



# **Hovedtreneren i norsk toppfotball:**

## **- Hvordan skape gode resultater?**

*Ped-3900*

*Vegard Gamst*

*Mastergradsoppgave i pedagogikk  
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning  
Universitetet i Tromsø  
Høsten 2010*



# Forord

Nå går studietiden min mot slutten, og denne oppgaven markerer dette. Oppgaven handler om hovedtrenerrollen i norsk toppfotball, og hvordan gode resultater skapes. Jeg vil takke de som gjorde oppgaven mulig. Til alle dere som jeg intervjuet, jeg er svært takknemlig for at dere lot meg intervju dere. Jeg har fått tilgang til mye kunnskap fra dere alle.

Min veileder, Asle Høgmo, fortjener en stor takk. Med dine pedagogiske kunnskaper og forståelse av idrett, har du ledet meg med stødig hånd gjennom skriveprosessen.

Liverpool-supporteren Yngve Antonsen fortjener også en takk. Du inspirerte meg til å begynne på grunnfaget i pedagogikk, og du har kommet med hjelpfulle råd, både til denne og tidligere oppgaver. Du er en god kamerat, det skal du ha.

Pappa, du tok meg med på treningene og kampene dine når jeg var liten, og når du selv sluttet å spille, så ble du treneren min. Fotballinteressen min har jeg fra deg. Jeg har hatt noen trenere gjennom årene, men du er den beste av dem alle.

Mamma, de siste årene har vært tøffe for deg. Likevel kom du deg igjennom, noe de færreste ville ha klart. En slik vilje er intet annet enn inspirerende. Jim og Erling dere har også bidratt og dere vet hvordan.

Min kjære samboer, Heidi, fortjener den største takken. Du oppmuntret meg til å fullføre studiene, og i tillegg forsørget du meg i to år. Din hjelp med selve oppgaven har vært uvurderlig. Jeg hadde ikke klart å gjøre den ferdig uten din støtte. Sammen med sønnen vår, Vetle, har du løftet meg opp når jeg har vært nedefor, sliten og frustrert.

Tilslutt vil jeg takke all familie, slekt og venner som har spurt om jeg snart er ferdig med studiene, noen har spurt mange ganger. Jeg er takknemlig for alle disse spørsmålene, fordi jeg har fått mer og mer lyst til å kunne gi et svar. Nå kan jeg det; høsten 2010.

Tromsø, august 2010,

Vegard Gamst



## Innhold

Forord.....	3
Innhold.....	5
1.0 Innledning.....	9
1.1 Avgrensning .....	10
1.2 Problemstilling .....	11
1.3 Oppbygning.....	12
2. 0 Teori.....	15
2.1 Objektivt og Subjektivt syn på organisasjon. ....	15
2.2 Institusjon og arena .....	16
2.3 Aktør og struktur .....	18
2.4 ”Rørlegging” og ”poesi” .....	20
2.5 Generativ Planlegging og Mønster Planlegging .....	21
3.0 Metode.....	27
3.1 Valg av metode.....	27
3.2 Kvalitativt Intervju .....	27
3.3 Fotballverdenen, min egen verden .....	28
3.4 Tilgang til informanter.....	29
3.5 Anonymisering .....	30
4.0 Trenerne .....	31
4.1 Trond.....	31
4.2 Geir .....	32
4.3 Tore.....	33
4.4 Pål.....	34
4.5 Ingvar.....	35
5.0 Trenerens filosofi og praksis.....	37
5.1 Trond, ”sammen er vi gode.” .....	37
5.1.1 Samhold og samspillsregler .....	37
5.1.2 Tilstedværelse og forebygging og løsning av konflikt og mistriksel.....	39
5.1.3 Åpenhet .....	40
5.1.4 Valg av spillestil og personal tilgang. ....	40
5.2 Geir, sosiologen.....	41
5.2.1 Økonomi og resultater .....	41
5.2.2 Struktur og retningslinjer .....	41
5.2.3 Felleskap .....	43
5.2.4 Teamwork i trenerteamet.....	44
5.2.5 Åpenhet og involvering av spillere.....	44
5.2.6 Spillerne skaper spillestilen.....	45

5.3 Tore, spillerne er utgangspunktet. ....	45
5.3.1 Jobben gjøres her og nå.....	45
5.3.2 Spillerne skaper laget.....	46
5.4 Pål, De tre I'ene og analyse. ....	47
5.4.1 Hovedtreneren er en toppleder .....	47
5.4.2 Innovasjon .....	47
5.4.3 Involvering .....	48
5.4.4 Inspirasjon .....	48
5.4.5 Fakta, analyse og realisme .....	49
5.4.6 Analyse og spillestil.....	50
5.5 Ingvar, Fotball skal være trivsel og glede.....	51
5.5.1 Trivsel, realisme og utvikling.....	51
5.5.2 Miljø og rammebetingelser .....	52
5.5.3 Involvering av trenerteamet. ....	53
5.5.4 Individualisering.....	53
5.5.5 Tilstedeværelse og lojalitet.....	53
5.5.6 Påvirkning .....	55
5.5.7 Evaluering .....	55
5.5.8 Spillestil .....	56
6.0 Hovedtrenerens lederstil og pedagogikk .....	57
6.1 Trond.....	57
6.1.1 Objektiv eller subjektivt lederstil .....	57
6.1.2 Organisasjon og aktør .....	58
6.1.3 Planlegging.....	60
6.1.4 ”Poet” og ”Rørlegger” .....	60
6.2 Geir .....	61
6.2.1 Objektiv eller subjektivt lederstil .....	61
6.2.2 Organisasjon og aktør .....	62
6.2.3 Planlegging.....	63
6.2.4 ”Poet” og ”Rørlegger” .....	63
6.3 Tore.....	64
6.3.1 Objektiv eller subjektivt lederstil .....	64
6.3.2 Organisasjon og aktør .....	64
6.3.3 Planlegging.....	64
6.3.4 ”Poet” og ”Rørlegger” .....	65
6.4 Pål.....	65
6.4.1 Objektiv eller subjektivt lederstil .....	65
6.4.2 Organisasjon og aktør .....	66

6.4.3 Planlegging .....	67
6.4.4 ”Poet” og ”Rørlegger” .....	68
6.5 Ingvar .....	68
6.5.1 Objektiv eller subjektivt lederstil .....	68
6.5.2 Organisasjon og aktør .....	69
6.5.3 Planlegging .....	70
6.5.4 ”Poet” og ”Rørlegger” .....	70
6.6 Oppsummering av lederstilene og pedagogikken .....	71
6.6.1 Objektiv eller subjektivt lederstil .....	71
6.6.2 Organisasjon og aktør .....	72
6.6.3 Planlegging .....	74
6.6.4 ”Poet” og ”Rørlegger” .....	74
7.0 Avslutning .....	77
7.1 Konklusjon .....	77
7.1 Metodisk Diskusjon .....	79
7.2 Veien videre .....	80
Litteraturliste .....	81





# 1.0 Innledning

Denne oppgaven skal handle om hovedtreneren i Norsk Toppfotball, og hvordan de jobber for å oppnå gode resultater. I Norge er toppfotball for herrer definert som de to øverste divisjonene i seriesystemet. Det er min store interesse for fotball som ligger til grunn for dette valget, samt en ambisjon om en dag å kunne jobbe som hovedtrener på norsk toppnivå. Denne ambisjonen har vokst frem som bakgrunn i en nesten altoppslukende fotballinteresse. Fotballen har jeg fått inn med morsmelken. Jeg har vokst opp i en fotballfamilie, hvor faren min var toppspiller. Han var med å vinne NM-cupen i 1986 med Tromsø IL, og så langt tilbake som jeg kan huske, var jeg med han på trening flere ganger i uken. Når spillerkarrieren hans sluttet ble han trener for det laget jeg spilte for. Helt frem til jeg var 19 år var han, med unntak av to sesonger, trener for de lagene jeg spilte for. Det inkluderer to sesonger på seniornivå for FK Narvik/Nor. Lillebroren min var også aktiv, og var med å vinne NM-cupen for junior med SK Brann i 2002. Familien vår er den eneste i Norges historien hvor far er NM-mester for senior og sønn er NM-mester for Junior.

Som ung hadde jeg selv et ønske om å spille toppfotball. Derfor valgte jeg å gå idrettslinjen ved Frydenlund videregående skole i Narvik. På denne måten kunne jeg kombinere skolegang med mer trening. Ved idrettslinjen var de to første trenerkursene, som tilbys av Norges Fotballforbund en del av undervisningen. Jeg hadde alltid analysert trenerne mine og de valgene de gjorde, og syntes at trenerkursene var interessante. Det var nok i denne tiden den første trenerspiren begynte å gro i meg.

Jeg ble aldri toppspiller, men har hatt mange herlige år som spiller i de lavere divisjoner. Den beste tiden var de fire sesongene jeg spilte i Ramfjord UIL. Her opplevde jeg et fantastisk miljø, og spillerne oppofrelse for laget overgikk alt jeg har erfart både før og i ettertid. I denne tiden innså jeg at jeg aldri kom til å bli toppspiller, og trenerspiren begynte å utvikle seg til en drøm om å bli hovedtrener.

Drømmen fikk god næring den første sesongen i klubben. Jeg ble veldig inspirert av hovedtreneren som formidlet til spillerne på en enkel og effektiv måte. Spillerne forstod hva han mente, og det fungerte på banen. Dessverre valgte han å si opp etter endt sesong. De to neste sesongen tenkte jeg ikke så mye på å bli hovedtrener, men i forkant av den fjerde sesongen i Ramfjord endret dette seg. Før oppkjøringen til sesongen ble det ansatt en ny hovedtrener som trakk seg etter kun 2 måneder. Formannen i klubben vurderte å trekke laget fra seriespill, noe ingen av spillerne ønsket. For å

forhindre at laget ble trukket, tok en lagkamerat og jeg ansvaret for å trene laget inntil en ny hovedtrener ble ansatt. Etter to måneder var den nye hovedtreneren på plass og vi ble assistenttrener. Jeg fant det givende å planlegge treninger og kamper. I perioden fram til den nye hovedtreneren var på plass utviklet drømmen seg til å bli en virkelig ambisjon. En ambisjon jeg skal gjøre det jeg kan for å lykkes med. Dersom jeg ikke lykkes, så skal jeg i alle fall ha prøvd.

Etter tiden i Ramfjord skiftet jeg klubb, og spilte for Hammerfest Fotballklubb i 3 og en halv sesong. I disse sesongene analyserte jeg trenerne grundig. Som spiller var ikke oppholdet i HFK noen suksess, men jeg dro nytte av det likevel. I mitt tredje år i klubben, ble jeg ansatt som lagleder for klubbens 4. divisjonslag, noe som ga meg ytterligere inspirasjon til å følge hovedtrenerambisjonen.

Da jeg spilte fotball for Hammerfest FK hadde jeg fått min første lederjobb, som avdelingsleder for ISS på Snøhvit LNG utbyggingen i Hammerfest. ISS leverte renhold til entreprenørene og kontraktøren ved utbyggingen. Jobben ga meg store utfordringer i forhold til ledelse av personell, og jeg gjorde både gode og dårlige valg. Arbeidet ga meg mye erfaring om personalbehandling, og jeg har tanker om hvordan jeg kan benytte disse erfaringene i hovedtrenerrollen

Denne oppgaven er et resultat av min ambisjon. Skal jeg lykkes er jeg nødt til å ta til meg kunnskap fra personer som har lyktes med å bli hovedtrenere på toppnivå, og jeg ønsker lære fra personer som gjort det. Dette blir spesielt viktig fordi jeg aldri oppnådde toppnivå som spiller, og har derfor ikke førstehåndskunnskaper om hvordan toppfotballen er. De som har jobbet som hovedtrener på toppnivå, kan gi meg denne kunnskapen, slik at jeg kan slå den sammen med mine erfaringer.

## **1.1 Avgrensning**

Målet med oppgaven å lære av hovedtrenere og finne ut hvordan de jobber for å oppnå gode resultater. Jeg vil fokusere på hovedtreneren som en leder. Fotballen er en konkurranseidrett hvor det handler om å skape gode resultater. Derfor er det viktig for meg å lære hva de forskjellige hovedtrenere gjør for å skape resultater.

Hovedtrenerrollen står sentralt i alle fotballklubber. Hovedtreneren er i enhver klubb ansvarlig for A-laget, og at det presterer gode resultater. A-laget er klubbens seniorlag. Hovedtrenernes ansvarsområder og oppgavene varierer fra klubb til klubb. I norsk toppfotball drives de fleste

klubbene profesjonelt, og spillerne og apparatet rundt har arbeidsplassen sin i fotballen. Samtidig finnes det klubber som driver semi-profesjonelt, dvs. at spillerne er ansatt på deltid i fotballklubben. Det finnes også klubber som driver etter amatør prinsippet med spillerne som driver med fotball på fritiden. Denne variasjonen fører til at innholdet i hovedtrenerrollen varierer fra klubb til klubb, ut fra økonomiske og organisasjonsstrukturelle rammer.

Det er likevel noen fellestrekk. Hovedtreneren er som nevnt ansvarlig for at A-laget når klubbens målsetting. Dette medfører at oppgavene vil rettes mot spillerne og støtteapparatet rundt A-laget. En A-lags spillerstall består vanligvis av 20-25 spillere. I tillegg til spillerne er det et apparat rundt laget som består av assistenttrener, keepertrenere, medisinsk personell og andre støttefunksjoner. Apparatet varierer i størrelse fra klubb til klubb. I følge de hovedtrenerne som jeg intervjuet var det vanlig å ha et apparat på ca 10 personer. Hovedtreneren leder dermed en gruppe mennesker på ca. 35 stykker. I denne oppgaven skal jeg fokusere på hvordan hovedtreneren leder denne gruppen, og videre i oppgaven vil jeg definere denne gruppen for "laget." Ser man ennå mer oppstykket på det danner trenerne i apparatet rundt laget et trenerteam hvor hovedtreneren er lederen. Trenerteamet leder spillerstallen og det øvrige støtteapparatet.

## 1.2 Problemstilling

Målet med oppgaven er å finne ut hvordan hovedtrenere jobber for å oppnå gode resultater, derfor valgte jeg å gjøre en datainnsamling hvor jeg kunne finne ut av dette. I feltarbeidet mitt håpet jeg å få svar på hva som var de forskjellige hovedtrenernes *filosofi*, hvordan de iverksetter deres filosofi i *praksis* og *legitimerer* den. Derfor valgte jeg filosofi og praksis som tema.

Min interesse for fotball har lært meg mye om hvordan fotballverdenen fungerer. Økonomi er et viktig stikkord. De siste årene har klubber i inn- og utland gått konkurs, noe som viser at driften av en fotballklubb avhenger av solid økonomi. Følger man med i media, kan man lese om klubber som sliter økonomisk, fordi de har brukt penger over evne. Derfor er gode resultater viktig. Gode resultater tiltrekker seg publikum og sponsorer, noe som gir penger i klubbkassen. Fotball er derfor blitt til en kynisk bransje hvor hovedtreneren mister jobben hvis resultatene uteblir. En oversikt fra den Norske Trenerforeningen viser at i en periode på 11 sesongene, fra og med 1998 til og med 2008, var det 53 trenerbytter, dvs. et snitt på 4,8 trenerskifter pr år. De fleste var trenere som ble sagt opp eller selv sa opp på grunn av manglende resultater.

Spillere skifter også klubb stadig oftere. Hovedtrenerne uttaler i media at de trenger å forsterke spillerstallen, og dette antyder at de spillerne de har i stallen ikke er god nok. Spillere kjøpes og selges mellom klubbene for å forsterke laget, og samtidig får spillere som ikke er ønsket av klubbene beskjed om å finne seg en ny klubb. I mine øyne ender dette opp med at spillere og trenere blir et redskap for fotballklubbene. Det er ikke bruk for dem hvis de ikke presterer. Jeg har selv fått beskjeden om at jeg ikke fikk være en del av et lag, fordi hovedtreneren mente at jeg ikke var god nok lenger. Dette skjedde to måneder etter at han hadde overtalt meg til å fortsette, når jeg hadde vært innstilt på å slutte. Nye spillere var kommet til, og jeg ble overflødig.

Hovedtrenerne som oppnår gode resultater, blir genforklart. Medias eksperter forteller om hvor god taktikk de har lagt opp til, og hvor dyktige de er til å gjøre grep som gir resultater. Ekspertene fremstiller et bilde som forteller at resultatene blir gode hvis hovedtrenerens taktiske rammer og organisering av laget er god nok. Motsatt vinkles det som mangelen på gode resultater skyldes at de taktiske rammene og organiseringen er for dårlig. Dette gir inntrykk av hovedtreneren til en hver tid sitter på ideer og løsninger som skal gi suksess. Et slikt bilde fremstiller hovedtreneren som en person som er i stand til å ta grep og hele tiden gjøre de riktige valgene.

Med fokus på hovedtrenerens rolle som leder for laget, vil jeg diskutere følgende problemstilling:

Hvordan leder hovedtreneren laget slik at det oppnår gode resultater?

- Er det måten hovedtreneren lager rammer og organiserer laget på og utenfor banen som skaper gode resultater? Eller påvirker spillernes ferdigheter og personligheter resultatene?
- Er personellet kun et redskap for at klubben skal oppnå gode resultater, og må forholde seg til den struktur som eksisterer?
- Hvordan planlegger hovedtreneren? Tar han utgangspunkt i egne ideer om hvordan han ønsker at laget skal fremstå?
- Hvordan formidler og legitimerer hovedtreneren sitt budskap?

### **1.3 Oppbygning**

I kapittel 1 har jeg presentert problemstillingen og begrunnet hvorfor jeg er interessert i hovedtrenerrollen. Jeg presenterer de ulike teoretiske begreper, som jeg senere vil benytte til å belyse de ulike trenerne, i kapittel 2. Kapittel 3 omhandler valget av metode, hvordan mitt forhold til fotballverdenen påvirker feltarbeidet og tilgang på informanter. De ulike hovedtrenerne

presenteres i kapittel 4 og i kapittel 5 presenteres deres filosofi og praksis. I kapittel 6 kommer jeg inn på hovedtrenerens lederstil og pedagogikk. Tilslutt kommer jeg med en konklusjon i kapittel 7, som også omhandler en metodisk diskusjon og mine tanker om veien videre.



## 2.0 Teori

En fotballklubb har tydelige grenser for hvem som kan være med. Klubben avgjør hvilke spillere, ledere og annet personell som får bli en del av den. Målet for en fotballklubb er sportslig suksess. Dette sammenfaller med følgende måte av hva som kjennetegner en organisasjon: "*An organization (..) is a large grouping of people, structured on impersonal lines and set up to achieve specific objectives (..)*" (Giddens 2001, s 346) En fotballklubb er ut fra Giddens definisjon en organisasjon.

Menneskene i fotballklubben jobber for å tilrettelegge best mulig for resultatoppnåelse. Hvordan dette gjøres, er forskjellig fra klubb til klubb, men de fleste klubbene har personell som jobber med å skaffe penger til drift av laget og andre som jobber med praktisk tilrettelegge for drift av laget. I tillegg arbeider selve trenerteamet og spillerne til enhver tid med å skaffe gode resultater. I sesongen 2008 viste hjemmesidene til alle klubbene i norsk eliteserie at alle, i større eller mindre grad hadde delt klubb organisasjonen inn flere små organisasjoner. En klubb hadde egne avdelinger for administrasjon, marked og sport, mens de fleste andre klubbene hadde mer differensierte inndelinger. Videre betrakter jeg laget, som består av spillerstallen, trenerteamet og andre støttefunksjoner, som en organisasjon i seg selv, fordi det er disse som jobber direkte med å skaffe gode resultater på fotballbanen. Hovedtreneren er lederen for laget som en organisasjon.

### 2.1 Objektivt og Subjektivt syn på organisasjon.

For å definere en organisasjon som en gruppe personer som jobber for å oppnå en felles målsetning må jeg også se på hvordan en organisasjon virker og påvirkes av individene. Det finnes forskjellig syn på hvordan individene påvirker organisasjoner. Jeg vil trekke frem to ulike teorier, objektivt og subjektivt syn. Det som skiller disse to teoriene er at det ene kun ser på det objektive aspektet ved menneskers handling i en organisasjon, mens det andre også tar hensyn til det subjektive aspektet. I den retningen hvor man kun ser på det objektive aspektet, fokuserer man på at rammer, autoritet og rutiner er fordelaktig for at organisasjonen skal være effektiv. For å oppnå organisasjonens mål må strukturen være effektiv og fornuftig. Hvis en organisasjon ikke er i stand til å nå målet sitt mener tilhengere av dette synet at ledelsen i organisasjonen ikke har klart å finne den rette strukturen som gjør at medlemmene arbeider etter målsettingen. Det objektive synet legger til grunn at individene kun er brikker som opptrer etter de rammer som organisasjonen har (Høgmo 1989). Hvis en hovedtrener står for et objektivt organisasjonssyn, vil han ha fokus på å lage rammer som spillerne skal opptre i både på og utenfor banen. For eksempel at hovedtreneren legger opp til en spillestil

som spillerne må tilpasse seg til, og at de tar valg ut fra de instruksjoner som er pålagt dem. Utenfor banen kan det hende alle er nødt til å følge et felles treningsprogram.

