. 'Five Misunderstandings About Case-Study Research'. *Qualitative Inquiry* 12, no. 2 (2006): 219–245. doi:10.1177/1077800405284363.
- Fombrun, C. og van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol.1, 5–13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise*. 51, 1-10
- Frøyen (2021): The Need for Relatedness?: A Study of Relationship Dynamics and Psychological Mechanisms in the Coach-Athlete Relationship at the World-Class Level, lastet ned fra: <https://hdl.handle.net/11250/2740134>
- Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strat. Mgmt. J.*, 12: 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Hillmann, J. and Guenther, E. (2021), Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?. *International Journal of Management Reviews*, 23: 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Khan, W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <http://dx.doi.org/10.2307/256287>

- Latane, B. & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), 215–221.
doi: 10.1037/h0026570.
- Lockwood, D. (1993). Class and Stratification. *Work, Employment and Society*, Vol.7(3), 493–498. <https://doi.org/10.1177/095001709373010>
- Lockwood, N. (2005). Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*, 4, 1-9.
- Maitlis, S. and Sonenshein, S. (2010), Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47: 551-580.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Martinsen, M., & Sundgot-Borgen, J. (2013). Higher prevalence of eating disorders among adolescent elite athletes than controls. *Medicine & Science in Sports & Exercise*. Vol.45 (6), 1188– 1197
- Papathomas, A. (2019). Disordered eating in sport: Legitimized and Stigmatized. Sport, Mental Illness, and Sociology. *Research in the Sociology of Sport*, 11, s. 97-109.
DOI:10.1108/S1476-285420180000011007
- Papathomas, A., & Lavallee, D. (2012). Eating disorders in sport: A call for methodological diversity. *Revista de Psicología del Deporte*, 21 (2), 387-392.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101.
<http://www.jstor.org/stable/20159747>
- Pearson & Mitroff (1993) Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23 (1), 58-76

- Podolny, J. M. (2005). Status Signals: A Sociological Study of Market Competition. *Princeton University Press*. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt7sbsh>
- Rouleau, L. and Balogun, J. (2011), Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48: 953-983.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Skårderud, F., Fladvad, T., Garthe, I., Holmlund, H. og Engebretsen, L. (2012) Når idrett og helse kolliderer. *Tidsskriftet*. Hentet fra: <https://tidsskriftet.no/2012/09/kronikk/nar-idrett-og-helse-kolliderer>
- Staupe-Delgado, R. (2019). Progress, traditions and future directions in research on disasters involving slow-onset hazards. *Disaster prevention and management*, Vol.28(5), 623-635. DOI:10.1108/DPM-11-2018-0358
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric Management for a Risk Society. *The Academy of Management review*, Vol.20(1), 118-137. <https://doi.org/10.2307/258889>
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44(2), 162–185. <https://doi.org/10.1177/0021886307313794>
- Sundgot-Borgen, J. og Torstveit, M. K. (2010). Aspects of disordered eating continuum in elite high-intensity sports. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*. Vol.20(2), s. 112-121. doi: 10.1111/j.1600-0838.2010.01190.x
- Sundgot-Borgen et al. (26.08.2004) *Spiseforstyrrelser i idretten*
<https://tidsskriftet.no/2004/08/tema-spiseforstyrrelser/spiseforstyrrelser-i-idretten>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, Vol.16(4), 409-421.

Williams et al., (2017) Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams, *Academy of Management Annals*, Vol.11(2).

<https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2015.0134>

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.10(3), 352–379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 25, pp. 93–135). Elsevier Science Ltd.

Bøker:

Bjelland & Nakstad (2021) *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*. Gyldendal Norsk Forlag

Bråten, O. A. (2020) *Håndbok i krisehåndtering*, Cappelen Damm Akademiske

Borch, O. J. og Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Fagbokforlaget, 1.utgave

Coombs, W.T. (2010). *Parameters for Crisis Communication*. In *The Handbook of Crisis Communication* (eds W.T. Coombs and S.J. Holladay).
<https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>

Coombs, W.T. (2014) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, Thousand Oaks. (3.utgave).

Coombs, W.T (2021) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Sage Publication. Thousand Oaks (6. Utgave).