Den andre hovedretningen legger det subjektive aspektet til grunn når man skal forstå en organisasjon. Å være medlem av en organisasjon må gi mening og dekke behov for medlemmet. Hvis medlemskapet gir mening og dekker behov på en måte som er bedre enn hva andre organisasjoner kan, vil medlemmet forbli medlem. Skulle det finnes andre muligheter for å dekke behovene og oppleve mening, vil medlemmet kunne forlate organisasjonen. Forutsetninger som gir mening og/eller behovsdekning kan være f. eks god lønn, sosiale goder, muligheter til å nå personlige mål og interessante arbeidsoppgaver.

Videre kan man i følge denne retningen ikke bare se på organisasjons adferd som et resultat av rammer, autoritet og sanksjonering, men som et resultat av de valgene som medlemmene handler etter. Medlemmenes adferd styres ikke bare etter organisasjonens mål, men også etter hvordan medlemmene forholder seg til målene ut fra sin egen subjektive forståelse. Organisasjonen arbeidsmetode mot å nå målsettingen styres dermed av personellets ferdigheter og egenskaper. Organisasjonens mål og struktur har alltid innflytelse på adferden i organisasjonen, men samtidig styres den også av deltakernes samhandling. Ut fra sin subjektive forståelse tar deltakerne med seg sine mål og problemer inn i organisasjonen, og disse faktorene påvirker hvordan personen utfører rollen sin og arbeider mot en organisasjons mål (Høgmo 1989). Hvis en hovedtrener legger det subjektive synet vil han f. eks la spillernes egenskaper på og utenfor banen styre hvordan han legger opp spillestil eller treningsprogram. Spillestilen vil da legges opp etter de spillerne som er i klubben. Et treningsprogram vil tilpasses individuelt i forhold til hva de forskjellige spillerne har behov for å trene på.

## **2.2 Institusjon og arena**

For å bedre kunne forstå en leders adferd i en organisasjon, må det tas hensyn til to utfyllende perspektiver. Det er institusjonsperspektivet og arenaperspektivet. I førstnevnte perspektiv ses organisasjonen på som en institusjon, hvor medlemmene er objekter som jobber mot organisasjonens mål innen for organisasjonens strukturelle rammer. En organisasjon er en enhet som har et mål den skal oppnå. For å nå målet sitt har den et sett med redskaper, medlemmene er nøkkelredskaper. Utstyr og metodisk innsikt er andre redskaper. Det er gjennom medlemmene som et redskap at organisasjonen arbeider mot sin målsetting (Høgmo 1989).



Det andre og utfyllende perspektivet betegnes som arenaperspektivet. Ledere som legger arenaperspektivet til grunn ser på organisasjonen som noe mer enn en institusjon hvor medlemmene er redskap. Organisasjonen må også ses på som en arena for medlemmene. En arena hvor de har mulighet til å oppnå målsetninger, dekke behov og oppleve at det er en mening med deltakelsen. Et medlemskap i en organisasjon kan ses på som en byttehandel, hvor begge parter får noe igjen for deltakelsen i organisasjonen. Organisasjonen får benytte personen ut fra de egenskaper personen besitter, og som organisasjonen kan bruke for å oppnå dens mål. Samtidig som personen med å være medlem i organisasjonen kan utfolde seg og oppnå sine mål, selv om dette måtte medføre at personen må gi avkall på noe. Med dette menes at person kan til en hvis grad styre sine egne handlinger i organisasjonen, samtidig som handlingene har rammer som er pålagt av organisasjonen. Han styrer sin egen hverdag og tar et valg i forhold til om premissene er verdt en deltakelse i organisasjonen. Kombinasjonen mellom organisasjonen og deltakeren er en kombinasjon mellom det objektive og det subjektive aspektet. Organisasjonens krav, rammer og retningslinjer er det objektive aspektet. Deltakerens intensjon og meningsopplevelse er det subjektive aspektet som avgjør om deltakeren skal bli eller fortsette å være en deltaker i organisasjonen (Høgmo 1989). I fotballen kan man ha en spiller som hovedtreneren mener at ikke er god nok til å få spilletid. Spilleren vil kunne oppleve at det ikke er noen mening med deltakelsen og vil vurdere om han skal fortsette i laget. Samtidig kan hovedtreneren vurdere om han skal la spilleren få fortsette i laget siden han ikke vurderes som god nok til å få mye spilletid.

Deltakelse i en organisasjon er med andre ord noe som er styrt av medlemmets intensjon og interesser, og organisasjons adferd kan derfor ikke bare bli sett på som et objektivt fenomen. Asle Høgmo beskriver det i boken "Norske idealer og Samisk virkelighet" (1989). Boken handler om Lofotprosjektet. I prosjektet deltok sju skoler i Lofoten skulle delta og målet var at lokalmiljøet skulle bli en større del av skolen og undervisningen. Prosjektet viste at deltakerne i en organisasjon er ikke bare redskaper. Organisasjonen er også en arena for deltakerne (Høgmo 1989).

Blant de syv skolene finnes det gode eksempler på at organisasjonen er en arena for personellet, og at medlemmenes intensjoner har noe å si for om de deltar i en organisasjon eller ikke. Ved en skole fikk prosjektet en dårlig start, men etter et år snudde dette. Lokale lærere ble ansatt og syntes at prosjektet var interessant, fordi de opplevde at det økte kompetansen deres og ga lokal anseelse. Den administrative lederen ved skolen viste ikke noen interesse for prosjektet i starten, men når det utviklet seg til å bli en suksess i lokalmiljøet, involverte han seg. Lederen var aktiv i lokal politikken, og det å bli ansett som lederen av prosjektet ville gi han politisk "(.) anseelse som

*utdanningspolitiker*” (Høgmo 1989, s. 23-24).

Ved en annen skole var det en annen problemstilling. Her hadde skolen en leder som var svært dyktig faglig, og lærerne opplevde at de ikke hadde mulighet til å nå opp til den standarden som lederen satte. Dette medførte at engasjementet og deltakelsen blant lærerne ble kraftig svekket, og prosjektorganisasjonen ble en arena hvor medlemmene opplevde at de ikke fikk utfolde seg.

Eksemplene fra Lofotprosjektet viser at deltakelse i en organisasjon kontinuerlig vurderes i forhold til om medlemmene opplever at organisasjonen er en arena hvor de kan delta eller ikke (Høgmo 1989).

## **2.3 Aktør og struktur**

Det ligger alltid en struktur for hvordan aktørene i en organisasjon kan handle, uavhengig om lederen styrer etter det subjektive eller objektive organisasjonssynet. En organisasjon har sin egen struktur som er dannet ut fra organisasjonens regler og normer, og de eksisterer for at organisasjonen skal nå sitt mål. Legger lederen det objektive synet til grunn, har man systemperspektivet hvor aktørene handler etter organisasjonens mål ut fra de rammer og regler som danner strukturen. Legger lederen det subjektive synet til grunn jobber personene også etter organisasjonens mål, men da er også handlingsperspektivet med. Deltakerne handler ut fra deres subjektive forståelse av de mulighetene og bergrensningene som ligger i strukturen. Strukturen gir i større eller mindre grad både muligheter og begrensninger for aktørenes handlinger, og ut fra disse må aktøren ta et valg. Hvor store mulighetene eller begrensningene avhenger av strukturen organisasjonen har (Høgmo og Solstad 1975).

I en organisasjon er det viktig at strukturen ikke er for sterk slik at deltakerne blir fanget av den og ikke har muligheten til å ta egne valg. Hvis deltakerne har begrensede muligheter til å påvirke sin egen hverdag, vil det gi lite rom for å styre og ta ansvar for egne handlinger. Dette kan føre til negativ påvirkning av personens arbeid og resultater. Disse personene blir offer for strukturen i organisasjonen, hvor krav og regler er ikke slipper aktøren til. I tillegg kan dette også være personer som ikke evner å ta styringen egne handlinger (O'Reilly og Chatman 1996). Personen havner da i en offerrolle, og samler opp negative historier. Noe som *”er vanskelig å takle både for offeret, kollegaene og lederen, siden den fokuserer på og bringer med seg negativ energi og emosjoner”* (Antonsen 2009, s 93) Personer i offerrollen blir en brikke i organisasjonen, og det er med på å

påvirke motivasjonen. I offerrollen er man ytre motivert i og med at omgivelsene styrer handlingene, f. eks arbeidspress, prestasjonspress, endringer på arbeidsplassen etc. I fotballverdenen kan det være en spiller som blir tildelt en rolle hvor han ikke får utnytte ferdighetene sine eller ikke får så mye spilletid han ønsker.

For å unngå at deltakerne blir fanget av strukturen må ledelsen i organisasjonen ha en lederstil hvor personene oppfordres til å være med på å ta avgjørelser. Ledelsen kan ikke bare uttale dette, men det må også understøttes av handlinger, f. eks belønning når noen tar avgjørelser. Oppfordres personen i organisasjonen til å ta egne avgjørelser føler de seg verdsatt, noe som igjen avler motivasjon. De ansattes mulighet til å ta avgjørelser kan være viktigere for organisasjonens suksess en selve avgjørelsene. Ved å oppfordre de ansatte til å ta avgjørelse skapes aktører som har styringen over egne handlinger, og de kan ses på som handlende personer. For å skape aktører som styrer egne handlinger må personen være involvert i dem (Hermansen 2001, Antonsen 2009 og De Charms 1968). *"I arbeidslivet har deltakelse i utforming og kontroll over eget arbeid en sentralfunksjon for økt mestrings- og motivasjonsopplevelsen hos ansatte(..)"* (Antonsen 2009, s. 92). Aktøren er motivert av sine egne indre faktorer, fordi han styrer handlingene selv (Antonsen 2009 og De Charms 1968). Motiverende faktorer kan være lysten til å lykkes og lære noe.

Personer som tar styringen over egne handlinger får derfor positive opplevelser, og vil kunne fortelle positive historier om sin egen hverdag og utvikling. Historiene kan være relatert både til individ og grupper. Hvis et individ har opplevd noe alene blir historien individuell, mens hvis en gruppe individer har opplevd historien sammen blir den felles for alle deltakerne i gruppen (O'Reilly og Chatman 1996). Aktørene må trives sammen for å skape en organisasjon hvor de styrer sin egen hverdag. Trives de sosialt medfører det at individene knytter seg sterkere til organisasjonen og de andre medlemmene. Dette vil ha en preventiv virkning i forhold til interne motsetninger (O'Reilly 1989). Motsetninger internt vil potensielt kunne skape offerroller og er derfor ikke ønskelig.

I følge forskningen er det den indre motivasjonen som skaper en kultur som gir gjentatte gode prestasjoner, fordi motivasjonen forankret i individet selv. (Antonsen 2009, Beswick 2007, O'Reilly og Chatman 1996). Er aktøren preget av ytre motivasjon, er den ikke forankret i personen, og den vil forsvinne når de ytre faktorene er borte. I offerrollen får man til stadighet negative opplevelser, fordi man ikke klarer å leve opp til det ytre presset. Aktøren som har styringen over egne handlinger oppnår gode opplevelser, fordi personen styrer handlingene sine selv og dermed opplever å lykkes. Gode opplevelser avler motivasjon og de som styrer egen hverdag vil derfor være mer motivert enn

de som ikke gjør det (Antonsen 2009 og Nygård 2007).

For lederen blir det viktig å fokusere på historiene til de som styrer egne handlinger. Disse historiene vil bidra til å øke motivasjonen og fremme en prestasjonskultur. Fokus på de gode historiene er avhengig av at organisasjonen aksepterer dem, og ikke betrakter dem som selvskryt og selvheldelse (Antonsen 2009 og O'Reilly og Chatman 1996). De gode historiene må anerkjennes av de andre individene i gruppen (Ghaye 2008).

Det er imidlertid ikke heldig å overfokusere på de positive historiene. For stort fokus på dem vil kunne ha negativ effekt, fordi det kan gå på bekostning av viljen til å løse reelle problemer. Dette er spesielt viktig dersom de positive historiene skaper offerroller i organisasjonen (Antonsen 2009 og Ghaye 2008). Hvis det blir for stort fokus på aktørene og deres historie, kan dette undertrykke og usynliggjøre de negative historiene til de som er havnet i en offerrolle. På denne måten skyves problemene, som skaper ofre, under teppet. Derfor må systemfeil eller andre utfordringer, som forhindrer aktører fra å styre egne handlinger, bli ryddet opp i (Antonsen 2009 og Ghaye 2008).

## 2.4 "Rørlegging" og "poesi"

I følge March og Weil (2005) må en organisasjonen være i stand til å utnytte de eksisterende ferdigheter som finnes og utforsker nye områder, og det er lederens ansvar å se til at det skjer. Lederen må se til at eksisterende ferdigheter utnyttes optimalt, samtidig som de utvikler organisasjonen ved å utforske nye områder. Hvor mye utnyttelse vektlegges i forhold til utforskning varierer fra leder til leder, og i forhold til tid og den situasjonen organisasjonen er i. March og Weil mener at lederskap har to essensielle elementer, nemlig "plumbing" ("rørlegging") og "poetry" ("poesi").

Med "rørleggingen" menes det å se til at organisasjonens daglige virke går som det skal. March beskriver det på følgende måte: "(..) *"plumbing" i.e., the capacity to apply known techniques effectively (..)*" (March og Weil 2005, s. 98) "Rørlegging" handler derfor om å sørge for at organisasjonen besitter de ferdighetene som trengs og at disse utnyttes effektivt. Det handler også om å skape en fellesskapsfølelse i organisasjonen slik at alle parter opptrer som en enhet. Til sist handler det om at medlemmene må vite vet hva de skal gjøre for organisasjonen og kjenne rollen sin, slik at de er i stand til å kontinuerlig tilpasse seg arbeidet med å nå organisasjonens mål.

Poesibegrepet innebærer et mer visjonært blikk på organisasjonen, både når det gjelder helheten og de daglige gjøremålene: "(...) *Poetry, which draws on a leader's great actions and identity and pushes him or her to explore unexpected avenues, discover interesting meanings, and approach life with enthusiasm.*" (March og Weil 2005, s. 98) "Poesi" handler om at en leder skal være visjoner og se nye muligheter. Han skal være i stand til å inspirere og skape mening og entusiasme rundt medlemmenes deltakelse i organisasjonen. Noe som igjen medfører at personene i organisasjonen gis rom til å utvikle seg. "Poesi" er måten lederen ser på organisasjonen, hvordan han vil at den skal være og hvordan den skal utvikle seg.

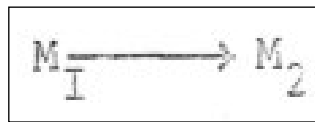
En leder må altså være i stand til å se til at organisasjonen driver effektivt med den eksisterende kunnskapen og midlene, men samtidig være visjoner og ser nye muligheter. Han må også se til at medlemmene har en fellesskapsfølelse og vet hva de skal gjøre slik at man opptrer som en enhet. På samme tid må ikke enheten ikke begrense individuell utvikling. Lederen skal inspirere medlemmene slik at de blir entusiastiske og opplever mening med deltakelsen. (March og Weil 2005)

## **2.5 Generativ Planlegging og Mønster Planlegging**

En organisasjon er i følge March og Weil (2005) avhengig av å utnytte de eksisterende ferdigheter, og samtidig utforske nye muligheter for å oppnå suksess. I en slik sammenheng må utvikling ses på som en endring, i og med at utvikling innebærer at situasjonen ikke var den samme som tidligere. Jeg vil trekke frem to syn på hvordan en leder kan prøve å oppnå utvikling, mønsterplanlegging og generativ planlegging.

En måte prøve å oppnå utvikling er å ta utgangspunkt i en målsetning som lederen ønsker at organisasjonen skal oppnå, og at en planlegger etter denne ønskede målsetningen. Denne måten å planlegge på defineres som mønsterplanlegging. I praksis betyr dette at man planlegger ut fra en fremtidsvisjon som ikke er mulig å observere, og som det ikke finnes noen garanti for at organisasjonen vil oppnå. Planleggingen begynner "*vanligvis (..) med (..) noe som ikke kan studeres empirisk, nemlig en framtidig tilstand.*" (Brox 1972, s. 68)

Mønsterplanlegging kan illustreres på følgende måte:



(Brox 1972, s. 68 og s. 70)

$M_2$  er i denne illustrasjonen den målsetningen man ønsker å oppnå, mens  $M_1$  er situasjonen som er her og nå og som man ønsker å endre.

Denne formen for planlegging innebærer at den nåværende situasjonen tolkes med utgangspunkt i den ønskede målsetningen. Situasjonen her og nå defineres med utgangspunkt i en ikke observerbar fremtidsvisjon. Brox beskriver dette slik: *"På grunnlag av en utopisk, ikke observerbar situasjon utvikler en med andre ord kategorier som skal brukes til beskrivelse, analyse og forståelse av det mønster som vi kan observere nå. - Den praktiske konsekvensen av dette er ofte «praktiske forslag» som skal rette på «feil» (..) ved mønsteret"* (Brox 1972, s. 69) Faren med mønsterplanlegging er at et viktig element blir oversett, nemlig hva som gjør at situasjonen er slik den er her og nå. Tolkes den nåværende situasjonen ut fra en framtidig ikke observerbar fremtidsvisjon, kan planene som legges slå helt feil ut.

Ved å planlegge etter mønsterplanleggingsmodellen, beskrives situasjonen her og nå og den fremtidige situasjonen som en gitt form. Det fenomenet som analyseres blir sett på som ting som kan plukkes fra hverandre bit for bit. Barth (1994) beskriver dette som at de fenomener vi observerer blir sett på *"som «ting» med en form, som vi skal avbilde del for del og eventuelt ta fra hverandre som en maskin eller en organisme for å vise hvordan delene fungerer sammen."* (Barth 1994, s. 13) I følge Barth må de fenomenene man studerer ses på som et resultat av en rekke prosesser som pågår eller har pågått. I mønsterplanlegging tas det ikke høyde for at disse situasjonene er resultat av tidligere og pågående prosesser. Et eksempel på mønsterplanlegging er utviklingshjelpen som ble gitt til utviklingsland. Giverlandene fokuserte på målsetning i stedet for prosessene som skapte situasjonen der hjelpen skulle mottas. *"Planläggning och startande av utvecklingsarbete har alltför ofta baserats på en klar bild av slutmålet, men på en dunkel och bristande insikt om de faktiska förhållandena i det samhälle det gäller."* (Barth 1968, s. 241) De vestlige landene som skulle gi hjelpen tok som regel utgangspunkt i sin egen samfunnsstruktur, institusjoner og industrielle utvikling, og bruker dette som målsetning for den hjelpen som gis.

Kulturen og samfunnsstrukturen i utviklingslandene ble dermed tillagt liten betydning i planleggingen av hjelpen, og befolkningene i utviklingslandene omfavnet ikke nødvendigvis den hjelpen de fikk. Manglende motivasjon blir gjerne forklaringen på hvorfor hjelpen ikke tas i mot. Løsningen ble da å utdanne folk slik at de skulle se nytten av den hjelpen de fikk (Barth 1968). Et fiktivt eksempel fra fotballverdenen kan være at en hovedtrener går til innkjøp av en spiss fordi laget hans sliter med å score mål. Etter spissens ankomst blir ikke problemet mindre, og laget scorer ikke flere mål. Problemet viser seg og være noe annet enn det hovedtreneren har kommet frem til. Han har hatt et mål om at laget skal score mer, og tolket den nåværende situasjonen ut fra det målet. Konklusjonen er at laget trenger enn spiss som scorer mål, selv om problemet er et annet. Det egentlige problemet finner ikke hovedtreneren ut av, siden han har planlagt etter et mønster.