Hoye, R., & Parent, M.M. (eds) (2017). *The SAGE Handbook of Sport Management*. Sage Publications

Jacobsen & Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner funker*, Fagbokforlaget

Johannesen (2020) *Fra uro til ro*, Gyldendal Norsk Forlag

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Justesen & Mik-Meyer (2010) *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*, Hans Reitzels Forlag (1. utgave)

Kjeserud og Weisæth (2007) *Ledelse ved kriser, en praktisk håndbok*. Gyldendal Norsk Forlag

Kvale & Brinkmann (2009) *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndverk*. Hans Reitzels Forlag (3. utgave)

Lesjø, Jon., H., 2008. *Idrettssosiologi. Sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Løvik (2015) *Krisehåndtering Online*, Cappelen Damm

Njå et al (2020) *Samfunnssikkerhetanalyse, styring og evaluering*, Universitetsforlaget. 1.utgave

Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications

Nettsider:

Ancona, 2012 *Sensemaking: framing and acting the unknown*

https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42924_1.pdf

Anonym (20.01.2021) *Spiseforstyrrelser i idretten – hvem tar ansvar?*

<https://www.aftenposten.no/mening/sid/i/bnXA43/spiseforstyrrelser-i-breddeidretten-hvem-tar-ansvar>

Bryhn, Rolf (01.05.2023) *Norges Skiforbund* https://snl.no/Norges_Skiforbund

Bugge (20.01.2021) *Bekymret for økende antall henvendelser om spiseforstyrrelser blant unge idrettsutøvere* <https://www.aftenposten.no/sport/i/Vq469V/bekymret-for-oevende-antall-henvendelser-om-spiseforstyrrelser-blant-unge-idrettsutoevere>

Den norske legeforening (11.11.2021) *Idrettslegene ønsker åpenhet om spiseforstyrrelser i idretten* <https://www.legeforeningen.no/nyheter/2021/idrettslegene-onsker-apyenhet-om-spiseforstyrrelser-i-idretten/>

Espeland & Haualand (02.04.2022) *Kristin holdt på å dø av spiseforstyrrelser – tidlig hjelp kan spare milliarder* https://www.nrk.no/rogaland/kristin-holdt-pa-a-do-av-spiseforstyrrelser_-tidlig-hjelp-kan-spare-milliarder-1.15916855

Fjellheim (28.04.2023 (a)) *Dagbladet høster internasjonal heder for prosjektet “en syk skinasjon”* <https://m24.no/alexandra-beverfjord-dagbladet-frode-hansen/dagbladet-hoster-internasional-heder-for-prosjektet-en-syk-skinasjon/608979>

Fjellheim (15.03.2023 (b)) *Dagbladet får refs for artikler om spiseforstyrrelser* <https://m24.no/dagbladet-forskning-khrono/dagbladet-far-refs-for-artikler-om-spiseforstyrrelser/593903>

Folvik (19.10.2021): *NOSSUM OM SPISEFORSTYRRELSE: – FOLK VILLE FÅTT SJOKK OVER HVOR MYE GODTERI VI SPISER :*
<https://www.vg.no/sport/langrenn/i/66lM0e/nossum-om-spiseforstyrrelser-folk-ville-faatt-sjokk-over-hvor-mye-godteri-vi-spiser>

Gaarder et al (31.10.2021). *Anoreksien tok over hele hodet*. <https://www.dagbladet.no/syk-skinasjon>

Gaarder & Hansen (16.03.2022) *Therese Johaug om spiseforstyrrelser og idrett: Vi må prate om mat*. <https://www.dagbladet.no/syk-skinasjon>

Godø et al (18.11.2021 (a)) *Ragnhild Haga vil bryte tabu: Fikk hjelp til å gå ned i vekt*. <https://www.dagbladet.no/sport/fik-k-hjelp-til-a-ga-ned-i-vekt/74648879>

Godø et al, (18.11.2021 (b)): *Vekt-debatten: Slik jobber Olympiatoppen med vektoptimalisering*: <https://www.dagbladet.no/sport/slik-jobber-olympiatoppen-med-vekt optimalisering/74658241>

Godø et al (01.11.2021 (c)), *Refser Norges skiforbund: Reagerer på dette – Hvorfor?* <https://www.dagbladet.no/sport/reagerer-pa-dette---hvorfor/74292149>

Godø et al, (27.12.2021 (d)) *I strupen på Skiforbundet - føler at de lyver*. <https://www.dagbladet.no/sport/i-strupen-pa-skiforbundet---foler-at-de-lyver/74711762>

Godø et al, (22.11.2021 (e)) *Amerikansk langrennssløper reagerer på norsk hemmelighold – hvorfor snakker ikke de norske?* <https://www.dagbladet.no/sport/hvorfor-snakker-ikke-de-norske/73671704>

Haugli (28.04.2016): *Verdens beste er også best til å unngå sykdom*. <https://www.aftenposten.no/sport/langrenn/i/2GmAyy/verdens-beste-er-ogsaa-best-til-aa-unngaa-sykdom>

Hoel et al, (09.03.2022): *Syk av jaget* <https://www.vg.no/sport/i/mr8v0p/langrennstalentet-christiane-27-fikk-spiseforstyrrelser-det-var-saa-destruktivt>