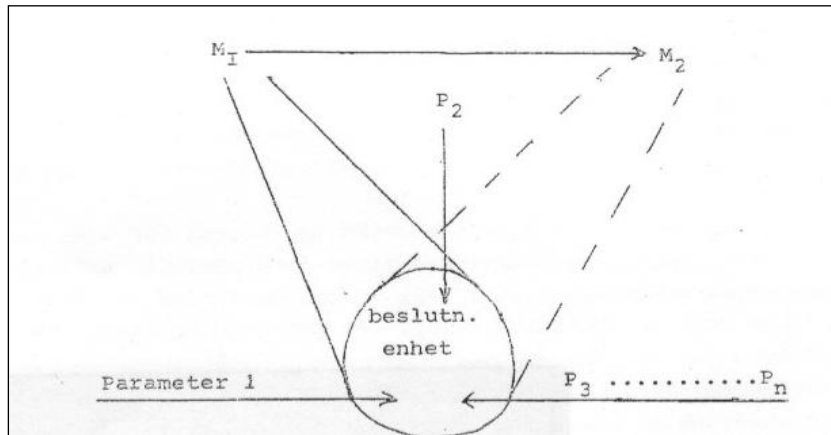
Brox (1972) og Barth (1968 og 1994) mener man er nødt til å tenke annerledes en hva som blir gjort ved mønsterplanlegging. De mener at lederen må tenke generativt og forstå prosessene som skaper den nåværende situasjonen, dersom endring er ønskelig. Situasjonen man ønsker å endre forstås som:

*”et komplekst produkt, et resultat av et samspill av prosesser, og så må vi prøve så naturtro som mulig å modellere de prosessene vi kan oppdage, og vise hvilke føringer de gir og hvilke resultater som kan spores(..) Formtrekk vi finner, er spor i snøen etter en prosess som fant sted eller finner sted, og må forstås som resultat av det som hender(..).”*

Ved å tenke generativt analyseres de prosesser som pågår eller har pågått, og som har resultert i den nåværende situasjonen. Man skaper en generativ modell av situasjonen. En generativ modell skiller seg fra den modellen som benyttes ved mønsterplanlegging. Ved mønsterplanlegging benyttes en formbeskrivende modell. Fordelen med å benytte generative modeller er at de gir en bedre forståelse av den nåværende formen, fordi de analyserer prosessene som skaper formen. Modeller som er basert på mønsterplanlegging uavhengig av hvor nøyaktige de er kan ikke gi den samme forståelsen. Fordi de er basert på hvilken form det er ønskelig å oppnå, og ikke på prosessene som er årsaken til hvorfor formen er slik den er. Siden generative modeller tar utgangspunkt i prosessen som skaper formen blir den også et bedre redskap for å beskrive endring.

Generativ tenkning kan også benyttes i forbindelse med planlegging av en endring. I idrettssammenheng kan den benyttes til å planlegge endring som skal gi utvikling av en enkelt utøver eller et lag som helhet. Brox definerer dette som generativ planlegging i artikkelen med samme navn. Når en har identifisert prosessene som skaper mønsteret, vil det også kunne avdekkes

hva som begrenser prosessene, slik at det nåværende mønstret ikke endrer seg. Ved å fjerne disse begrensningene vil man legge grunnlaget for endring av mønstret. Begrensningene kan fjernes ved å endre, fjerne eller legge til nye betingelser. Man kan illustrere Generativ Planlegging på denne måten:



(Brox 1972, s. 68 og s. 70)

I eksemplet ovenfor om utviklingshjelp, hvor den befolkningen som skal motta hjelpen ikke nødvendigvis utnytter hjelpen slik de som gir hjelpen skulle ønske, kan det være vel verdt å analysere de prosessene som fører til dette. Menneskets adferd er ikke bare styrt av individet selv. Individet og grupper av individer styrer ikke adferden alene basert på egne innfall og ideer. En grundig analyse av den nåværende situasjonen er nødvendig,

*"(..) och nå fram til 1) kognitiva kategorier: hur folk uppfattar och klassificerar sine intryck, 2) värderingar som är specifika för kulturen men inte nödvändigtvis irrationella, och faktisk visar långt mindre variation än det ytligt kan te sig, 3) kunskaper och färdigheter som begränsar de praktiska alternativ som finns och 4) yttre omständigheter som kan sammanfattas under beteckningen «ekologi»." (Barth 1968, s. 243)*

I forbindelse med utviklingshjelp, blir de faktorene som styrer adferden i utviklingslandene gjerne oversett av de hjelpegivende landene når de planlegger hjelp til utviklingsland. Viktige elementer som kan begrense eller forsterke hjelpen kan dermed bli oversett. Dette vil igjen medføre at hjelpen ikke har den effekten som forventes, og som tidligere nevnt har manglende motivasjon gjerne blitt



brukt som forklaring på den manglende effekten. Dersom giverlandene hadde analysert de prosesser som foregår i landet de ønsker og hjelpe, og sett på samfunnsstruktur og kultur, ville de kanskje oppdaget at det var andre faktorer som var årsaken til at hjelpen ikke har hatt den ønskede effekten. Kultur og samfunnsstrukturer i mottakerlandene kan være årsaken til at hjelpen mottas på en måte som reduserer effekten av den. Det kan være logiske vurderinger ut fra de rådende forhold, der hjelpen mottas, som gjør at den blir mottatt annerledes enn hva giverlandene forventer. Generativ tenkning vil i en slik sammenheng være en måte å skaffe seg innsikt i hvordan hjelpen bedre kan komme til nytte. I stedet for å fokusere på kopiering av de hjelpegivende landenes samfunnsstruktur, bør kanskje "(..) *huvudfrågan (..) vara hur man kan ändra på de rådande samhällsformerna för att öka produktion och välbefinnande.*" (Barth 1968, s. 242) Med slikt hovedspørsmål vil man i langt større grad kunne bygge hjelpen på de samfunnsmessige betingelsene som allerede eksisterer, og ved å fjerne begrensninger ved disse skape økt produksjon og velstand. En måte fjerne begrensningene kan være å utdanne utviklingslandene, slik at de selv kunne tilpasse hjelpen best mulig til landenes samfunnsstruktur (Barth 1968).

Benytter en leder seg av generativ planlegging, planlegger han ikke etter et gitt mål slik man gjør ved mønsterplanlegging, i stedet er det jobben med å fjerne begrensninger som er fokus. Det skal legges til at ved å endre betingelsene ikke nødvendigvis kun fjerner begrensninger, det kan også hende at de endrede betingelsene medfører andre begrensninger. Ved å fjerne begrensningene skapes det nye prosesser som skal føre til at mønstret endrer seg slik at man får maksimalt ut av det. Når det gjaldt utviklingshjelp, kunne man benytte utdanningen til å utnytte kulturen og samfunnsstrukturen i utviklingslandene på best mulig måte i stedet for å bruke utdanning til å tilpasse utviklingslandene til de vestlige landene. I fotballverdenen kan det fiktive eksemplet med hovedtreneren som kjøpte en spiss for å score flere mål benyttes. Ved å analysere hvorfor laget ikke scoret mål, ville han kunne funnet ut at det ikke var behov for en ny spiss. Problemet var dårlig samhandling eller manglende pasningsferdighet i laget, som gjorde at de nåværende spissene ikke fikk de pasningene de trengte for å score. Konklusjonen ville da ha vært at laget måtte trene mer på samhandling, eller hente inn spillere som kunne tilføre laget pasningsferdighet, og på den måten fjernet de begrensningene som forhindret at laget scoret.



## 3.0 Metode

### 3.1 Valg av metode

Dette kapitlet handler om innsamling av data i forbindelse med feltarbeidet som denne oppgaven er basert på. Metode er det redskapet forskeren bruker for å samle inn data. Samfunnsvitere skiller i hovedsak mellom to former for metode, nemlig kvalitativ og kvantitativ metode:

1. Kvantitativ metode gir data i form av tall, som er basert på store utvalg. Avstanden til de som studeres er stor. Funnene skal kunne analyseres statistisk, og vise regelmessigheter og tendenser.
2. Kvalitativ metode gir data i form av tekst, og innhentes fra små utvalg av case. Nærheten til de som studeres er stor. Funnene brukes til å forstå meningen bak de sosiale handlingene som foregår i sosial adferd (Ringdal 2001 og Giddens 2001).

Intensjonen når jeg startet med oppgaven var å lære mer om hva som var hovedtrenerens filosofi og hvordan han satte denne i praksis, derfor ble det naturlig for meg å benytte meg av kvalitativ metode.

### 3.2 Kvalitativt Intervju

For å kunne skaffe data om hva som var hovedtrenerens filosofi og praksis var jeg avhengig av å komme i dialog med dem, slik at de kunne beskrive sin filosofi og praksis. Tanken var å gjennomføre et kvalitativt intervju. Intervjuene ga meg muligheten til å høre hvordan de forskjellige hovedtrenerne tolker sin rolle, hvordan de mener at rollen bør utføres og hvordan de utfører den. Intervju ble foretrukket fremfor deltakende observasjon, fordi noen av de hovedtrenerne, jeg ønsket å lære av, ikke er aktiv lengre. Et annet element som talte i mot deltakende observasjon av de som fortsatt er aktiv, var at feltarbeidet ville ta lengre tid, og at geografiske avstander ville gjøre gjennomføring vanskelig.

Det kvalitative intervjuet brukes for å produsere kunnskap, og fungerer som en samtale mellom intervjuer og den som blir intervjuet. Samtalen styres av intervjuer og er ikke mellom to likeverdige parter. Det er intervjuer som velger ut tema og spørsmål, og har kontrollen på samtalen. Samtalen fokuserer som regel rundt et tema. Den er ikke strukturert med lukkede spørsmål, men er heller ikke helt åpen. Temaet for samtalen omhandler noe som berører begge. Ettersom intervjuer benytter seg av åpne spørsmål gis den intervjuede større frihet til å formulere sine svar, enn hva tilfellet ville

vært med lukkede spørsmål. Intervjueren må være åpen for svar og fortolkninger som ikke er forventet. Ved å benytte seg av åpne spørsmål inntar intervjuer en posisjon som ”bevist naiv.” Med kvalitative intervju gis den intervjuede muligheten til å gi omfattende og betingelsesløse svar innenfor teamet. Intervjuer må lytte slik at det kan stilles oppfølgings spørsmål der det er nødvendig (Kvale og Brinkman 2009).

De kvalitative intervjuene kan være både formelle og uformelle. De formelle intervjuene har klare grenser, hvor alle parter er klar over at det foregår et intervju. Et uformelt intervju kan være vanskeligere å definere. Det kan være at den som intervjuer deltar i en sosial sammenheng, og stiller spørsmål alt etter som situasjonen tillater det (Trost 1997).

Mine intervjuer var formelle, og hovedtrenerne var informert på forhånd om hva som var formålet. I forkant av feltarbeidet ble det laget en intervjustruktur. Denne prøvde jeg ut i et prøveintervju. Etter prøveintervjuet ble det gjort noen småjusteringer på strukturen. Den endelige strukturen ble brukt i alle intervjuene. Prøveintervjuet ga meg så gode data at det også ble brukt i denne oppgaven.

Diktafon ble brukt til å ta opp intervjuene, slik at jeg ikke trengte å notere underveis, og kunne fokusere på innholdet i samtalen med den intervjuede. Før jeg startet innsamlingen av data, var intensjonen at jeg skulle få tilgang til så mye som mulig kunnskap. Min innstilling var at hovedtrenerne hadde oppnådd noe som jeg selv ønsker å oppnå. Jeg var derfor ydmyk og ga dem muligheten til å fortelle så mye som mulig om deres virke som hovedtrener. Mens samtalen pågikk prøvde jeg derfor å styre den så lite som mulig. Slik ble det mulig for hovedtrenerne å snakke så mye som mulig om de teamene som ble lagt frem. Oppfølgings spørsmål ble stilt der det var nødvendig. Når datainnsamlingen var ferdig hadde jeg en god følelse m.h.t. metode og at jeg fått nok data til å skrive denne oppgaven.

### **3.3 Fotballverdenen, min egen verden**

Min egen fotballkarriere førte meg ikke til det som defineres som toppnivå i Norge, men som nevnt i innledningen har jeg levd med fotballen gjennom hele livet, både som spiller og trener. I tillegg vokste jeg opp med en far som var toppspiller og trener. Fotball har vært og er en livsstil, og jeg har fått en del erfaring og innsikt. Helt siden jeg begynte å spille selv har jeg vært analytisk i forhold til valgene de ulike trenerne har tatt. Jeg har stilt spørsmål om egen situasjon i laget og hva trenerne har basert valgene sine på. Det har sjeldent vært vanskelig å få svar. Egne innspill til trenerne har

jeg kommet med, og flere ganger har de blitt hørt. Et eksempel kan illustrere det tydelig. I min andre sesong som senior foreslo jeg at to spillere burde bytte posisjon. Jeg mente at et bytte ville føre til at laget fikk bedre gjennombruddskraft i fra kantposisjonen i banen, og samtidig bedre pasningspresisjon sentralt. I neste kamp var spillernes posisjoner byttet og det bidro til at vi slo serielederen på bortebane.

Periodene som assistenttrener og hovedtrener har ikke vært lange, men de har gitt en annen innsikt enn den jeg fikk som spiller. Trenererfaring gjør at jeg gransker mine egne erfaringer på en annen måte enn tidligere. Tidligere analyserte jeg oftere ut fra egen situasjon som spiller, nå er jeg i større stand til å se situasjonen fra trenerens ståsted. Jeg har ofte måtte spille i en posisjon som jeg ikke ønsker å spille i, og trenerne har alltid forklart meg hvorfor de valgte slik. Før jeg hadde vært trener selv godtok jeg sjeldent forklaringene, men i etter å ha jobbet som trener har dette endret seg. Nå ser jeg at det var til det beste for laget at jeg fikk en posisjon som jeg ikke ønsket, og at ferdighetene mine kunne utnyttes til å skape et godt resultat.

På mange måter er livet med fotballen blitt et ubevisst feltarbeid. Jeg har drevet med deltakende observasjon, uten at jeg har vært klar over dette. Kunnskapen om hvordan fotballverdenen fungerer ligger hele tiden i bunnen for denne oppgaven. Datainnsamlingen bærer preg av forskning i egne erfaringer. Tidligere erfaringene har på mange måter blitt en del av empirien. De har påvirket hvilke spørsmål jeg stilte under intervjuene og hvordan svarene ble tolket. Det som skiller min innsamling av data fra å være en reell forskning på egne erfaringer, er at jeg har oppsøkt en del av fotballverdenen som jeg ikke fikk mulighet til å erfare selv.

### **3.4 Tilgang til informanter**

Det talte til min fordel at jeg har vært en del av fotballmiljøet fra jeg var svært liten. Det ga meg lettere tilgang til intervjuer. Alle bortsett fra en av dem jeg forespurte om å la seg intervjuet visste hvem jeg var, enten ved personlig kjennskap eller ved at de kjenner min far. 4 av de 5 svarte positivt på forespørselen. Den ene som takket nei hadde en travel hverdag når han ble forespurert, og hadde ikke tid. Han var også den eneste som min far og jeg ikke kjenner. Det største problemet med å få tilgang til intervjuene var å finne tidspunkter som passet for hovedtrenerne. Det første intervjuet ble gjennomført ca 6 måneder før det siste, og dette førte til tregere fremdrift.

### **3.5 Anonymisering**

Jeg har valgt å anonymisere de hovedtrenerne jeg intervjuet, fordi jeg har sett at media kan plukke opp noe om en hovedtrener, og lage en sak ut av ingenting. Dette vil trolig ikke skje i forbindelse med denne oppgaven, men jeg foretrekker å være på den sikre siden.

## 4.0 Trenerne

### 4.1 Trond

Trond er for tiden ansatt som i en stilling hvor han har ansvaret for talentarbeidet i klubben han nå jobber for. Han var som spiller tilhørende en og samme klubb, fra han begynte å spille fotball som 6 åring og til han la opp på begynnelsen av 90-tallet. Per dags dato er han inne blant de ti spillerne som har spilt flest kamper i klubbens historie. I tiden som spiller var han med på moderklubbens ferd fra 3. nivå i seriesystemet til toppdivisjonen. Han ble cupmester, noe han også skulle få oppleve som assistenttrener noen år senere.

Allerede før han offisielt la opp som aktiv spiller var det tegn på at han kom til å bli hovedtrener. Han var midlertidig hovedtrener, i sin siste sesong som aktiv, etter at hovedtrenerne ble sparket. Året etter ble han ansatt som assistenttrener i samme klubb som han hadde spilt for. Denne jobben hadde han i 4 år, og i den siste sesongen var han Tores assistent.

Etter 4 år som assistent forlot han moderklubben og hjembyen for å ta sin første hovedtrenerjobb. Denne jobben var også Tronds første fulltidsjobb innen fotballen. Laget han ble ansatt hos var nyopprykket til Eliteserien, og forhåndstipsene var at laget kom til å rykke ned igjen til 1.divisjon. Disse tipsene skulle laget imidlertid gjøre skam på, og de berget plassen noen serierunder før slutt.

Selv om hans første hovedtrenerjobb var en suksess, besluttet han og familien å flytte hjem etter sesongen. Trond ble ansatt som hovedtrener for byrivalen til hans moderklubb, en jobb han skulle ha i ti år. I løpet av disse årene opplevde han å rykke både opp og ned mellom 1. og 2. divisjon, gjentatte ganger. Til tross for gjentatte nedrykk må perioden anses som en suksess. Klubben driver etter amatør prinsippet, hvor samtlige spillere driver med fotballen ved siden av deres ordinære yrke. Samtidig driver de fleste klubbene de konkurrerer mot, både i 1. og 2. divisjon, profesjonelt. Han var selv ansatt på deltid den første sesongen, og jobbet også som lærer. Fra og med den andre sesong i klubben var han fulltidsengasjert. Arbeidet som hovedtrener i denne klubben var også preget av andre oppgaver enn fotballarbeid. I den tiden han ble ansatt hadde klubben pådratt seg dårlig økonomi, og samtidig et dårlig rykte internt og eksternt. Derfor måtte han, sammen med andre i styre og ledelse, legge ned et enormt arbeid for å bedre ryktet. Det arbeidet som ble gjort ga resultater og klubben er nå forbundet med noe positivt i lokalsamfunnet.

Etter ti år hos byrivalen, vendte han tilbake til moderklubben sin, for å jobbe med talentutvikling. I denne rollen har han bidratt til å endre ungdomssatsingen i klubben og etablert et kombinert skole- og treningstilbud til klubbens talenter.

Trond har fullført samtlige 4 trinn på trenerutdanningsstigen til Norges Fotballforbund, og er også utdannet lærer. Frem til han ble ansatt i Klubb 2 jobbet han som lærer ved siden av fotballen frem til 1997.

## **4.2 Geir**

Geir er fortiden ikke engasjert i noen fotballklubb, men jobber, på fritiden, med å identifisere og utvikle unge talenter i fotballkretsen hvor han bor. Han er rektor til daglig.

Spillerkarrieren til Geir varte i nesten 20 år. Han spilte sin første sesong på begynnelsen av 70-tallet og la opp på slutten av 80-tallet. Spillerkarrieren startet på nivå 4 i det norske systemet, og ble avsluttet på nivå 3. I mellomtiden hadde han flere sesonger på øverste og nest øverste nivå. Han opplevde også å vinne NM-cupen.

Etter at han ga seg som spiller, startet han trenerkarrieren med å trene aldersbestemte lag. På midten av 90-tallet fikk han sin første hovedtrenerjobb i seniorfotballen. I første sesong rykket klubben opp fra nivå 4 til nivå 3, sesongen etter rykket de direkte ned igjen. Etter nedrykket trakk han seg fra jobben, men returnerte etter en sesongs pause. Han ledet klubben til et nytt opprykk til nivå 3, og i andre sesong endte de midt på tabellen. Etter denne sesongen ble klubben slått sammen med byrivalen. Den nye klubben ansatte han som keepertrener, en jobb han hadde i en sesong.

Geir trente så en klubb på 5. nivå i seriesystemet, planen var at han skulle trene klubbens juniorlag. Juniorlaget bestod av mange lovende spillere, og klubbleidelsen besluttet å omgjøre laget til klubbens A-lag. De ble påmeldt på nivå 5 i seriesystemet. Sesongen ble en suksess og laget endte på en 2.plass som resulterte i kvalifiseringsspill om opprykk til nivå 4. De tapte i kvalifiseringspillet, men sesongen var bedre enn alle forventninger.

Geir returnert så som hovedtrener for den sammenslåtte klubben, hvor han hadde vært keepertrener. Klubben hadde mistet mange viktige spillere fra a-laget, og stilte med unge og urutinerte spillere som var hentet opp fra klubbens juniorlag. Forventningene var lave, og mange trodde de ville rykke



ned til nivå 4. Laget overrasket og ble nummer 3. Sesongen etter var det forventet at klubben skulle klare å kopiere 3. plassen fra året før. Denne sesongen gikk det imidlertid galt, og klubben rykket ned. Klubben valgte derfor å løse Geir i fra kontrakten. Dette ble Geirs siste jobb som hovedtrener, og han har ingen planer om å returnere til yrket.

I motsetning til de andre trenerne jeg har intervjuet, har Geir aldri vært heltidsansatt innen fotballen. Han er lærer utdannet, og har jobbet som lærer og senere rektor ved siden av fotballen. I tillegg til lærerutdanningen har han en mastergrad i pedagogisk ledelse, og gjennom Norges Fotballforbund har han tatt Trener I, II og III kursene.

### **4.3 Tore**

Tore er av mange regnet som den "største" hovedtrener gjennom tidene i landsdelen han kommer fra. Han har også en solid bakgrunn som spiller i ca. 15 sesonger. Utenom noen få måneder, spilte han for moderklubben gjennom hele spillerkarrieren.. Som spiller opplevde han å bli historisk både individuelt og med laget. Tore var en av de to første spillerne fra hans landsdel, som ble tatt ut til en Ungdomslandslagssamling, og laget var det første til å representere landsdelen i toppserien.

Trenerkarrieren til Tore startet også i moderklubben, og varte, med unntak av to sesonger, fra og med 1970-tallet til midten av 90-tallet. I denne perioden periodene var klubben i hovedsak på nivå 2. Tore vekslet mellom å være hovedtrener for klubbens A-lag og å trene aldersbestemte lag. I samme periode hadde han også hovedansvar for forskjellige ungdomslandslag, og er en godt respektert person innenfor Norges Fotballforbunds korridorer.

Fullstendig anerkjennelse i fotball Norge fikk han likevel ikke før på midten av 90-tallet. Han ble for første gang ansatt som hovedtrener for et lag i toppdivisjonen i Norge, klubben som ansatte han var en landsdelrival av moderklubben. Han hadde stor suksess og ledet laget til gull i NM-cupen, men likevel valgte han å trekke seg som hovedtrener, på grunn av personlige årsaker.

To sesonger etterpå var Tore tilbake i samme klubb. De to første sesongene spilte laget flott offensiv fotball og scoret henholdsvis 70 og 51 mål, men i den tredje sesongen gikk det galt. Klubben hadde solgt unna sine viktigste spiller, uten å erstatte dem, og resultatet var en sesong hvor laget satte rekord i antall kamper uten å score mål. Tore mistet jobben som hovedtrener tidlig på høsten pga av de dårlige resultatene, og laget rykket tilsutt ned til nivå 2. Tore skulle imidlertid få sin revansj, to år

etter at de sparket han, ble han hentet tilbake. Klubben var tilbake i toppdivisjonen, men resultatene var dårlige, og klubben så ut til å rykke ned. Med Tores gjeninntreden snudde resultatene. Laget unngikk nedrykk på dramatisk vis i siste serierunde, og Tore takket for seg. Han flyttet til hjembyen sin, og er nå pensjonert.

Utenom å ha gjennomført Norges Fotballforbunds trener utdanning er Tore utdannet adjunkt. Han har også utdanning fra befalskolen, og kan virke som løytnant. Fram til han ble ansatt som hovedtrener i toppdivisjonen, drev han med fotballen på siden av den daglige jobben. Først jobbet han som lærer i grunnskolen, før han i ettertid jobbet på ved en høyskole i hjembyen.

Han brenner for å utdanne og utvikle unge spillere, og jobbene som ungdomslandslagstrener passet han derfor bra. Han har også vært medforfatter av to bøker som handler om spillerutvikling og ungdomsfotball.

#### **4.4 Pål**

Pål konkurrerer med Tore om å være ansett som den mest suksessrike hovedtreneren fra sin landsdel. Han var også en god spiller, og spilte en A-landskamp for Norge. Spiller og trenerkarrieren har tatt han til mange klubber.

Spillerkarrieren hans startet i hjembygdas fotballag i lokal senior forball, og mens han spilte her fikk han fire kamper på det norske juniorlandslaget.

Pål har spilt toppfotball både i Norge og Sverige. Han er også vinner av NM-cupen. Han startet sin hovedtrenerkarriere ved å bli spillende trener for hjembygdas fotballag på slutten av 80-tallet. Jobben hadde han i en sesong før han takket ja til å bli ansatt som hovedtrener for en klubb på nivå to. Denne jobben hadde han i to år før han ble hovedtrener i klubben han hadde vunnet NM-cupen med som spiller. Dette oppholdet skulle imidlertid ikke vare lenge. Pål fikk sparken etter ca en halv sesong, og han satt igjen med en erkjennelse av at han måtte lære mer om yrket.

Han startet på Norges Idrettshøyskole og tok trener utdannelsen. Han har også mastergrad i ledelse og har tatt samtlige trener- og lederkurs arrangert av Norges Fotballforbund. Samtidig som han tok utdanning ved Norges Idrettshøyskole, var han hovedtrener for en klubb på nivå 3 i det norske seriesystemet. Jobben hadde han i to sesonger, før han ble hovedtrener for en klubb i divisjonen

over. I løpet av sine to år i den klubben rykket de opp til toppdivisjonen og ned til nivå 2 igjen. I samme periode var han hovedtrener for flere ungdomslandslag.

Etter at nedrykket til Moss var et faktum gikk ferden videre for Pål, han ble landslagstrener på senior nivå. Denne jobben hadde han i 4 sesonger, og kronet den med en internasjonal tittel. Han fulgte opp med nok en landslagstrenerjobb, før han besluttet å bli hovedtrener i et klubblag igjen.

Pål returnerte til klubben som hadde gitt han sparken ca. 10 år tidligere. Han ledet laget til en 4. plass i serien, men ga tidlig beskjed om at han kom til å slutte i jobben ved sesongslutt. Uten jobb skulle han ikke være lenge. Han ble ansatt i en av Norges ledende klubber, men resultatene ble ikke som forventet, og han trakk seg fra jobben etter en og en halv sesong.

De neste årene jobbet han i Norges Fotballforbund, før han for tredje gang returnerte til klubben som en gang ga han sparken. Utenom hovedtrenerjobben holder Pål foredrag om ledelse, og han har vært med å skrive en bok om mental trening.

## **4.5 Ingvar**

Ingvar er for tiden inne i sitt tredje år som hovedtrener for sin moderklubb. Han er kjent for å være en fritt-talende, filosofisk og kontroversiell person. I media skiller han seg gjerne ut, ved at han uttaler seg annerledes enn hva andre hovedtrenere gjør. Under intervjuer ser han gjerne ting i en større sammenheng enn bare fotballen, noe som ikke er vanlig blant hans kolleger.

Ingvar startet spillerkarrieren sin i lokale klubb, og var han med på å rykke opp til toppdivisjonen. Han har også rykket opp til toppdivisjonen og vunnet NM-cupen med en landsdelrival av moderklubben. I tillegg har han vært proff i Frankrike. I løpet av spillerkarrieren fullførte han lærerutdanningen.

Hans første hovedtrenerjobb fikk han på midten av 90-tallet. Klubben som ansatte han var på nivå 3, og denne jobben hadde han i to sesonger før ferden gikk til en annen klubb på samme nivå.

På begynnelsen av 2000-tallet fikk han hovedtrenerjobben han er mest kjent for. Klubben som ansatte han hadde aldri spilt i toppdivisjonen. Ingvar ledet laget til toppdivisjonen og fikk heltestatus. Parallelt med å være hovedtrener jobbet han, sammen med ledelsen i klubben, med å

bedre omdømmet til klubben i lokalmiljøet. Dette arbeid de lyktes med. I perioden Ingvar var hovedtrener i klubben gikk de fra å ha halvtomme tribuner til å ha utsolgte tribuner til kamp. Selv om klubben bygget et nytt større stadion var det fortsatt utsolgt til kampene, og tribunene er fylt av klubbfarene. Ingvar selv forteller at han har hørt en historie om en nabofeide som snudde til vennskap, som resultat av klubbens suksess.

Etter opprykket til toppdivisjonen, opplevde Ingvar tre sesonger med nedrykk, etterfulgt av opprykk og til sist nedrykk igjen. Etter det siste nedrykket fikk han sparken. Han var ikke arbeidsledig lenge. Kort tid etterpå ble han ansatt som hovedtrener i en landsdelsrival av de to klubbene han rykket opp med som spiller. Oppholdet i denne klubben ble av det kortvarige slaget. Resultatene svarte ikke til forventningene, og han fikk sparken etter ca. 8 måneder. Ingvar valgte å ta seg en pause fra fotballen, i denne pausen han jobbet som foredragsholder.

Pausen varte i ca. 16 måneder, før han ble ansatt som hovedtrener i hans moderklubb. Siden han forlot klubben, etter nedrykket fra toppdivisjonen, hadde den falt ned til nivå 4. Ingvar ble ansatt for å starte klubbens ferd tilbake mot gamle høyder.

## 5.0 Trenerens filosofi og praksis

I innledningen nevner jeg at en hovedtrenerens arbeidsoppgaver varierer fra klubb til klubb, Klubbens organisasjonsstruktur og økonomiske rammer er faktorene som påvirker hvordan hovedtrenerrollen utføres, men det er ikke de eneste faktorene som påvirker. De forskjellige hovedtrenerens egen ledelsesfilosofi og hva han gjør for å sette filosofien ut i praksis påvirker også hvordan de forskjellige hovedtrenerne utfører rollen. I det følgende vil jeg komme nærmere inn på dette temaet. Hvilke ideer har han i forhold til sin rolle, hvilke områder er viktigst for den enkelte trener.

### 5.1 Trond, "sammen er vi gode."

#### 5.1.1 Samhold og samspillsregler

Trond fremhever betydningen av fellesskapet og et godt samhold, i ei prestasjonsgruppe, som viktig for å prestere, og det er kjernen i hans filosofi. Målet er å opprette en sterk treningskultur hvor spillerne yter og ikke syter. Spillerne skal komme på trening for å trene, og ikke for å bli trent. Spillerne må delta i sin egen treningshverdag og gjennom innsats på treningsfeltet bidra til at laget blir bedre. Trond mener at et lag blir 50 % bedre hvis det har innarbeidet en "yte-kultur." Denne filosofien har han med seg fordi han alltid har hatt en fot i amatør fotballen, hvor spillerne er nødt til å stå på for klubben, blant annet gjennom å jobbe mye dugnad. Verdien som ligger bak denne filosofien er at å være en del av et fotballag handler om mer enn å sparke ballen i mål. Du har en hel klubb bestående av trenere, ledere, styre og medspiller du skal bry deg om, mener Trond. Et godt samhold gjør at det skapes en "vi-følelse" i laget, hvor spillerne er opptatt av å bidra til fellesskapet. Dersom "vi-følelsen" er sterk står laget totalt sett sterkere, og samtidig er den konflikt forebyggende.

Et godt samhold skaper trivsel blant spillerne i gruppen. Det er spesielt viktig for spillere som ikke får så mye spilletid som de ønsker, eller om de har en sesong hvor de ikke lykkes. Disse spillerne er uansett viktige i treningsarbeidet. De må stå på og presse de andre spillerne til å prestere. Dersom samholdet er bra gjør de som regel det.

Spillere, trenere og hovedtrener opplever de gode og dårlige tidene sammen, og i dårlige tider er et godt fellesskap viktig. Trond har ofte tunge tanker etter et tap, og han grubler mye på om han kunne

gjort noe annerledes. Tankene snur når han møter spillerne og de andre i trenerteamet, på trening dagen etter kampen. De er alle i samme båt, og har gjerne hatt de samme tankene som Trond. Hvis samholdet er bra jobber laget seg opp igjen, og ser videre til neste kamp og nye muligheter.

Når samholdet utenfor banen er bra, gir det gjerne resultatene på banen. Det finnes alltid muligheter i fotballen for at spillere tar valg i et forsøk på å oppnå egne ambisjoner. Slike valg sammenfaller ikke alltid med det som er lagets beste. Et eksempel er at en spiss kan skyte fra en dårlig posisjon for å bli toppscorer, når han kunne ha sentret til en bedre plassert medspiller. I lag hvor samholdet og fellesskapsfølelsen er sterk, er sjansene større for at spillerne tar valg som gagnar laget.

Filosofien om at godt samhold er viktig iverksettes gjennom et internt samspillsreglement. Poenget med samspillsreglene er å involvere spillergruppen, slik at spillerne får et eierforhold til aktuelle problemstillinger. Reglene handler om hvordan spillerne skal oppføre seg mot hverandre, i forhold til trening og mot omgivelsene, som f. eks presse, supportere, andre folk og medlemmer i klubben. De handler også om hvordan de skal oppføre seg på tur, og hvordan de skal oppføre seg i garderoben (ikke legge igjen søppel og holde orden). Denne praksisen lærte Trond som Tores assistent trener for noen år tilbake, og fordi fotballen blir bare mer og mer kynisk, mener han at det blir viktigere og viktigere for et lag å ha noe eget, som disse samspillsreglene.

Samspillsreglene lages årlig. Prosessen med å skape disse reglene tar tid, og skapes i en tredelt prosess. I første fase møtes laget og spillerne deles i grupper. I gruppene diskuterer spillerne hva de vil ha med i reglementet. Hovedtreneren fungerer som sekretær, og sammenfatter det de ulike gruppene har kommet med. I andre fase går hovedtreneren gjennom det som er sammenfattet, og spillerne kontrollerer om sammenfatningen er rett. Deretter velger spillerne de punktene de vil ha med. Tredje gangen laget møtes så er samspillsreglene for klubben det året satt. Poenget med samspillsreglene er at spillerne har laget dem, og det er de som står for innholdet. Det er spillerne som har bestemt at "slik vil vi ha det."

Samspillsreglene er en metode som involverer spillerne i deres hverdag i klubben. Reglene var en viktig årsak til at miljøet i hans forrige klubb var svært harmonisk i de årene Trond var hovedtrener der. Hans nåværende klubb ønsket også at Trond skulle kjøre denne prosessen, når han ble ansatt i klubben. Han mener at samspillsreglene skal ligge i bunn for alt laget og spillerne skal foreta seg. Når spillerne selv har sagt at de skal ha en vanvittig treningskultur, og at de ikke er på trening for å bli trent, men for å trene, så må de forberede seg godt og ha et passende kosthold. For treneren er det greit å referere til samspillsreglene hvis spillerne ikke fungerer i forhold til dem. Spillerne har

selv vært med i januar og februar og sagt at ”slik skal vi ha det.” Hvis en eller flere spillere begynner å avvike fra reglene senere i sesongen, er det lettere for hovedtreneren å løse situasjonen med å vise til samspillsreglene. Han kan bruke dem til å poengtere at spilleren selv har vært med å lage reglene.

### 5.1.2 Tilstedeværelse og forebygging og løsning av konflikt og mistriivsel

Til tross for samspillsreglene kan det likevel oppstå konflikter. Dette opplevde Trond i sin forrige klubb. I konfliktsituasjoner er samspillsreglene et godt verktøy for å løse konfliktene der og da, og de bidro til en raskere konfliktløsning.

Tilstedeværelse i gruppen han leder er en nøkkel i hans filosofi. Dersom hovedtreneren er tilstede har han mye større muligheter til å oppdage uønskede situasjoner som foregår i spillergruppen, og det er avgjørende for et velfungerende samhold. Tilstedeværelse krever at hovedtreneren deltar i den daglige sosiale interaksjonen som foregår i garderoben. Deltakelse her skal ikke undervurderes, for uten den vil ikke hovedtreneren kunne oppdage uønskede situasjoner. Uønskede situasjoner i laget tar Trond tak i umiddelbart.

Mistriivsel og konflikt er uønskede situasjoner i en spillergruppe. Er det en eller flere spillere som ikke trives eller er i konflikt, kan det medføre at fellesskapet svekkes. Det er viktig og ikke la slike situasjoner skure og gå. Ved å ta tak i situasjonen og vise at han bryr seg, går han også foran med gode eksempler. I første omgang prøver han å løse dette gjennom dialog med den eller de det gjelder, og bruker først og fremst spillersamtaler. Dersom dette ikke nytter kan det ende opp med at klubb og spiller skiller lag.

Trond jobber også med å forebygge slike situasjoner. Derfor griper han tak i spillere som mislykkes i en sesong og ikke klarer å prestere på det nivået de ønsker, eller ikke får så mye spilletid som de ønsker. Hovedtreneren er ansvarlig for helheten laget utgjør og at det skal prestere gode resultater, men han må likevel se til at det brukes tid på enkeltspillere. Han må sørge for at de er klare når de får sjansen, og at de yter til fellesskapet i treningsarbeidet. Trond forebygger misnøyen ved at de får gjøre ting på trening som kan få tankene bort fra manglende spilletid. Det er ikke nødvendigvis han selv som utfører dette, men han sørger for at noen i trenerteamet gjør det. Trond har ikke en fast oppskrift på hvordan han løser en slik situasjon, men det er avgjørende å ta tak i situasjonen. Et eksempel er å trekke disse spillerne til side og la dem ha konkurranser seg i mellom, mens start elleveren drilles i forhold til formasjon og strategi inn mot neste kamp. Slike tiltak kan være nok til

at spillerne, som sliter med prestasjoner eller får lite spilletid, får fokus bort fra negative tanker og er i stand til å fortsette å stå på.

### 5.1.3 Åpenhet

Åpenhet er også viktig for å styrke ”vi-følelsen”. Spesielt synes Trond det er viktig at det er en åpen dialog i trenerteamet, slik at fingeren blir satt på det som er bra og ikke bra. Fellesskapet styrkes ved at det er lov å si i fra om ting, og det er med på å skape utvikling. Til å skape åpenhet bruker han dialog og involvering. Spesielt i trenerteamet, hvor trenerne må gi hverandre tilbakemelding på hva som er bra og dårlig. Involvering skaper også utvikling, fordi trenerne i felleskap kan diskutere seg frem til gode løsninger. Gode løsninger kan være å endre formasjon eller spillestil.

Vanligvis er det spillere og trenere som er i daglig interaksjon med hverandre, men er det også viktig at klubbledelsen står bak laget og har tillitt til det hovedtreneren driver på med. Spesielt er det viktig i perioder hvor klubben opplever dårlige resultater. Dette har Trond erfart. I hans første hovedtrener jobb slet han med å oppnå gode resultater. Styret stilte ikke spørsmål med det han gjorde, men støttet han og sa at han bare måtte stå på videre. Det så mørkt ut en periode, men tilslutt endte det med at klubben berget plassen i Tippeligaen. Skal hovedtreneren sikre seg at styre og ledelse står bak laget, må han være åpen om de tankene han har og hvorfor han gjør som han gjør. En slik dialog er viktig for å ivareta tillitten mellom styret, hovedtreneren og laget. Det er ikke uvanlig at klubbstyre og – ledelse kan bli utålmodig når resultater går i mot, men dersom de er inneforståtte med hvorfor hovedtreneren gjør som han gjør, er det lettere å støtte opp om hans avgjørelser og laget.

### 5.1.4 Valg av spillestil og personal tilgang.

Trond har en grunntanke om hvilken formasjon og spillestil laget skal ha. Han mener at det er nyttig å ha en grunnidé når det gjelder valg av spillestil og bruk av spillere. Det handler om å ha et utgangspunkt for hvordan laget skal spille og hvilken formasjon som skal benyttes. Det letter arbeidet med å kartlegge hvor spillerne kan benyttes, og hvilke type spillere som skal hentes inn til klubben. Likevel er ikke de valgene han gjør konstant. Han endrer hvis det viser seg at annen formasjon eller måte å spille på passer spillerstallen bedre. Her handler det om å finne løsninger som gjør at spillerne kan utnyttes best mulig, og at laget oppnår best mulig resultater.



Persontilgang til laget er også et viktig element i forhold til å bevare et sterkt samhold i gruppen. Trond er nøye på at de nye spillerne som han vil ha til klubben skal passe inn i laget. Nye spillere hentes ikke bare basert på hva de kan tilføre laget på banen, men også ut fra av hvilke typer de er utenfor banen. Hva de kan tilføre miljøet og samholdet er viktig. Fremstår individene slik han ønsker? De nye spillerne må, som resten av laget, bidra til et godt samhold og yte. Dette gjelder også for trenere og personer i andre funksjoner. Det handler om å velge personer som kan være med på å støtte opp om et miljø hvor man er opptatt av å yte. Det første Trond gjør når han henter inn personer i trenerteamet og støtteapparatet er derfor å sette dem inn i sin egen filosofi og tankemåte.

## **5.2 Geir, sosiologen.**

### 5.2.1 Økonomi og resultater

Geirs filosofi fokuserer på hva en hovedtrener må gjøre i spillergruppen og trenerteamet, men også hvordan fotballen inngår i en større helhet. Hovedtrenerrollen er med på å generere verdier utover selve klubben, hvor resultater påvirker rammebetingelser som oppslutning og økonomi. Oppnår laget gode resultater øker interessen, noe som ofte fører til økt publikums- og sponsoroppslutning, som igjen fører til bedret økonomi. Bedre økonomi gir større tilgang på gode spillere, trenere og treningsfasiliteter, og klubber med bra økonomi har derfor lettere for å skaffe seg gode resultater. Geir er opptatt av at laget så tidlig som mulig må oppnå resultater som øker interessen rundt laget og bidrar til forbedring av økonomi. Hovedtreneren er derfor en viktig person i forhold til at han har ansvaret for å skaffe resultatene, som bidrar til økt økonomi.

Økonomi er også et element som er med på å påvirke hvordan en periode med dårlige resultater påvirker hovedtreneren og laget. I klubber med god økonomi, har de den tryggheten om at spillerstallen kan forsterkes hvis resultatene ikke er gode nok. God økonomi bidrar derfor til at en dårlig trend lettere kan snus, fordi det tar lengre tid før en periode med dårlige resultater skaper et press på hovedtreneren.