Hoel et al, 09.10.2021: *Da forbilde slo alarm:*

<https://www.vg.no/sport/langrenn/i/oW7qqa/da-paal-golberg-saa-emilie-fleten-igjen-skjoente-han-at-noe-var-galt>

Høidalen & Strøm (13.11.2020) *Flugstad Østberg får startnekt hele sesongen – helsen må komme først.* <https://www.vg.no/sport/i/M31wJJ/flugstad-oestberg-faar-startnekt-hele-sesongen-helsen-maa-komme-foerst>

Lein (19.11.2015) *Sunnhetsslave – dette er ortoreksi* <https://nhi.no/forskning-og-intervju/sunnhetsslave-dette-er-ortoreksi/>

Lingjærdet (18.09.2012) *Hardtreningens skyggesider* <https://www.dn.no/trening/hardtreningens-skyggesider/1-1-1881914>

Lolland (24.10.2000) *Kroppsyn, idrett og mosjon* <https://tidsskriftet.no/2000/10/tema/kroppssyn-idrett-og-mosjon>

Lønning (16.09.2021) *Nossum satt ut av landslagsdebutant Østberg Amundsen: ekstremt imponerende* <https://www.nettavisen.no/sport/nossum-satt-ut-av-landslagsdebutant-ostberg-amundsen-ekstremt-imponerende/s/12-95-3424178779>

Modeer, U. og Gadgil, A. (2022). Dette er krisens år. Dagbladet. Publisert: 22.11.2022. <https://www.dagbladet.no/meninger/dette-er-krisenes-ar/77829564> lest 10.03.2023

Nesse (2020) *Kriseledelse under pandemien; å følge en plan er ingen suksess* <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2022/april/kriseledelse-under-pandemien-a-folge-en-plan-er-ingen-oppskrift-pa-suksess/>

Norges Idrettsforbund (u.å. (a)) *Om Norges Idrettsforbund: Hvem er vi?* <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/hvem-er-vi/>

Norges idrettsforbund (u.å.(b)) *Organisering* <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/>

Norges Idrettsforbund (u.å.(c)) *NIF om personvern i idretten – ofte stilte spørsmål* <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/personvern-i-idretten/ofte-stilte-sporsmal/>

Nordli, Ø. (2017). Forsker: *Under en krisesituasjon ser en ofte hvordan toppledere gir fra seg ansvar, mens uformelle ledere tar makten*. A-magasinet, Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/OVaEV/forsker-under-en-krisesituasjon-ser-en-ofte-hvordan-toppledere-gir-fra-seg-ansvar-mens-uformelle-ledere-tar-makten>

Nøkleby et al. (2021) *Hurtigoversikt: konsekvenser av covid-10 på barn og unges liv og helse* <https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2021/konsekvenser-av-covid-19-pa-barn-og-unges-liv-og-helse-rapport-2021.pdf>

Oksnes et al, 17.01.2022: *En syk skinasjon*: <https://www.skup.no/sites/default/files/2022-02/En%20syk%20skinasjon%20-%20Dagbladet%20-%20SKUP%202021.pdf>

Olympiatoppen (u.å.(a)) *“Toppidrettstatus”* <https://olympiatoppen.no/contentassets/b6add53fa3374ab384d35a1653338c26/kvalitetskrav-toppidrettsstatus.pdf>

Olympiatoppen (u.å.(b)) *Om Olympiatoppen* <https://olympiatoppen.no/om-olympiatoppen/om-olympiatoppen/>

Ommundsen (30.10.2000) *Kan idrett og fysisk aktivitet fremme psykososial helse blant barn og ungdom?* <https://tidsskriftet.no/2000/11/tema/kan-idrett-og-fysisk-aktivitet-fremme-psykososial-helse-blant-barn-og-ungdom>

Presse.no (2023), *Etiske regler - vær varsom plakaten*, <https://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/>

Regjeringen (12.10.2023) *Setter i gang arbeid mot spiseforstyrrelser og kroppspress i idretten*
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/setter-i-gang-arbeid-mot-spiseforstyrrelser-og-kroppspress-i-idretten/id2958923/>

Saltveit (05.03.2020): *Spiseforstyrrelser er et kjempeproblem – alle som sier noe annet, følger enten ikke med eller lyver* <https://www.nrk.no/sport/jessica-diggins-og-kikkan-randall-har-vist-en-apenhet-vi-bare-kan-hape-pa-i-norge-1.14928631>

Sandbakk et al. (2022): *Evaluerer av utviklingsmodellen i norsk langrenn:*
<https://www.skiforbundet.no/contentassets/2af742bd5fe04c1b81cc8a60dab0df25/rapportlk.pdf>