### 5.2.2 Struktur og retningslinjer

Samtidig mener Geir at det ikke bare er hovedtrener, trenerteam og spillere som er avgjørende for om et lag lykkes eller ikke. Organisasjonsstrukturen i klubben påvirker om klubben opplever suksess, og tydelige retningslinjer er en nøkkel. Etter Geirs mening er det ikke bare hovedtrenerens

ansvar å lage tydelige og gode retningslinjer. Klubbledelsen bør også ha tydelige rammer på hvordan klubben skal drives.

Tydelige og gode retningslinjer for samhandling i trening, kamp og sosialt er avgjørende faktor for om laget lykkes eller ikke, for i et lag er det en kontinuerlig konfliktsituasjon, hvor 20-25 spillere kjemper om 11 plasser i start elleveren. Tydelighet gjør at alle medlemmene vet hvordan de skal opptre, og hva de må mestre for å lykkes i klubben. Når en spiller vet hva han må forholde seg til, skaper det også trygghet, siden han vet hvilke rammer han skal prestere innenfor.

Alle medlemmene av en organisasjon har egne intensjoner med deltakelsen i organisasjonen, og det er ikke alltid slik at intensjonene er i tråd med klubbens målsetting. Derfor er det viktig at det er laget har gode rammebetingelser for å løse en situasjon, hvor et eller flere medlemmers intensjoner går mot av klubbens målsetting. Slike rammebetingelser finnes ikke i alle klubber, og en slik situasjon kan skape konflikt. Oppstår det konflikter, blir det vanskelig for en hovedtrener å skape gode resultater. Hvis klubben derimot er tydelig på hvordan den løser konflikter og intern uro, skaper det en mer stabil organisasjon. Noe som gjør det lettere å skape utvikling og gode resultater. Det er ulike måter å løse konflikter, og det avhenger hvilke rammer klubben har på hvordan og hvor uenigheter tas opp, og hvor lojal medlemmene av klubben er. Samlet sett handler dette om hvilke verdier som er gjeldende i klubben. Lojalitet er den verdien som Geir setter høyest i forhold til at interne problemer blir interne.

Til nå har Geir kun vært hovedtrener i klubber hvor ledelsen ikke har erfaring fra toppnivå, og manglet derfor forståelse eller kompetanse til å følge med i den utviklingen som skjedde hos fotballklubbene de konkurrerte mot. Derfor brukte han dialog som et middel for å påvirke klubbledelsen og organisasjonen til å forstå hvilke rammer han har erfart at må til for å utvikle klubben. Den manglende forståelse og kompetanse hos klubbledelsen førte til at klubbene ikke hadde noen tydelig struktur og retningslinjer i forhold til hvordan medlemmene skal opptre i organisasjonen. Derfor måtte Geir selv å skape retningslinjene og strukturene som skulle se til at konflikter ble løst og holdt internt, i stedet for å utbre seg i laget. Han måtte derfor til enhver tid fremstå som tydelig på disse retningslinjene.

En metode for å drive tydelig lederskap er hvordan han velger ledere i spillergruppen. Det er de spillerne som har holdninger, menneske- og verdisyn som stemmer over ens med Geirs, som han velger til ledere. Han mener at hans tydelighet i forhold til spillerne forsterkes ved å ha ledere i spillergruppen som har de samme holdningene og verdiene som han står for. Dette signaliserer

hvordan han ønsker å ha det i laget. Geir bruker intervju for å kartlegge spillerne og bli kjent med deres personlighet. Han bruker intervjuene til å finne ut av hvilke holdninger, menneske- og verdi syn de har, og hvordan de takler og løser konflikter.

### 5.2.3 Felleskap

Felleskapsfølelse i laget er en verdi som Geir setter høyt, fordi han mener det er dette som gir suksess både til laget og individene. Laget er viktigere enn enkelt spillerne, og ”vi” blir derfor alltid viktigere enn ”jeg.” Her handler det om å få forståelsen om at spillerne gjør hverandre gode inn i laget. Har spillerne i laget den forståelsen, er muligheten for å skape resultater og lage et klima for utvikling tilstede. Det er i et slikt klima, Geir mener at spillere utvikler seg. Laguttak brukes for å tydeliggjøre dette for spillerne. Hovedtreneren må til enhver tid ut den beste første elleveren til kamp, og det er ikke alltid de 11 beste spillerne. Den beste første elleveren er de 11 som utfyller hverandre best mulig som lag. Geir har flere ganger opplevd å ha en god fotballspiller som ikke fungerte sammen med resten av laget. Fordi det svekket den enheten som elleveren skal være i kamp, betød det at spilleren fikk lite spilletid. På denne måten signaliserer Geir at spillerne må jobbe for å gjøre hverandre gode.

Nøkkelen til å skape en forståelse om at medlemmene i laget gjør hverandre gode, handler mye om å skape et tillitsforhold mellom spillerne, mellom trenerne, og mellom spillere og trenere. Hovedtreneren må se til at spillerne og trenerne kan ha tro på seg selv og det laget holder på med. Samtidig som det er åpenhet for at både den ene og andre kan mislykkes, fordi det skaper trygghet. Geir mener at den enkleste måten å oppnå et slikt klima på er gjennom oppnåelse av gode resultater. Gjennom gode resultater oppnår hovedtreneren økt tillit i spillergruppen, som igjen medfører større muligheter for å skape ytterligere resultater. Samtidig skaper hovedtreneren seg autoritet i gruppa, ved at spillerne får tillit til at han gjør de riktige strategiske valgene.

Dersom resultatene uteblir kan mistillit internt i spillergruppen og/eller hele klubben raskt oppstå. Mistillit er nedbrytende, og gjør det vanskeligere å skape en holdning hvor medlemmene i laget prøver å gjøre hverandre gode. Når tvilen rundt hovedtreneren begynner kan ting bli mer destruktive, og jobben hans kan bli vanskeligere å utføre. I slike perioder er det avgjørende hvor trygg trenere og spillere er på seg selv. Dersom sammenføyningene er sterke internt, står laget også tryggere gjennom slike perioder. Det krever også at klubben har tradisjon hvor ledelsen stiller seg bak og støtter opp om hovedtreneren og laget. Har klubben en slik tradisjon letter det hovedtrenerens arbeid med å få laget ut av perioder med dårlige resultater. Eksisterer det ikke en

slik kultur, skapes det gjerne et internt press på hovedtreneren når resultatene ikke er så gode som forventet. Dette presset gjør det vanskeligere å snu resultatene for hovedtreneren. I mange tilfeller kan det tilslutt ende med at hovedtreneren må gå.

#### 5.2.4 Teamwork i trenerteamet

Trenerteamet bør være komplementært, fordi det styrker tydeligheten og strukturen Geir mener et lag bør ha. De enkelte trenerne må ha forskjellige kompetanse og ansvarsområde, slik at de dekker flere fagfelt, utfyller hverandre og bidrar til laget. Hovedtreneren må være tydelig på hvilke arbeidsoppgaver de enkelte medlemmene skal løse, fordi han skal fokusere på laget som helhet og laguttak. Hvordan de løser arbeidsoppgavene er opp til trenerne selv, men de forskjellige trenerne skal følge opp på den enkelte spiller i forhold til sine ansvarsområder. I Geirs øyne er dette teamwork i trenerteamet og det er hovedtreneren må se til at det fungerer best mulig.

Medlemmene i trenerteamet bør i tillegg til å ha forskjellige kompetanser ha ulike meninger og perspektiver, og det må være åpenhet rundt disse. Åpenhet bidrar til at trenerne får diskutert gjennom de forskjellige perspektivene. Faglige diskusjoner blir et virkemiddel for å se til at trenerne bidrar til laget, og involverer trenerne i de forskjellige problemstillingene som oppstår i og rundt ledelsen av et lag. Diskusjoner rundt de forskjellige perspektivene vil bidra til å skape utvikling og å finne gode løsninger for laget. Til sist mener Geir at hovedtreneren må ta den endelige avgjørelsen på hvilke løsninger som skal benyttes.

#### 5.2.5 Åpenhet og involvering av spillere

Tydlig ledelse er ikke eneste løsning for å oppnå resultater. Bli stram vil ikke individene få utnyttet styrkene sine. Skal laget være med på å gjøre hverandre gode, må det utnytte hverandres styrker. Derfor er åpenhet nødvendig. Det holder ikke med åpenhet i trenerteamet, spillerne må også få slippe til med sine synspunkter. Selv om Geir mener at det er de andre medlemmene i trenerteamet som skal følge opp enkelt spillerne, må hovedtreneren ha en dialog med enkelt spillerne om den helheten laget utgjør. Det er viktig å lytte til spillerne og høre deres meninger om laget og ferdighetene i laget, slik at han oppdager nye elementer som kan utvikle laget. Det er til enhver tid spillere som ikke får spille så mye som de ønsker, og da er det viktig at de likevel føler at de er deltakende. Spillerne føler seg involverte hvis hovedtreneren lytter til deres

meninger, og da øker muligheten for at de vil fortsette å støtte opp om laget selv om de ikke får så mye spilletid som de ønsker.

### 5.2.6 Spillerne skaper spillestilen

Til sist handler Geirs lederskap om at det er samhandlingen på banen som gir gode eller dårlige resultater. Det er det ferdighetene spillerne besitter som skaper laget, og hovedtreneren må sette disse sammen slik at ferdighetenes utnyttes til lagets beste. God samhandling oppnås ved å kartlegge spillernes ferdigheter. Kartlegging gir muligheten til å sette ferdighetene sammen i et mest mulig velfungerende system, slik at spillerne på best mulig måte kan bidra til å skaffe laget gode resultater. Geir kartlegger ved å observere spillerne i treningskampene før seriespillet begynner. I tillegg til ferdighetene, kartlegger han også spillernes naturlige samhandlingsmønstre. Det er ofte slik at noen spillere har en god samhandling seg i mellom. Oppdager han slike mønstre trekker han de inn i treningsarbeidet og lager øvelser som forsterker mønstrene ytterligere. Denne innfallsvinkelen gjør at spillernes ferdigheter former lagets spillestil, og Geir mener at den øker muligheten for at enkeltspiller og laget som helhet lykkes.

## **5.3 Tore, spillerne er utgangspunktet.**

### 5.3.1 Jobben gjøres her og nå.

Tore virker ikke spesielt opptatt av det som foregår utenfor treningsfeltet og kamparenaen. Han konsentrerer seg om å jobbe med spillerne på trening og i kamp. I hans øyne gjøres hovedtrenerjobben med de spillerne som er i stallen her og nå. Han driver med mye ferdighetstrening, fordi det er med på å utvikle spillerne. Tore mener det alltid er mulig for spillere å utvikle seg, selv om potensialet for utvikling gradvis reduseres med alderen.

Ettersom han mener at ting endrer seg fort i fotball, synes han ikke det er spesielt viktig å tenke langsiktig. Kampene skal vinnes her og nå, og jobben må gjøres i forhold til det. Tore mener det handler om å få mest mulig ut av de ferdighetene som spillerne besitter, slik at de er til det beste for laget. Han har f. eks ikke et stort fokus på å hente nye spillere. I noen tilfeller kan valg som tas her og nå skape problemer i fremtiden, men problemene mener han at må løses når de kommer.

### 5.3.2 Spillerne skaper laget

Laguttak har det største fokus i jobben til Tore, og det handler om å ta ut den beste første elleveren. Den beste første elleveren er de spillerne som sammen utgjør den beste enheten og ikke de elleve beste spillerne. Gjennom en slik praksis signaliserer han at fellesskapet er viktigere enn enkelt spillere. Tore tar ut den beste start elleveren ved å sette spillernes ferdigheter sammen slik at de blir utnyttet til det beste for laget. God struktur i laget oppnås å tilegne spillerne roller hvor de får utnyttet ferdighetene sine til det beste for laget. Dette krever at hovedtreneren jobber med spillerne over tid, og kan analysere ferdighetene de har. Derfor er det viktig å starte så tidlig som mulig, i forkant av en sesong, med analysen, og bruke treningskampene til å observere. Først etter at han har vurdert spillerstallen, tar han et valg i forhold til spillestil og formasjon.

Fokuset er på å sette spillerne inn i en kontekst slik at de får frem det de er best på, med kontekst mener han posisjon og oppgaver på banen. Tore mener en av de viktigste egenskapene en hovedtrener må besitte, er å ha egenskapen til å se hvor spillerne vil lykkes med de omgivelsene de har rundt seg er. Spillere som lykkes vil også utvikle seg. Dette innebærer at han kan plassere en spiller i en posisjon hvor spillerens ferdigheter ikke er typiske for den posisjonen, men hvor spilleren likevel er nyttig for laget. Et godt eksempel på dette var i sin første sesong som hovedtrener i toppdivisjonen. Han brukte en spiller som høyrekant selv om spilleren i utgangspunktet ikke hadde typiske kant ferdigheter. Spilleren manglet ferdigheten til å slå gode innlegg, score mål og drible av en motstander. Likevel hadde han ferdigheter som gjorde at han kunne dominere på høyrekanten. Han hadde blant annet en evne til å jobbe utrettelig gjennom hele kampen og kunne gå på løp, gang på gang. I tillegg hadde han et hurtig steg.

Tore velger sin tilnærming til spillestil og laguttak fordi han mener at det er spillerne som vinner kampene og ikke taktikken. Taktikk er kun et rammeverk, og han understreker at ”man kan ikke tegne fotballkamper.”

## **5.4 Pål, De tre I'ene og analyse.**

### 5.4.1 Hovedtreneren er en toppleder

Pål mener at hovedtreneren skal fungere som en toppleder. Det betyr at han, i sin jobb, prioriterer prosesser som har med laget som helhet å gjøre, f. eks hvordan det presterer og oppnår resultater. Hovedfokus rettes mot hvordan laget skal fremstå i neste kamp, og få til en best mulig samhandling. Han prøver å unngå å bruke tid på å ta tak i detaljer. Detaljene ønsker han å overlate til andre medlemmer av trenerteam og støtteapparat. Et eksempel er at han overlater individuell trening til de andre trenerne.

Pål mener at en toppleder må være tydelig. Han må skape en god struktur som ligger i bunnen, som tydeliggjør hvilke arbeidsoppgaver medarbeiderne skal utføre, slik at de vet hva de skal prestere og bli målt på. Pers filosofi om ledelse har sin bakgrunn i synet om at det er medarbeiderne som driver organisasjonen. Det er de som skaper drivkraften i organisasjonen, og en organisasjon kan ikke bli god uten mennesker. Denne ledelsesfilosofien krever medarbeiderne er nødt til å være selvgående, og det krever at det er struktur og tydelighet i forhold kommunikasjonsflyt og arbeidsoppgaver. En god struktur bidrar også til medarbeiderne blir selvgående innenfor de arbeidsoppgavene de har. Det gjelder både på og utenfor banen.

For å kunne utføre hovedtrenerrollen som en toppleder, og ha selvgående medarbeidere, er han nødt til å ha et komplementært trenerteam og støtteapparat. Det er viktig at de ulike sektorene, som fysikk, medisin, mentaltrening, ferdighetsdimensjonen, analyse og selve spillet dekkes. Er ikke teamet rundt han komplementært og selvgående, kan han ikke prioritere å være toppleder. Derfor skifter han ut personell som ikke er komplementære og selvgående nok, i forhold til resten av teamet, men også hvis de ikke presterer godt.

### 5.4.2 Innovasjon

Pål mener at laget er avhengige av å utvikle seg til enhver tid for å oppnå gode resultater. Står laget stille vil ”togene gå,” og konkurrenter vil få fortrinn. For å oppnå kontinuerlig utvikling, baserer Pål lederskapet sitt på det han kaller de tre I'ene.

Den første I'en står for innovasjon. Pål mener at i en organisasjon er det alles ansvar å være innovativ, det gjelder ikke bare topplederen. Det betyr at det ikke er nok at medarbeiderne, i

organisasjonen, presterer der og da, men de må også utvikle seg. I fotballag betyr det at spillere, personer i støtteapparatet og trenerteamet må jobbe for å oppnå utvikling. Spillerne har et ansvar for å utvikle sin rolle på banen. Lagets fysioterapeut må jobbe mot fremtiden, og prøve å finne ut hvilke nye teknologier og former for behandling og forebygging av skader som slår inn. Dersom den enkelte utvikler seg vil også gruppen utvikle seg, og hvis laget er i stand til å være i kontinuerlig utvikling vil det lykkes før eller siden.

Pål vektlegger at han må være i forkant og hele tiden utvikle nye suksesskriterier i forhold til motstanderen. Hovedtrenerjobben blir enklere ved å være i forkant. Derfor må han være dedikert til jobben. Hovedtreneren kan bare være innovativ ved å leve med fotballen og se mye kamper. Det gjelder å få fotballen ”under huden.” For å være i forkant må en hovedtrener planlegge godt. Planlegging omfatter blant annet treningsarbeid og spillerlogistikk.

#### 5.4.3 Involvering

Hovedtreneren må være god på involvering for skape gode innovative prosesser. Involvering er den andre I'en. Hver enkelt medarbeider er en ressurs som må utnyttes i prosessene. Dette er en ganske krevende form for ledelse, men det er viktig å bruke energien til alle medarbeiderne. Er lederen god på involvering, vil han også være god på innovasjon. Pål involverer hver enkelt medarbeider i laget, og ber dem sette sine egne individuelle utviklingsmål. Dette gjelder både spillere, trenere, øvrig støtteapparat og han selv. Utviklingsmålene settes i samråd mellom medarbeider og hovedtrener. For at de skal ha effekt kjører han også en involveringsprosess hvor medarbeiderne coacher hverandre på operasjonalisering av utviklingsmålene. Her diskuterer de hva de har gjort for å bli bedre på det de skal trene på, og hva skal de gjøre videre.

#### 5.4.4 Inspirasjon

Den tredje I'en står for inspirasjon. Med dette menes at medarbeiderne skal bli sett og hørt, og at hovedtreneren har en så sterk dialog med de enkelte medarbeiderne at de føler seg sett, uavhengig av funksjon. Hvis medarbeiderne opplever at de er betydningsfull, vil de bli inspirert til å jobbe hardt for å utvikle seg selv og bidra til organisasjonen. For at medlemmene skal føle seg sett og bli inspirert prøver Pål å være tett på den gruppen han leder. Han snakker derfor mye med dem han leder, både formelt og uformelt. Medarbeiderne føler seg sett, og blir inspirert når de til stadighet er



i dialog med lederen sin, samtidig gir en sterk tilstedeværelse han et godt bilde på hvem som er fokusert, innovativ og selvgående.

Måling av leveranse blir brukt for at individene skal bli inspirert. Pål er opptatt av at den enkelte skal bli målt på en positiv og inspirerende måte. Han foretrekker å gi positiv feedback i stedet for negativ feedback. Han mener at positiv forsterkning av ting som er bra inspirerer og skaper offensivitet og positivitet i laget, men samtidig er han nødt til å korrigere der det er nødvendig. Korrigering er nødvendig for at laget skal utvikle seg. Hvis hovedtreneren ikke korrigerer kan en snillisme mentalitet utvikle i gruppen. En slik mentalitet kan forhindre utvikling.

#### 5.4.5 Fakta, analyse og realisme

Pål ønsker ikke at diskusjoner og valg skal tas basert på synsing. Han ønsker å drive med tydelig lederskap, og da må avgjørelsene han tar baseres på fakta. Fakta er kunnskap som han er kommet frem til gjennom, analyse og testing. Det gir et realistisk bilde på det som skjer, og ved å basere avgjørelser på fakta unngår han en synsedebatt. Fakta underbygger påstander og valg, mens synsing forringer enhver diskusjon. Fakta må ligge til grunn for de valgene han tar i forhold til spillestil, laguttak og målsetting.

I forkant av en målsetting gjelder det å skaffe seg et realistisk bilde av hvor laget står i forhold til resten av fotballverdenen; en "benchmarking" av hvor laget ligger i forhold til de beste i Europa og verden. Metoden han benytter er en faktabasert analyse, som gjør at målsettingen kan settes realistisk. Han skaffer seg faktaopplysninger som forhindrer synsedebatter.

Fakta gir en hovedtrener størst mulighet til å ta riktige valg. Derfor er det viktig at han skaffer seg mest mulig fakta og informasjon, for summen av disse som gir han trygghet i de valgene som han tar. Pål synes ikke en diskusjon om langsiktig eller kortsiktig perspektiv er interessant, selv om en slik diskusjon finnes i fotballen. Han mener at det ikke handler om å ta valg i forhold til det ene eller andre perspektivet. For han handler det om å ta et valg. En hovedtrener må ta valg hele tiden, og det er ikke mulig å bare velge rett. Tilsist kan fakta brukes til å kvalitetssikre om de valgene hovedtreneren gjør er riktige, og om sluttproduktet er godt nok. Sluttproduktet er den første elleveren som går ut til kamp.

### 5.4.6 Analyse og spillestil

Fakta er også nødvendig i forhold til lagets spillestil og samhandling. Når første elleveren går ut til kamp er det alltid en grunnstruktur i samhandlingen og den utgjør lagets spillestil. En godt innøvd spillestil med en god grunnstruktur er nødvendig, hvis ikke vil samhandlingen være for dårlig til å skape gode prestasjoner og resultater. Spillestil velges ut fra tre kriterier, spillerstallens ferdigheter, klubbens historikk (tradisjonell spillestil i klubben) og trenerens egne ideer. Pål prøver å balansere best mulig mellom disse, men hensynet til spillerstallens ferdigheter er størst. Han må derfor skaffe seg fakta om spillernes ferdigheter. Spillerne analyseres gjennom observasjon, og ved medisinsk og fysisk testing. Analysen gir en oversikt over hvilke ferdigheter og spisskompetanser de forskjellige spillerne besitter. Disse settes sammen til det beste for laget, og danner grunnlaget for valg av spillestil. Pål har også klare ideer for hvordan han vil at laget han leder skal spille fotball. Han ønsker å spille offensiv fotball som inspirerer og trekker folk på kamp. Likevel har han en klar formening om at det er noe som heter effektiv fotball, og laget kan ikke bare fokusere på det offensive spillet. Et lag må også være i stand til å spille defensivt og ha en defensiv trygghet slik at det unngår å slippe inn for mange mål. I hans nåværende klubb passet spillerstallens ferdigheter med klubbens tradisjonelle spillestil, mens hans egne ideer var annerledes. Dermed kunne han ikke iverksette egne ideer umiddelbart, disse måtte innføres gradvis i spillestilen gjennom trening.

Spillestilen forsterkes gjennom kampanalyse. Analyse av kampene gir fakta som kan forsterke spillestilen. Hver involvering til spillerne blir analysert i forhold til valgt spillestil. Pål analyserer enkelt spillere etter offensive og defensive involveringer, hvor de får pluser og minuser ettersom om innvolvingen var god eller dårlig. Han mener at dette gir en kvantitativt målbar og relativt korrekt analyse, selv om han subjektivt har gjort det selv, fordi analysen utføres mot spillestilen som er valgt. Analysen gir trygghet i forhold til å vite hva spillerne presterer til enhver tid. I tillegg utføres det en analyse av scoringsmulighetene som begge lag skapte i kampen. Pluser deles ut til spillerne som er involvert når eget lag skaper sjanser og minuser deles ut til de som er negativt involvert når motstanderen skaper sjanser. Han gjør også notater i forhold til det han kaller brudd på spillestil, dvs. valg som er stikk i strid med valgt spillestil. Kampanalyse skaper etter hvert en veldig tydelig profil på hvordan laget skal spille i forsvar og angrep. Dette gir pedagogiske virkemidler. Spillerne kan selv se hva som fungerer på DVD. Han benytter også analysen i diskusjoner på tavle, øving på treningsfeltet og i kamp. Kampanalysen brukes til å ”male” frem den samhandlingen han ønsker, og den blir et fundament i lagets spillestil.

Kampanalyse brukes også i forhold til uttak av første elleveren, fordi den gir et bilde på hvem som har prestert og hvem som ikke har prestert. Dette kan være avgjørende for om en spiller er med i første elleveren til neste kamp. I tillegg skaffer han seg fakta som benyttes til laguttak gjennom testing. Fysiske tester forteller hvem som har god utholdenhet, styrke og hurtighet. Medisinske tester gir svar på hvem som har de riktige blodverdiene, og hvem som har god væskebalanse. Resultatet av testene påvirker laguttaket. Testing brukes også til å kvalitetssikre at spillerne har den fysiske kapasiteten som kreves til å utføre samhandlingen hurtig og ofte nok, og etter hvert kan utvikle seg til å utføre den ennå hurtigere og hyppigere.

Grunnstrukturen ligger i bunnen for spillestilen når laget går på banen, men det er alltid forskjeller i den fra kamp til kamp. Forskjellen ligger i forhold til hvilke spillere som benyttes. Alle spillerne har forskjellige ferdigheter som de bruker til å løse sine roller. Det er summen av de spillerne som er på banen som avgjør hvordan laget som sluttprodukt ender opp. Derfor er det viktig å jobbe med samhandling på trening ut fra de ferdighetene spillerne besitter.

God samhandling er essensielt for å oppnå gode prestasjoner og resultater, men det er viktig at hovedtreneren ikke overdriver fokuset på samhandling. Det må også jobbes med individuell utvikling av spillerne. Spillerne er nødt til å være i stand til å innordne seg i samhandling og et taktisk system, men et ensidig fokus på samhandling vil føre til at spillerne miste evnen til å tolke situasjoner, og løse dem selv. Dette må de mestre siden fotball er et spill/motspill, hvor det alltid er en motstander tilstede. Det vil alltid oppstå situasjoner i kamp som ikke kan løses ut fra den valgte spillestilen, og da er spilleren selv nødt til å tolke situasjonen, og løse den på en måte som gagnar laget. Individuell utvikling er nødvendig for at spillerne skal bevare sin egen evne til å tolke situasjoner i kamp, men gjennomføringen av denne treningen overlates til andre medlemmer i trenerteamet.

## **5.5 Ingvar, Fotball skal være trivsel og glede**

### 5.5.1 Trivsel, realisme og utvikling.

Ingvar driver med fotball fordi han ønsker å bruke det som et virkemiddel til å skape trivsel og glede, både hos de som er involvert, f. eks klubbledelse, støtteapparat, trenere og spillere, og de som ikke er det. Spillere og trenere bruker mye tid på trening og kamp. Skal de fortsette med å bruke mye tid, må de trives. Han ønsker at de som ikke er involvert skal bli det gjennom gode opplevelser.

De som skal investere tid og økonomi i klubben må trives, slik at de kommer tilbake. Det gjelder media, publikum og samarbeidspartnere.

For å skape trivsel er det viktig at spillerne har realistiske mål å jobbe etter og at de utvikler seg. Ingvar ser på seg selv som lærings- og utviklingsorientert. Han ønsker å vinne kamper fordi laget og spillerne blir bedre. Realistiske mål er viktig for å skape trivsel. Urealistiske mål vil føre til at spillerne og laget mislykkes, noe påvirker trivselen negativt. Realistiske mål avhenger av at hovedtreneren vet hvilket nivå laget og spillerne er på her og nå. Ingvar gjennomfører derfor en realistisk kapasitetsanalyse av laget. Denne analysen brukes til å danne et reelt bilde av den kapasiteten spilleren og laget besitter, og forteller hva laget og spillerne kan. Han har ofte hørt at noen uttaler at et lag har potensial for spille i en høyere divisjon. Ingvar er ikke så opptatt av potensial, fordi det viktigste er hvor godt laget og spillerne er nå. Han velger å sette utviklingsmål, og et realistisk bilde av hvor god spillerne og laget er. Utviklingsmål er lettere å sette på et realistisk nivå, fordi de er en type mål laget kan påvirke selv. Hvis laget og spillerne setter seg utviklingsmål og oppnår disse, har det blitt gjort en god jobb. Hvis motstanderen likevel er bedre, mener Ingvar at de også har gjort en bra jobb. Utvikling handler også om å tenke langsiktig. Spillerne må få tid på å utvikle seg, fordi det tar tid å skape gode spillere og et godt lag. En realistisk kapasitetsanalyse er spesielt viktig når hovedtreneren kommer til en ny klubb, fordi det kan forhindre urealistiske forventninger både eksternt og internt.

### 5.5.2 Miljø og rammebetingelser

Neste steg når han skal fokusere på utvikling er å rette fokus mot miljøet. Det er viktig at miljøet er bra for at spillerne skal kunne utvikle seg. Ingvar mener mange trenere fokuserer for mye på det største talentet eller den beste spilleren. I hans øyne kan dette gå på bekostning av lagbyggingsprosessen. Han ønsker å ha stort fokus på den enkelte spilleren, men arbeidsmiljøet er viktigst. Ingvar opptrer som en tilrettelegger, hvor han prøver å legge til rette for at forholdene er best mulig for at spillerne skal utvikle seg. Miljø handler om mellommenneskelige relasjoner, men det handler også om gode rammebetingelser. Det kan f. eks være gode treningsarenaer, godt treningsutstyr, god kompetanse i trenerteamet, tilpasset tidsbruk, og interessante arbeidsoppgaver. Rammebetingelsene må til enhver tid gi best mulig forutsetning for utvikling. Dersom miljøet er bra, kommer talentene/spillerne til laget av seg selv, fordi de vil oppleve det gode miljøet og utvikle seg i det.

### 5.5.3 Involvering av trenerteamet.

Foruten spillerne, må hovedtreneren og de andre i trenerteamet også trives. For å oppnå trivsel i trenerteamet, må trenerne oppleve at de bidrar til laget. Ingvar bruker involvering av trenerne som virkemiddel, og benytter trenerteamet som ressurser til å finne svar og gode løsninger. Han er klar over at involvering kan bli sett på som et svakhetstegn. I perioder med dårlige resultater kan involvering bli tolket som at hovedtrener er usikker og i villrede. Likevel velger han å involvere, fordi trenerteamet er en ressurs, og uten involvering kan trenerne i teamet føle at de blir satt til side. Ingvar mener at altfor mange hovedtrenere framstiller seg som et orakel, som sitter med alle svarene alene. Han ønsker ikke å fremstå slik, kort og godt fordi han mener at et orakel ikke finnes. Som hovedtrener er det hans ansvar å lansere de spørsmålene han vil ha svar på, og trenerteamet må være med å finne svarene.

### 5.5.4 Individualisering

Den største urettferdigheten en hovedtrener kan gjøre er å behandle alle lik, mener Ingvar. Spillerne må behandles etter hvem de er. Trivselen kan påvirkes negativt hvis han behandler alle likt. Alle spillerne er forskjellige, både i alder, personlighet, ferdigheter og livssituasjon. Noen spillere er fortsatt i tenårene og bor hjemme hos foreldrene, mens andre er i 30 årene og har familie. Spillerne må behandles individuelt, og det er en forskjell i hvordan de skal tiltales og instrueres. Det er f. eks stor forskjell på hvor mye de tid de har til å trene og hvor stor treningsbelastning de tåler. Han velger derfor å individualisere. Spesielt tidsbruk er blitt et viktig element innenfor individualiseringen. Derfor velger han å planlegge døgnet for spillerne, slik at de får best mulig utbytte av treningen. Spillerne er også på forskjellig nivå, og noen bruker lengre tid enn andre på å lære. Alle disse faktorene fører til at hovedtreneren må tilpasse tid og nivå i treningsarbeidet. Samtidig er det viktig at individualiseringen fører til at laget blir bedre. Det nytter ikke å individualisere hvis laget ikke blir bedre av det.

### 5.5.5 Tilstedeværelse og lojalitet

Ingvar er sterkt opptatt av å være tilstede i laget for å skape trivsel, og han mener hovedtreneren ikke kan lede et lag uten tilstedeværelse. Han deltar derfor daglig i garderobepratene og prøver å bli kjent med de personene han leder. Spillerne opplever at hovedtreneren ser dem hvis han blir kjent med dem. Det påvirker ikke bare spillernes trivsel, men også hans egen trivsel. I tillegg til å delta i garderobepratene, forsøker han så langt det lar seg gjøre å si navnet til alle spillerne i løpet av en

trening. Han skal i alle fall ha blick kontakt med alle spillerne i løpet av treningen. Fra tiden som spiller erfarte han at det å bli sett og/eller snakket til var viktig. Det oppleves som positivt når spilleren blir nevnt av treneren. Det beste vil alltid være å nevnes i en positiv setting, men det er bedre å bli nevnt i en korrigerende setting, enn å ikke bli nevnt i det hele tatt. En korrigerende tilbakemelding er bedre enn å ikke nevne spilleren, fordi det kan oppleves som at hovedtreneren er likegyldig til om spilleren er tilstede eller ikke.

Hovedtreneren må være lojal overfor spillerne. Spillerne må oppleve at hovedtreneren er deres mann, og ikke ledelsens mann. Det skaper en følelse av at alle er sammen om ting, og dette er den viktigste forutsetningen for å skape gode resultater. Hvis spillerne opplever at man er et team, som vinner og taper sammen, kan de gå gjennom murvegger for å lykkes. Da føler de at de blir sett og har hovedtrenerens tillit. Dette medfører at spillerne blir motivert og klar for å prestere som et lag.

Hovedtreneren må også opptre lojalitet overfor spillerne eksternt. Ingvar mener at fotballverden er den eneste arbeidsplassen hvor lederen kan gå ut offentlig og fortelle at de ansatte er for dårlig. Dette liker han ikke. Hvis treneren uttaler i media at han har en for dårlig spillergruppe, og trenger nye spillere inn, så skader det lagbyggingen og svekker tilliten mellom hovedtrener og spillere. Lojalitet ovenfor spillergruppen viser han ved å gjøre det han kan for at spillerne skal bli gode. Regelen er enkel, dersom spillerne blir gode, så blir hovedtreneren genforklart. Når spillerne opplever at hovedtreneren vil gjøre dem gode, bidrar dette til å øke trivselen

Lojalitet til spillergruppen viser han også ved kun å hente inn nye spillere når det er nødvendig, og det er bare nødvendig hvis laget mangler en ferdighet. Hovedtreneren må være nøye når han velger nye spillere til laget. Det er viktigere å unngå å hente inn feil mann enn å få riktig mann. Grunnen er at korrigerende av uønsket adferd koster for mye tid og energi. Han har en klar idé om hvilke mentale egenskaper laget skal besitte. Han vil at spillerne mentalt skal være positiv, engasjert, entusiastisk, offensiv, respektfull, stolt, ærgjerrig, nysgjerrig og lojal. Nye spillere må besitte disse egenskapene.

Dersom spillere hentes fra andre klubber må de kunne brukes som forbilder til spillerne som er i stallen, og de må bidra til utvikling. Derfor må nye spillere tilføre laget den manglende ferdigheten, men også være bedre enn de spillerne som allerede er i troppen. De må også ha bredere erfaring enn de eksisterende spillerne, og ha den adferden og de holdningene som kreves. Ingvar kaller disse spillerne for ”signatur-spillere,” og han bygger laget rundt disse.

### 5.5.6 Påvirkning

Utvikling skapes ikke bare av trivsel og gode rammebetingelser. Skal laget og spillerne utvikle seg, må de påvirkes, og det kan gjøres på flere måter. Ingvar fokuserer på coaching, tilbakemelding og læring av forbilder.

I kamp og trening kan coaching fra trenerteamet benyttes til å påvirke spillere til å gjøre de rette valgene. Det handler om å formidle det han vil at spillerne skal utføre, og det han ønsker at de skal lære. Formidlingen må være tydelig slik at spillerne forstår hva de skal utføre, og hva de må øve på. Ingvar definerer læring som varig endring av adferd. Derfor er han opptatt av at coachingen skal foregå på treningsbanen. Det nytter ikke å formidle kunnskap i garderoben, og så tro at spillerne har forstått og lært det som ble formidlet. Først når de har utført det som ble formidlet, har de forstått formidlingen og lært.

Tilbakemelding er en svært viktig del av påvirkningen. Ingvar opplever at spillerne aldri kan få nok tilbakemelding, og den er mulig å gjøre på to måter. Det ene er tilbakemelding fra trenerteamet. Virkemidlene som benyttes er positiv forsterkning og korrigerende. Ingvar foretrekker positiv forsterkning, men innrømmer at dette må suppleres med korrigerende. Den andre formen for tilbakemelding er at spillerne lykkes med det han prøver på. Det er en god form for tilbakemelding. Ingvar kaller denne formen for tilbakemelding for ”mestringslære.”

Den siste formen for påvirkning som Ingvar benytter seg av er at de yngre spillerne lærer av de eldre spillerne som laget er bygd rundt. Denne formen for påvirkning sammenligner han med å gå i mesterlære.

### 5.5.7 Evaluering

Utvikling og evaluering hører sammen. Evaluering bidrar til å avdekke om laget blir utviklet på det de trener på, og hva laget bør jobbe videre med. Det er viktig at hovedtreneren holder fast ved evalueringen, og faktisk jobber med det som skal forbedres. Ingvar mener at hovedtrenere er ofte med på å evaluere og komme frem til momenter laget bør forbedre, men dessverre så glemmer de det like fort og begynner å jobbe med noe annet.

### 5.5.8 Spillestil

I forhold til spillestil har Ingvar samme syn som Pål. Han mener det er tre essensielle elementer som bør ligge til grunn for spillerstilen, klubbens tradisjonelle måte å spille fotball på, trenerens egne ideer og ikke minst spillerstallens ferdigheter. Ingvar benytter den realistiske kapasitetsanalysen til å danne seg et bilde av hvilke ferdigheter spillerstallen besitter, og danner spillestilen deretter. Hvis ferdighetene til spillerne ikke samsvarer med egne ideer eller klubbens tradisjonelle måte å spille fotball på, velger han å øve det inn gjennom trening, hvis han mener at det vil gagne laget.



## 6.0 Hovedtrenerens lederstil og pedagogikk

De forskjellige hovedtrenerne har variasjoner i lederfilosofi og -praksis, mens noe er likt. For meg er det summen av trenerens filosofi og praksis som utgjør hovedtrenerens lederstil og pedagogikk. Hovedtreneren er leder for laget som en organisasjon, det er gjennom hans pedagogikk at organisasjonen påvirkes. Hovedtreneren skal formidle og instruerer sitt budskap, slik at laget lever best mulig resultater. Målet er at budskapet skal gi spilleren tro på seg selv slik at han er i stand til å prestere på banen, og for å lykkes med det må formidlingen være troverdig, slik at den legitimeres. Det er gjennom pedagogiske grep at hovedtrenerens budskap formidles.

I dette kapitlet skal jeg beskrive hvordan lederstilen formidles og legitimeres, men for å beskrive dette er jeg også nødt til å beskrive hovedtrenerens syn på organisasjon og medlemmene i organisasjonen. Hovedtrenerens syn på organisasjon er avgjørende for hvilken pedagogisk metode han benytter og hvordan han planlegger. En beskrivelse av hvordan hovedtrenerne planlegger er også nødvendig, fordi planleggingen er med på å avgjøre hva de ønsker å formidle. Har en hovedtrener et objektivt syn på organisasjoner, hvor han ser på spillerne som redskaper, vil han ha en målstyrt rolle utforming. Rollen vil være preget av mønsterplanlegging og spilleren er nødt til å tilpasse seg en tiltenkt funksjon. De pedagogiske grepene vil være styrt av hvordan hovedtreneren ønsker at spillerne skal tilpasse seg den tiltenkte funksjonen. Har hovedtreneren derimot et subjektivt syn på organisasjon, er laget en arena for spilleren, og han vil fokusere på å ha en målrettet samhandling. Samhandlingen vil bygges opp ved generativ planlegging og baseres på spillernes ferdigheter. Dette gir rom for at spillerne kan være kreative aktører. Hovedtrenerens pedagogiske grep vil handle om å skape en best mulig samhandling med utgangspunkt i spillernes ferdigheter. I dette kapitlet skal jeg, ut fra de ulike teoretiske begreper jeg lanserte i kapittel 2, beskrive hvordan hovedtreneren påvirker organisasjonen gjennom hans pedagogikk.

### 6.1 Trond

#### 6.1.1 Objektiv eller subjektivt lederstil

Trond har en lederstil som vektlegger både det subjektive og det objektive synet på en organisasjon. Det subjektive synet fremheves ved at han vektlegger et godt samhold og en yte-kultur. Dette er en forutsetning for å lykkes og oppnå suksess. De tidligere nevnte samspillsregler viser at resultatoppnåelse er påvirket av alle medlemmene, og et ikke alene et resultat av hovedtrenerens

rammer og grenser. Samspillsreglene skapes ut fra spillernes egen subjektive forståelse, og påvirker således hvordan laget som organisasjon jobber mot målet om best mulig resultater (Høgmo 1989).

Åpenhet i trenerteamet underbygger også at lederstilen vektlegger et subjektivt syn. Felles diskusjoner om hva som er bra og dårlig, gir medlemmene i trenerteamet innflytelse overfor de valgene som tas i forhold til laget. Diskusjonene har utgangspunkt i trenernes subjektive forståelse, og påvirker hvordan organisasjonen jobber mot måloppnåelse.

Det objektive synet er også tilstede i samspillreglene, fordi de skaper en ramme for hvordan spillerne skal opptre i laget. Til tross for at reglene er produsert av spillerne, er dette en metode som Trond benytter for å skape det samholdet og ”yte-kulturen” han ønsker seg, og således et verktøy som gir han autoritet til å opprettholde rammene som reglene gir. Hvis en eller flere spillere skulle falle ut i forhold til reglene, kan han argumentere med at de har selv vært med å lage reglene og sagt seg enige i dem.

Rammene som samspillsreglene skaper, styrkes ytterligere ved tilgang av nye spillere og annet personell til laget. Når Trond henter nye personer må disse passe inn i laget, og være med på å styrke samholdet og ”yte-kulturen.” Ved tilgang av personell til trenerteam og annet støtteapparat styrker han rammene ytterligere, ved å gi dem en innføring i hans egen filosofi og hvordan han ønsker å ha det. På denne måten skaper han rammer for hvordan de kan handle.