Sandve (11.10.2022) *Grytidlig morgendisiplin-trend sprer seg i sosiale medier*
https://www.nrk.no/sorlandet/_my-5-am-morning-routine_-fanger-unge-jenter-1.16126471

Sigurdson (08.10.2021): *Forsker: Maren Lundby er et viktig forbilde for unge idrettsutøvere*
<https://www.aftenposten.no/sport/i/66XLp3/forsker-maren-lundby-er-et-viktig-forbilde-for-unge-idrettsutoevare>

Skjerdingsstad (16.03.2023): *Østberg avslører Johaug's tydelige beskjed: «Ingvild, nå er du for tynn»* https://www.nrk.no/sport/ostberg-avslorer-johaug's-tydelige-beskjed_-ingvild_-na-er-du-for-tynn_-1.16339687

Stai, S. (2021, 4. november). Kommunikasjon og relasjoner som fremmer trygghet. NDLA.
<https://ndla.no/article/33014>

Sunn Idrett (u.å.) *Vårt arbeid* <https://sunnidrett.no/om-oss/visjon-og-hovedmal/>

Svedenborg (u.å.) *Hverdagsmestring i et prestasjonsmiljø: Motivasjon – hva er ditt hvorfor?*
<https://sunnidrett.no/hverdagsmestring-i-et-prestasjonsmiljo-motivasjon-hva-er-ditt-hvorfor/>

Sørheim (2016) *Psykologi 1 og 2* <https://utdanning.cappelendamm.no/verk/psykologi-1-og-2-140612>

Vesteng (25.10.2021): *Langrennsprofiler innrømmer: Så folk hjemme bort mat*
<https://www.vg.no/sport/i/v5nReB/landslagsprofiler-innroemmer-saa-folk-gjemme-bort-mat>

Vesteng & Bohlin (26.10.2021): *Vi hysjer ned, tar på skyggelappene:*
<https://www.vg.no/sport/i/pWrog6/poelsa-om-idrettens-syke-side-vi-hysjer-det-ned-tar-paa-skylappene>

Vesteng et al., (07.10.2021) *Jeg var aldri mett:*
<https://www.vg.no/sport/langrenn/i/rEdbmm/langrennstalentet-siri-halle-jeg-var-aldri-mett>

Vesteng & Hjardar (19.10.2021): *En evig skyggeside* <https://www.vg.no/sport/i/28qGyy/en-evig-skyggeside>

Welhaven (02.10.2021) *Skisporten har en syk side*
<https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/wOKbaP/skisporten-har-en-syk-side>

Øgar al., (20.10.2021 (a)): *Sultne på suksess:*
<https://www.vg.no/sport/langrenn/i/Eazi5K/sultne-paa-suksess>

Øgar et al., (07.10.2021 (b)) *Slo alarm om spiseforstyrrelser i dretten – manglende respons.*
<https://www.aftenposten.no/sport/i/7dm2L4/slo-alarm-om-spiseforstyrrelser-i-idretten-manglende-respons>

Øgar (18.11.2021) *Føler seg avspist med to årsverk - Antidoping Norge har nærmere 50*
<https://www.aftenposten.no/sport/i/WjJEWL/foeler-seg-avspist-med-to-aarsverk-antidoping-norge-har-naermere-femti>

Øien (29.12.2020) *Toppidrettsutøvere har større risiko for å utvikle spiseforstyrrelser,*

<https://forskning.no/mat-menneskekroppen-norges-idrettshogskole/toppidrettsutovere-har-storre-risiko-for-a-utvikle-spiseforstyrrelser/1786268>

Bilde på forside er hentet fra:

Bilde fra forside er hentet fra: Sæther (04.01.2023) *Norsk sprekk*

<https://www.dagsavisen.no/sport/2023/01/04/norsk-skuffelse-i-tour-de-ski-suverene-karlsson-styrket-grepet-etter-ny-seier/>

Podkast

Nossum & Magulas (Programledere). (2021, 28. Oktober). *Er skinasjonen virkelig syk?*

[Audiopodkast] I Prestasjonsprat med Eirik og Melina.

<https://podcasts.apple.com/no/podcast/prestasjonsprat/id1486431733?i=1000540001875>

9. Vedlegg

Vedlegg 1 – Oversikt over informantene, intervjuer

Vedlegg 2 – Oversikt over kildene fra dokumentundersøkelse

Vedlegg 3 – Ramme for de samtalebaserte intervjuene

Vedlegg 4 – Koding

Vedlegg 5 – Oversikt over dokumentundersøkelsens intervjuer