Etter min mening styres lederstilen til Trond mer av det subjektive synet enn det objektive. Dette begrunner jeg med at selv om samspillsreglene er et verktøy som skaper rammer for oppførsel, og gir han autoritet i gruppen, så er de skapt av spillerne. Når han benytter seg av reglene følger han opp hvordan spillerne ønsker å ha det i laget. Spillerne har også muligheten til å endre reglene en gang i året. Åpenheten i trenerteamet viser også at Trond har størst tilnærming til en subjektiv lederstil, fordi diskusjoner brukes til å endre på ting som ikke er bra. Selv om Trond skaper rammer for handling, når han gir nye medlemmer av trenerteamet en innføring i hans filosofi og hvordan han vil ha det, så er han åpen for diskusjoner, hvis en eller flere er uenig.

### 6.1.2 Organisasjon og aktør

Lederstilen til Trond preges av både arena og institusjonsperspektivet gjennom samspillsreglene. Han synes å vektlegge perspektivene i like stor grad. Arenaperspektivet blir synlig ved at spillerne skal bidra til klubben gjennom å yte på trening, og samtidig få oppleve et godt samhold og trivsel.

Institusjonsperspektivet blir gjeldende ved at spillerne blir et redskap for å oppnå sportslig suksess, ved at de skal lage samspillsreglene, som skaper samholdet og ”yte-kulturen” Trond mener er viktig for å oppnå gode resultater.

Med sin lederstil bidrar Trond til å skape aktører som langt på vei styrer egen hverdag. Når spillerne lager samspillsreglene, setter de også rammene for sin egen hverdag. På samme tid yter de til fellesskapet ved å ta tak i sin egen treningssituasjon. Dette gir dem kontroll over egen hverdag og utvikling. Reglene blir forankret hos spillerne ved at de selv skaper dem. Spillerne får en ”eierskapsfølelse” i reglene, og de opplever at de bidrar til laget, fordi reglene ikke er pålagt dem ovenfra. I produksjonen av samspillsreglene legitimerer Trond sin praksis, ettersom spillerne blir motivert av indre motivasjonsfaktorer til å følge reglene. Dette støttes opp av teorien som sier at *”(..) deltagelse i utforming og kontroll over eget arbeid en sentralfunksjon for økt mestrings- og motivasjonsopplevelsen hos ansatte(..)”* (Antonsen 2009, s. 92). Den indre motivasjonen er en nøkkel til å skape gjentatte gode prestasjoner (Antonsen 2009).

Trond prøver å unngå at spillerne havner i en offerrolle, hvor de opplever at de ikke har styring over egen hverdag. Det er kun 11 spillere som får starte en fotballkamp, og følgelig er det alltid noen som ikke får spille så mye som de vil. I en slik situasjon kan spillere havne i en offerrolle, og spilleren opplever at han ikke har styring på egen hverdag. I slike tilfeller prøver Trond å lette spillerens tanker enten gjennom dialog, eller ved å la spillerne gjøre noe på trening som får dem til å tenke positivt. Trond forteller dem at de er like viktig som de som starter kampene. Dersom spillerne med lite spilletid tar tak i sin egen treningshverdag og yter maks innsats på trening, vil de presse de som starter kamper til å gjøre gode prestasjoner, og være bedre rustet til å prestere når de selv får sjansen til å spille. Ved å oppmuntre spillerne til å tenke slik, oppfordrer Trond dem til å ta styringen i egen hverdag. Det er viktig å forhindre at en eller flere spillere ender opp i offerrollen, fordi det vil kunne spre dårlig stemning og negative følelser og energi i laget. Samholdet kan bli skadelidende, og mulighetene til å oppnå gode resultater kan bli redusert (Antonsen 2009).

Trond blir også en aktør som har styringen på egen hverdag. Han er tilstede i laget, og kan tidlig oppdage uønskede rørelser. Dermed kan han ta tak i rørelsene tidlig, og unngå at disse utvikler seg til konflikter. Uheldige rørelser går utover hverdagen til Truls, fordi samholdet og ”yte-kulturen” i laget kan svekkes. I slike tilfeller blir det vanskeligere å skape gode resultater. Konflikter kan skape prosesser, i laget, som han ikke kan kontrollere. Dersom han mister styringen, vil han selv ende opp i en offerrolle.

Trond er også i dialog med ledelsen i klubben, for å sikre seg til at de står bak laget og har tillitt til det han gjør. Hvis styret mangler tillitt til Trond, vil han få mindre spillerom til å lede laget slik han ønsker, og kan ende opp i offerrollen. Dersom han har ledelsens tillit styrer han hverdagen selv.

### 6.1.3 Planlegging

Både mønsterplanlegging og generativ planlegging er gjeldende i planleggingen av spillestil, og hvordan Trond leder gruppen utenfor banen. Han har en grunntanke om hvordan han ønsker at laget skal spille, og han planlegger bruken av spillere og formasjon ut fra denne. Dette viser at han benytter mønsterplanlegging, hvor grunntanken er det mønsteret han planlegger etter. Samtidig er han åpen for nye ideer og løsninger. Dersom grunnmønstret skaper prosesser som begrenser muligheten til å oppnå gode resultater, kan han gjøre endringer som fjerner disse prosessene. Gjennom diskusjoner med de andre medlemmene i trenerteamet, kommer Trond frem til hvilke prosesser som er begrensende på resultat oppnåelsen. Dette viser at han også driver generativ planlegging (Brox 1972).

I ledelsen av laget utenfor banen benytter Trond seg også av både generativ planlegging og mønsterplanlegging. Filosofien hans om et godt samhold er en form mønsterplanlegging, ettersom at samspillsreglene planlegges etter et mønster, nemlig et godt samhold og ”yte-kultur. Når Trond tar tak i uønskede situasjoner i laget, anvendes generativ planlegging. Han benytter tilstedeværelse i spillergruppen som en metode for å analysere situasjonen som er negativ og uønsket. På denne måten finner han ut hvilke prosesser som skaper situasjonen, deretter prøve å eliminere dem (Brox 1972).

### 6.1.4 ”Poet” og ”Rørlegger”

Lederstilen til Trond synes å være sterkere preget av at han oppfatter seg mer som ”rørlegger” enn ”poet.” Sentralt i ”poesien” hans står visjonen om at laget skal være en gruppe med godt samhold. Når han involverer spillerne er han en ”poet” som inspirerer spillerne til å yte for laget. Likevel opplever jeg at ”rørleggingen” er tydeligst i lederstilen hans. Det er fordi han ser til at samspillsreglene produseres, slik at laget skaper en fellesskapsfølelse og opptrer som en enhet. Han fremstår også som ”rørlegger” når han tar tak i uønskede situasjoner eller gjør endringer på spillestilen.

## 6.2 Geir

### 6.2.1 Objektiv eller subjektivt lederstil

Lederstilen til Geir kjennetegnes av struktur og tydelige rammer for samhandling utenfor banen. Dette er en objektiv tilnærming til ledelse. Rammene er med på å prege lagets sjanser for å oppnå suksess. De bidrar også til at spillere og trenere opptrer lojalt, og yter til laget som helhet. Geir bruker tydelig ledelse som metode for å oppnå de rammene og den strukturen han ønsker. Tydeligheten styrkes ytterligere ved å velge ledere i spillergruppen som har lignende menneske- og verdisyn som han selv. Struktur og rammer styrkes også ved å ha et komplementært trenerteam, med klare arbeidsoppgaver.

Selv om Geirs lederstil gir inntrykk av at han har et objektivt organisasjonssyn, så er det elementer i lederstilen hans som viser at han også legger et subjektivt organisasjonssyn til grunn. Geir mener at rammene og strukturen i laget ikke må være for stramme, slik at enkelt personen ikke får utnyttet sine styrker. Derfor er det opptil de forskjellige trenerne i trenerteamet å bestemme hvordan de løser arbeidsoppgavene sine, slik at trenernes subjektive forståelse påvirker utviklingen av laget. De andre trenernes subjektive forståelse påvirker også valgene hovedtreneren tar gjennom faglige og utviklende diskusjoner.

Metoden han benytter for å utvikle lagets spillestil underbygger at det subjektive organisasjonssynet er en del av lederstilen hans. Spillerne tildeles roller ut fra de ferdighetene de besitter, i stedet for at de blir tildelt roller som de må tilpasse sine ferdigheter til. Ved å ta utgangspunkt i spillernes ferdigheter, er det de egenskapene spillerne tar med seg inn i laget som påvirker hvordan det oppnår målene sine. Dialogen han har med spillerne for å oppdage nye kriterier som kan skape suksesser, er også en metode som gjør at spillernes subjektive forståelse påvirker måloppnåelse.

Under intervjuet med Geir fikk jeg et førsteinntrykk av at det objektive organisasjonssynet var mest gjeldende i lederstilen hans, men etter videre analyse synes jeg lederstilen hans preges like mye av det subjektive organisasjonssynet. Han er opptatt av rammer og struktur, men gir rom for at både trenere og spillere kan delta med sin subjektive forståelse og personlige egenskaper til det beste for laget.

### 6.2.2 Organisasjon og aktør

Lederstilen til Geir kan belyses med institusjonsperspektivet. Trenerne er redskaper som bidrar til laget gjennom sine arbeidsoppgaver. De spillerne som er valgt som ledere i spillergruppen blir redskaper som skal styrke de rammene Geir ønsker at laget skal ha. Til sist er også spillerne redskaper i form av at laget bruker deres ferdigheter til å skape en spillestil, som skal bidra til å oppnå gode resultater.

Arenaperspektivet er også tilstede i lederstilen, ettersom han skaper en spillestil basert på spillernes ferdigheter. Spillerne får utnyttet sine styrker, og laget blir en arena hvor de kan lykkes. Dette oppleves som meningsfylt. Lagets spillestil forankres hos spillerne, ettersom den er utviklet etter deres ferdigheter. Dette skaper en spillestil som gir spillerne handlings rom, og den skaper ikke en struktur som begrenser spillerne. Dette bidrar til å øke motivasjonen hos spillerne, fordi de oppleverer at de er med å påvirke det som foregår i trening og kamp.

Spillerne påvirker også egen hverdag ved at meningene deres blir lyttet til. Dette forhindrer at spillere som får lite spilletid ender opp i en offerrolle. Dersom en spiller føler seg involvert, vil han lettere støtte opp om laget og føle at han bidrar, selv om han ikke spiller så mye som han ønsker. Trenerteamet blir også inkludert på samme måten, og dermed blir også arenaperspektivet synlig i måten han bruker trenerteamet på. Trenerne får påvirke de valgene hovedtreneren tar gjennom meningsutvekslinger og bidra til laget ved at de selv styrer hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine. Friheten til å styre hvordan de skal løse egne arbeidsoppgaver gjør at de er nødt til å ta avgjørelse selv. De får derfor stor innflytelse og kontroll over deres hverdag. Gjennom å ha en tilnærming til ledelse hvor spillerne og trenerne føler at de er involverte legitimerer Geir lederstilen sin.

Geir mener også at hovedtreneren selv er avhengig av å ha tillitt slik at han har muligheten til å styre laget slik han ønsker. Det er tre faktorer som bidrar til dette. Den første er god økonomi, fordi det vil gir laget trygghet at de kan forsterke laget med nye spillere, hvis resultatene ikke er gode nok. God økonomi bidrar derfor til at hovedtreneren vil ha bedre tid til å snu dårlige resultater, enn hvis økonomien ikke er på plass. Den andre faktoren er tydelige rammer for hvordan laget jobber seg ut av perioder med dårlige resultater. Med tydelige rammer kan hovedtreneren beholde tiliten og opptre som en aktør som styrer egen hverdag. Dersom rammene er utydelige kan splid og konflikter i spillergruppen medføre at hovedtreneren ender opp i offerrollen, fordi han kan miste kontrollen med spillergruppen og den gjennomslagskraften han bør ha for å snu resultatene. Den tredje

faktoren er den Geir mener er viktigst. Hovedtreneren må oppnå gode resultater for å kunne legitimere sine valg. Uten gode resultater hovedtreneren er det ikke nok at spillerne og trenerne i trenerteamet føler at de er involverte. Geir mener også at en hovedtrener må oppnå gode resultater for å styre sin hverdag i laget. Oppnår han ikke forventede resultater kan han havne i en offerrolle. Gode resultater styrker spillernes tro på at de valgene han gjør er riktig. Når resultatene går i mot blir det vanskeligere for spillerne å ha den samme tro på hovedtreneren. Dette kan medføre at han ikke har den gjennomslagskraften han må ha overfor spillergruppen.

### 6.2.3 Planlegging

Både mønster- og generativ planlegging er gjeldende i Geirs lederstil. Mønsterplanleggingen viser seg ved at han ønsker å skape rammer for hvordan han vil at laget skal løse konflikter og interne problemer. Rammene er basert på Geirs verdisyn, og verdisynet er det mønsteret han planlegger etter. Den generative planleggingen er fremtredende i forbindelse med utviklingen av lagets spillestil. Hans analyse av spillernes ferdigheter og lagets naturlige samhandlingsmønstre fører frem til den nåværende situasjonen, og ved å utnytte ferdighetene og samhandlingsmønstrene, forsterker han de positive prosessene og utvikler laget. Diskusjonene i trenerteamet og dialog med spillerne bidrar ytterligere til å finne prosesser som kan utvikle laget.

### 6.2.4 "Poet" og "Rørlegger"

Geir fremstår som både en "poet" og en "rørlegger," men jeg synes det er vanskelig å si om han er mer det ene eller det andre. Han har et tydelig syn på hvordan han vil at strukturen i klubben og laget skal være, f. eks bør medlemmene være lojale og holde problemer internt, slik blir hans "poesi" tydelig. Han fremstår som en "rørlegger" når han lager rammene, og ser til at strukturen forsterkes gjennom ledere i spillergruppen og setter sammen et komplementært trenerteam med bestemte ansvarsområder. Han ønsker om at alle spillerne og trenerne skal føle at de bidrar til laget er også "poesi". For her handler det om å inspirere dem til å støtte opp om laget. Involvering er "rørleggergrepet" han iverksetter for å sette "poesien" ut i praksis. "Rørleggingen" er også tydelig når han skaper lagets spillestil, og her handler det om å utnytte de eksisterende ferdighetene i laget, slik at det kan oppnå sin målsetning.

## **6.3 Tore**

### 6.3.1 Objektiv eller subjektivt lederstil

Tores lederstil baserer seg på det subjektive synet på en organisasjon. Han jobber med de spillerne han har, og ønsker å utnytte ferdighetene deres til det beste på laget. Spillernes ferdigheter danner utgangspunkt for lagets spillestil, og de rollene som spillerne tildeles. Spillernes ferdigheter danner derfor grunnlaget for hvordan laget jobber etter målet om å oppnå best mulig resultater.

### 6.3.2 Organisasjon og aktør

Arenaperspektivet er mer fremtredende enn institusjonsperspektivet i Tore sin lederstil. Når han benytter spillernes ferdigheter som grunnlag for lagets spillestil, og tilegner spillerne roller hvor de kan lykkes, blir laget en arena hvor spillerne opplever mestring og utvikling. Dette bidrar igjen til at deltakelsen i laget oppleves som meningsfylt. Spillestilen og rollene forankres i spillerne selv. I stedet for at spillerne må tilpasse seg spillerstilen, tilpasser han spillerstilen til de spillerne han har, dette påvirker spillerens indre motivasjon. Spillerne blir ikke hemmet av en pålagt struktur, og gjennom mestring vil de få positive opplevelser. Tores form for ledelse bidrar til at spillerne blir aktører som har styring og kontroll på egen hverdag, og hans lederstil legitimeres ved at spillerne får muligheten til å utfolde sine styrker, og derigjennom lykkes i kamp.

Institusjonsperspektivet viser seg i Tores lederstil, fordi han er opptatt av at ferdighetene skal utnyttes til det beste laget. Hvis en spiller har gode ferdigheter, men ikke klarer å benytte disse i samhandling med de andre spillerne, får han ikke få spille. Dermed er spilleren også et redskap for at klubben skal nå sine mål.

### 6.3.3 Planlegging

Tore driver med generativ planlegging, når han med utgangspunkt i spillernes ferdigheter skaper lagets spillestil og tilegner spillerne roller. Ved å observere laget og spilleren over tid, kommer han frem til hvordan situasjonen er her og nå, og hvordan ferdighetene kan settes sammen slik at de skaper prosesser som gir gode resultater.



### 6.3.4 "Poet" og "Rørlegger"

Praksis vektlegges i større grad enn filosofi i Tores lederstil. Han opptrer mer som en "rørlegger" enn som en "poet." "Rørleggingen" blir tydelig ved at han jobber her og nå, og tar de grepene som må gjøres for å vinne neste fotballkamp. Hvis de valgene som tas her og nå får negative konsekvenser i fremtiden, må hovedtreneren ta de "rørleggergrepene" som trengs når konsekvensene dukker opp.

Selv om han i intervjusituasjonen fokuserte mest på praksis og "rørleggergrep", så har han også en "poesi." "Poesien" kommuniseres gjennom "rørleggingen." F. eks har han en "poesi" som sier at det er spillerne som danner grunnlaget for suksess, det er de som vinner kampene. "Rørleggingen" som signaliserer dette er at han skaper spillestilen og tildeler roller etter spillernes ferdigheter. En annen del av "poesien" hans er at fellesskapet er viktigere enn enkeltspillerne. Denne "poesien" kommuniseres gjennom "rørlegging," når han tar ut en første ellever som utgjør den beste enheten.

## **6.4 Pål**

### 6.4.1 Objektiv eller subjektivt lederstil

Lederstilen til Pål balanserer mellom det objektive og subjektive synet på en organisasjon. Det objektive synet blir gjeldende ettersom han prioriterer å være toppleder. Han er avhengig av å ha en tydelig struktur og rammer som medarbeiderne skal jobbe i forhold til. Er ikke strukturen og rammene tydelige, blir det uklart om hva og hvordan medarbeiderne skal prestere. Uklar struktur og rammer vil kunne medføre at medarbeiderne ikke presterer godt nok, og at lagets resultater blir lidende.

Tydelig struktur og rammer alene er ikke nok hvis Pål skal kunne opptre som en toppleder. Individene må være selvgående innenfor sine områder. Dette viser at det subjektive organisasjonssynet er gjeldende i Pål sin lederstil. Medarbeiderne styrer selv hvordan de løser sine oppgaver, og dette medfører at deres subjektive forståelse påvirker hvordan laget jobber mot målsettingen sin.

Utvikling av spillestil kan også beskrives ut fra objektivt og subjektivt organisasjonssyn. Det objektive synet ligger i at laget alltid har en grunnstruktur i spillestilen. Er ikke grunnstrukturen god nok, vil ikke samhandlingen bli god nok til å prestere gode prestasjoner og resultater. Det subjektive

synet kommer frem ved at spillestilen er skapt ut fra spillernes ferdigheter. Dette medfører at det er spillernes egenskaper som påvirker hvordan laget opptrer på banen, og forsøker nå målsettingen om å prestere gode resultater.

#### 6.4.2 Organisasjon og aktør

De tre I'ene som Pål baserer sitt lederskap på, viser at han balanserer mellom institusjonsperspektivet og arenaperspektivet. Institusjonsperspektivet gjør seg gjeldende i forhold til at alle medarbeiderne i organisasjonen må være innovative, og bidra til at laget er i kontinuerlig utvikling. De kan ses på som redskaper som jobber etter klubbens målsetning. Dette underbygges ved at Pål bytter ut medarbeidere som ikke presterer godt nok innenfor sine ansvarsområder, eller ikke er komplementær i forhold til resten av teamet. Hvis en medarbeider ikke er komplementær nok eller presterer for dårlig, har ikke organisasjonen behov for han.

Arenaperspektivet blir gjeldende i lederstilen til Pål, fordi han mener at hovedtreneren må være god på involvering for å være innovativ. Involveringsprosesser bidrar til at klubben blir en arena for medlemmene, hvor de kan jobbe mot egne målsettinger og oppleve mening deltakelsen i klubben. Fokuset hans på at medarbeiderne skal føle seg sett og bli inspirerte underbygger arenaperspektivet, og er med på legitimere Pål sin lederstil. Pål mener at medarbeiderne føler seg viktige og blir inspirerte til å jobbe hardere når de blir sett av lederen.

Institusjonsperspektivet og arenaperspektivet kommer også frem i forhold til utviklingen av god samhandling og spillestil. Arenaperspektivet gjør seg gjeldende ved at det er spillernes ferdigheter som danner grunnstrukturen i lagets spillestil og samhandling. Spillerne får utfolde seg ved å benytte sine ferdigheter. Samtidig må ferdighetene utnyttes til lagets beste, dermed blir de redskaper for at organisasjonen skal nå sine mål.

De tre I'ene er også tilpasset for å skape aktører som styrer sin egen hverdag og utvikling. Et selvgående personell styrer selv hvordan de løser arbeidsoppgavene sine. På denne måten opplever de at de bidrar til at laget skal nå sin målsetting. Valgene forankres dermed i medarbeiderne. Involvering er derfor en viktig del av Pers pedagogikk. Ved å involvere medarbeiderne i å være innovativ, oppfordres de til å ta tak i sin egen utvikling. Utvikling oppleves som positivt fordi de lærer noe nytt. Dette indikerer at medarbeiderne lykkes med det de jobber med. De har innflytelse og kontroll over egen hverdag, og blir derfor motivert av indre faktorer. Positiv forsterkning av gode prestasjoner benyttes for å inspirere medarbeiderne til å jobbe ennå hardere. De tre I'ene

bidrar dermed til å spre positiv energi i gruppen, og er med på å legitimere lederstilen til Pål.

Utvikling av individuelle ferdigheter er en metode for å unngå at spillerne ender opp i en offerrolle i kamp. Dersom spillerne har evnen til å tolke og løse situasjoner som oppstår, blir spillet en arena hvor spillerne får utnyttet sine egenskaper, og kan påvirke resultatet. Denne evnen bidrar til at spillerne blir aktører som styrer sine egne handlinger. De vil kunne tolke de situasjoner som oppstår som et resultat av motstanderens handlinger, og finne gode løsninger. Overdrives fokuset på samhandling, vil spillerne miste evnen med å tolke og løse situasjoner, og de vil risikere å ende opp i en offerrolle styrt av motstanderens handlinger.

### 6.4.3 Planlegging

Pål planlegger både generativt og etter mønster. Ved å fokusere på å være toppleder driver han med mønsterplanlegging. Den strukturen han mener må til for at teamet rundt han skal være komplementært og selvgående, er det mønsteret han planlegger etter.

Samtidig planlegger Pål generativt for å skape utvikling. Han henter inn fakta, gjennom analyse, for å finne ut hvor laget og spillerne står her og nå. Dette er en måte å identifisere de prosessene som gjør at den nåværende situasjonen er slik den er, men også hvilke prosesser som må fjernes eller forsterkes for at laget og spillerne skal utvikle seg. Involveringsprosessene er et eksempel på den generative metoden. Medarbeideren setter sine egne utviklingsmål ved å ta utgangspunkt i sitt nåværende nivå og hva han kan bli bedre på. Medarbeiderne coacher så hverandre på hvilke prosesser de kan gjøre noe med for å nå målet. F. eks hvis en spiller ønsker å bli bedre i duellspillet, kan manglende muskelstyrke være en begrensende prosess. For å fjerne denne begrensede prosessen, kan styrketrening være en metode.

Når det gjelder utvikling av spillestil baserer Pål seg i hovedsak av generativ planlegging, men med et element av mønsterplanlegging. Ved å analysere spillerstallens ferdigheter, skaffer han seg fakta om hvor laget står her og nå, og hvordan ferdighetene bør settes sammen til en best mulig enhet. Mønsterplanlegging blir synlig når grunnstrukturen er skapt. Pål har sine egne ideer om hvordan fotball skal spilles. Ideene er et mønster han planlegger etter, når han gjennom trening, implementer ideene i lagets spillestil.

Analysene bruker han også for å legitimere valgene han tar, fordi faktaene han kommer frem til underbygger valgene som blir tatt.

#### 6.4.4 "Poet" og "Rørlegger"

Jeg mener at Pål er mer "poet" enn "rørlegger." Han ønsker å være toppleder og jobbe med helheten. Detaljene overlates til andre medarbeidere i trenerteamet eller administrasjon. Hans "poesi" handler om at medarbeiderne må gis muligheten til utvikling i organisasjonen og skape entusiasme ved å inspirere medarbeiderne. Samtidig gjør han også "rørleggergrep.". Ansettelse av et komplementært trenerteam, involvering av medarbeiderne, tett dialog med medarbeiderne og utførelse av analyser er eksempler på slike grep.

### **6.5 Ingvar**

#### 6.5.1 Objektiv eller subjektivt lederstil

Ingvars lederstil går ut på å skape trivsel og utvikling blant spillerne. Dette er viktige faktorer for at laget skal lykkes. Han legger til rette for trivsel med gode rammebetingelser og et godt miljø. Rammebetingelser og et godt miljø handler om å ha rammer som fremmer utvikling. Dette er en objektiv tilnærming til ledelse. Dersom miljøet og rammebetingelsene ikke er gode nok, vil dette forhindre at spillerne trives og utvikler seg, noe som igjen kan medføre at laget ikke oppnår de resultatene de ønsker. Jeg mener likevel at han legger det subjektive synet sterkere til grunn når han fokuserer på rammebetingelser. Det begrunner jeg med at rammebetingelsene benyttes til å skape gode forutsetninger for at spillerne skal trives og utvikle seg.

Individualisering er en del av lederstilen til Ingvar, og dette kan ses på som både en subjektiv og en objektiv form for ledelse. Ingvar planlegger treningshverdagen til spillerne, i forhold til treningsmengde og nivå. Dermed skaper han rammer for hvordan og hvor mye de forskjellige spillerne skal trene. Likevel kan individualisering ses på som subjektiv ledelse, fordi Ingvar lar de individuelle forskjellene styre hvordan spillerne skal trene.

Involvering av trenerteamet underbygger at det subjektive organisasjonssynet er en del av Ingvars lederstil. Medlemmene i trenerteamet involveres i å finne svar og løsninger på spørsmål og problemer som Ingvar lanserer, og bidrar med sin subjektive forståelse til å hjelpe Ingvar med å finne svar og løsninger. En annen form for subjektiv ledelse er at spillernes ferdigheter danner utgangspunktet for lagets spillestil. Spillernes ferdigheter blir dermed styrende for hvordan laget jobber mot sine mål.

### 6.5.2 Organisasjon og aktør

Ingvar mener at de som er involvert i laget er nødt til å trives for å ville sette av tid til å være med. Dette viser at han legger stor vekt på arenaperspektivet. Fotballaget skal være en arena, hvor spillere og trenere føler at de for noe igjen for å være medlemskapet. Fokus på utvikling er hans metode for å gjøre laget til en arena hvor spilleren trives. Utvikling skaper trivsel, og er en tilbakemelding på at spilleren lykkes og lærer. Tilbakemelding er et viktig element for at spillerne skal oppleve at deltakelsen i laget gir mening. Ingvar mener at å lykkes er den viktigste formen for tilbakemelding, men at tilbakemelding fra hovedtreneren også er viktig for spillerne. Da opplever de at de blir sett og er viktige. Hvis en spiller føler seg oversett kan han oppleve seg som uviktig, og klubben kan bli en arena hvor han ikke føler at han får noe igjen for deltakelsen.

Trivsel handler ikke bare om å skape en arena som gir mening for spillerne og trenerne. Det handler også om at laget skal nå sine mål, og spillerne må bidra til dette. Her blir institusjonsperspektivet gjeldende. Spillere som trives presterer godt. Gode prestasjoner gir gode resultater, og hjelper laget til å nå sine mål. Spillerne og deres utvikling blir således et redskap for klubbens måloppnåelse.

Involvering er metoden benytter for at medlemmene i trenerteamet skal trives og oppleve at laget er en arena hvor de opplever mening. Gjennom å være involvert føler de at de bidrar og er nyttige for laget. Involveringen kan også forklares ut fra institusjonsperspektivet. Når Ingvar får hjelp til å finne svar og løsninger på problemstillinger, benyttes trenerteamet som redskaper for at klubben skal nå sine mål.

Spillertilgang underbygger at Ingvars lederskap er preget av institusjonsperspektivet. Nye spillere blir redskaper ved at de forsterker laget, og at de er et redskap som skal bidrar til utvikling av spillere ved å opptre som forbilder.

Arena- og institusjonsperspektivet er også gjeldende ved at han tar utgangspunkt i spillernes ferdigheter for å skape lagets spillestil. Spillestilen gir spillerne mulighet til å utfolde ferdighetene sine, samtidig som de er redskaper for at spillestilen skal bidra til å skaffe resultater.

Som leder er Ingvar opptatt av å skape aktører som kan påvirke egen måloppnåelse og utvikling. Dette oppnår han ved å sette realistiske utviklingsmål. Den realistiske kapasitets analyse sørger for at målene er realistiske. Spillerne har muligheten til å påvirke målene selv, uten at de er påvirket av

motstandere og andre ytre faktorer. Når de lykkes opplever spillerne at de er aktører som mestrer og kontrollerer egen utvikling. Nettopp det at spillerne lykkes, med å nå målsettingene, bidrar til å legitimere Ingvars lederstil, fordi det å lykkes er en god indikator på at spillerne gjør ting riktig.

Bruk av individualisering er også en måte å gjøre deltakelsen i laget til en arena for spillerne, og forebygge at de havner i en offerrolle. Spillerne vil oppleve at treningen er meningsfylt hvis den tilpasset hans nivå og tidsrammer, hvis treningen derimot ligger på et for høyt nivå eller på en mengde som spilleren ikke kan gjennomføre, kan han havne i en offerrolle. Tilpasningen bidrar derfor til at aktørene en større mulighet for å mestre treningshverdagen.

### 6.5.3 Planlegging

Generativ planlegging er karakteristisk for Ingvars lederstil, men mønsterplanlegging benyttes også. Når han setter realistiske mål, tar utgangspunktet i spillerne nåværende kapasitet. Ved å gjennomføre en realistisk kapasitets analyse har han kommet frem til hvor kapasiteten ligger og hvilke prosesser som kan forbedres for å skape utvikling.

Generativ planlegging er også gjeldende fordi spillernes ferdigheter ligger til grunn for lagets spillestil. Han bruker også generativ planlegging når spillestilen skal videreutvikles. Her er evaluering metoden som benyttes. Slik kommer Ingvar frem til hvilke prosesser som fungerer og ikke fungerer, og dette gir et bilde av hvilke prosesser som må fjernes eller forsterkes. Når det gjelder utvikling av spillestil planlegger han også etter mønster. Han ønsker å tilføre spillestilen egne ideer om hvordan fotball skal spilles og elementer fra klubbens tradisjonelle spillestil. Disse faktorene danner et mønster som han prøver å tilføre spillestilen gjennom trening.

Mønsterplanleggingen kommer også til syne når han henter inn spillere til klubben. Han har et klart bilde på hvilke mentale egenskaper han ønsker at spillerne han leder skal ha, og hvilke ferdigheter som må tilføres, derfor sonderes det etter spillere som har de ønskelige ferdighetene, adferden og holdningene.

### 6.5.4 "Poet" og "Rørlegger"

Ingvar synes å være like mye "poet" som "rørlegger." Han er "poet" når han ønsker å lede et lag hvor spillerne trives og utvikler seg, men på samme tid er han en "rørlegger" som skaper

rammebetingelser som legger til rette for disse faktorene. Som ”poet” har han et bilde på hvordan adferd spillergruppen skal ha. ”Rørleggergrepet” han tar for i forhold til dette er å hente inn spillere som har denne adferden, og bruker de som forbilder i spillergruppen. Hans ”poesi” kjennetegnes av at medlemmene i trenerteamet må trives, ”rørleggergrepet” i denne forbindelse er involvering.

## **6.6 Oppsummering av lederstilene og pedagogikken**

### 6.6.1 Objektiv eller subjektivt lederstil

Når jeg sammenligner de forskjellige trenerne kommer jeg frem til at ingen er like. De har alle forskjellige måter å lede laget sitt på. Med unntak av Tore, har alle hovedtrenerne en lederstil som balanserer mellom det objektive og subjektive organisasjonssynet. Tore er den eneste som ser ut til bare å basere seg på det subjektive organisasjonssynet. Han fokuserer på å lede laget i trening og kamp, og tar alltid utgangspunkt i spillernes ferdigheter. Hos de andre trenerne er et subjektivt organisasjonssyn gjennomgående, men i større grad hos Ingvar enn andre. Ingvar har en lederstil hvor det subjektive organisasjonssynet synes å stå sterkt. Han vil at spillerne skal trives og utvikle seg og bruker flere virkemidler for å få dette til. Han tilrettelegger for gode rammebetingelser og miljø, har fokus på utvikling, tilstedeværelse og realistiske mål. Likevel kan det argumenteres for at Ingvars fokus på rammebetingelser vektlegger det objektive organisasjonssynet, fordi de er skapt av hovedtreneren. Er ikke rammebetingelsen gode nok kan miljøet bli skadelidende, som igjen fører til at laget ikke når sine mål.

I mine øyne balanserer Trond, Geir og Pål mer mellom et objektivt syn og et subjektivt syn på ledelse. De snakker alle om involvering av spillere og trenere, og dette tyder på en subjektiv tilnærming. Trond involverer når han ber spillerne lage samspillsregler, som igjen skaper rammer for hvordan de skal oppføre seg. Trenerne involveres gjennom åpenhetslik at trenerne i trenerteamet kan gi hverandre utviklende tilbakemeldinger. Pål involverer medarbeiderne i egen utvikling, slik at de bidrar til at laget er innovativt. Geir involverer ved å ha diskusjoner i trenerteamet, slik at teamet kommer frem til gode løsninger, og ved å ha en dialog med enkelt spillerne om deres synspunkter på hvordan laget fremstår på banen.

I forhold til det objektive organisasjonssynet snakker både Geir og Pål om en klar og tydelig organisasjonsstruktur. Geir ønsker å skape en struktur som fremhever lojalitet og rammer for konfliktløsning. Pål ønsker å være toppleder og unngå detaljstyring, og skaper derfor en struktur

som gjør at medarbeiderne hans vet hva de skal prestere og hva de blir målt på. Samtidig vil han at strukturen skal bidra til at organisasjonen blir effektiv og skaper gode resultater og utvikling. Lederstilen til Trond innehar også det objektive organisasjonssynet når han bruker samspillsreglene og spillertilgang til å skape rammer for hvordan spillerne skal oppføre seg.

### 6.6.2 Organisasjon og aktør

Lederstilene til trenerne balanserer mellom arena- og institusjonsperspektivene. Det er naturlig ettersom perspektivene utfyller hverandre. Likevel vektlegges de i forskjellig grad hos de ulike hovedtrenerne. Ingvars lederstil preges av at han vektlegger arenaperspektivet i størst grad. Dette begrunner jeg med hans tydelige fokus på trivsel og utvikling. Institusjonsperspektivet er også i forhold til fokus på trivsel og utvikling. Trivsel og utvikling fører til at spillerne presterer godt og at laget når sine mål. På denne måten blir spillerne og trenerne også redskaper.

Tore fremmer arenaperspektivet ved at han tildeler spillerne roller hvor de kan utfolde seg og lykkes. Institusjonsperspektivet er tilstede ved at spillernes ferdigheter er redskaper som skal utnyttes til det beste for laget.

I forhold til spillestil er Geir, Pål og Ingvars tilnærming lik Tores. Spillerne blir redskaper for laget fordi ferdighetene deres skaper en spillestil som skal gi resultater. Arenaperspektivet fremmes samtidig ved at de får muligheten til å utfolde sine ferdigheter. Samtidig fremhever Geir og Pål arena- og institusjonsperspektivet ytterligere i sine lederstiler. Gjennom involvering skaper de en arena for spillerne og trenerne. Institusjonsperspektivet fremheves ved at trenerne må bidra til laget gjennom sine arbeidsoppgaver.

Lederstilen til Trond fremmer arenaperspektivet ved at spillerne skal få oppleve et godt samhold, mens institusjonsperspektivet er gjeldende ved at spillerne skal yte til fellesskapet.

Alle hovedtrenerne har en lederstil der de prøver å bidra til at spillerne og trenerne de leder blir aktører som styrer egen hverdag. Trond gjør dette ved å la spillerne lage samspillsreglene. På denne måten bruker han involvering som et pedagogisk virkemiddel. Spillerne påvirker sin egen hverdag gjennom samspillsreglene, og har vært med selv å beslutte hvordan de ønsker å ha det i laget. Pedagogikken legitimeres ved at spillerne får et eierforhold til samspillsreglene, og ”poesien” om at laget skal ha et godt samhold og en ”yte-kultur” forankres hos spillerne. Samtidig jobber han hele tiden med å forebygge at spillerne ender opp i offerrollen, ved å ta tak i uønskede situasjoner og å la



spillere som sliter gjøre ting som kan snu dem til å tenke positivt.

Geir bruker også involvering som metode for å skape aktører som styrer egen hverdag. Trenerteamet involveres i faglige diskusjoner, og spillerne får uttale seg om sine meninger om hvordan laget fremstår. Et annet pedagogisk grep er å utnytte spillernes ferdigheter og de eksisterende samhandlingsmønstrene i laget til å utvikle lagets spillestil. Trenere og spillere bidrar dermed til hvordan laget jobber mot sitt mål, og spillestilen forankres hos dem. Dette legitimerer de valgene han tar. Likevel mener han at det ikke er nok å forankre spillerstilen hos spillere og trenere. Geir skiller seg fra de andre hovedtrenerne, fordi han er den eneste som snakket om betydningen resultater har for hovedtreneren. Han mener at de valgene treneren tar, til syvende og sist legitimeres gjennom gode resultater. Hvis laget ikke leverer de resultatene som forventes, vil spillerne, før eller siden, begynne å tvile på om valgene til hovedtreneren er riktige. Skaffer ikke hovedtreneren gode resultater mister han sin legitimitet

Tore tildeler spillere roller de kan lykkes ved å utnytte sine ferdigheter. Hans metode for å skape aktører som styrer egen hverdag, er på lik linje med Geir, å forankre spillerstilen hos spillerne. Hans valg av rolle og spillestil legitimeres når spillerne opplever at de lykkes i rollen.

Pål benytter de tre I'ene, han baserer lederskapet sitt på, til å gi aktørene innflytelse på egen hverdag. Han skaper også en struktur hvor medlemmene kan være selvgående. Han bruker involvering som et pedagogisk grep for å skape innovasjon blant personellet han leder. Gjennom å involveres styrer medarbeiderne egen hverdag og utvikling, og dette skaper motivasjon. Når personellet utvikler seg som resultat av at de er involvert, vil de oppleve at de lykkes og at det de tar riktige valg, slik legitimeres Påls pedagogikk.

Ingvar bruker tilbakemelding og realistiske utviklingsmål som pedagogiske virkemidler. Dette gir spillerne en mulighet til å påvirke sin egen hverdag. Utviklingsmål er kun påvirket av spillerne selv og ikke ytre faktorer. Er målene samtidig realistiske, så har spillerne mulighet til å lykkes med å nå dem. Når spillerne lykkes får de en positiv tilbakemelding om at de har gjort noe riktig. Tilbakemeldingen kommer i form av ros fra hovedtreneren, og deres egen opplevelse av å lykkes. Når spillerne lykkes legitimeres Ingvars lederstil.

### 6.6.3 Planlegging

Når det gjelder planlegging veksler alle, med unntak av Tore, mellom generativ- og mønsterplanlegging. Tore fokuserer kun på generativ planlegging, og tar utgangspunkt i de spillerne han har og utnytter disse best mulig. Når det gjelder valg av spillestil så er Geir og Tore like. Begge tar utgangspunkt i spillernes ferdigheter og jobber ut fra disse. Ingvar og Pål begynner også med et utgangspunkt i spillernes ferdigheter, men de kombinerer generativ planlegging med mønsterplanlegging, fordi de ønsker å tilføre sine egne tanker og ideer til spillestilen. Trond skiller seg fra de andre ved at han tar utgangspunkt i hans egen grunntanke. Han tar utgangspunkt i et mønster (egen grunntanke) som han planlegger etter, men dersom resultatene skulle utebli, endrer han fremgangsmåte. Da planlegger han generativt og søker etter de prosessene som hemmer spillestilen og endrer så disse. F. eks ved å endre formasjon eller rolle tildeling, og derigjennom skape bedre resultater.

Utenfor banen er også generativ og mønsterplanlegging gjeldende. Geir og Pål er like, fordi de bruker mønsterplanlegging til å skape rammer og tydelighet. Samtidig er de ulike ved at Pål prøver å skape utvikling gjennom generativ planlegging. I dette tilfellet er Ingvar på linje med Pål, fordi begge har et sterkt fokus på å skape utvikling ved å analysere seg frem til hvor laget og spillerne står her og nå.

Ingvar benytter seg av mønsterplanlegging når han legger til rette for rammebetingelser, som kan skape utvikling og trivsel. Han planlegger også etter mønster når han henter inn nye spillere til klubben, fordi de må passe inn i hans bilde av hva som er riktig adferd.

Trond planlegger etter mønster når han vil skape et godt samhold og en ”yte-kultur” i laget. På samme tid bruker han generativ planlegging for å hindre mistriivsel i å oppstå. Han er tilstede i gruppen og analyserer det som skjer, dermed er han i stand til å oppdage uønskede situasjoner, og kan begrense de prosessene som skaper dem.

### 6.6.4 ”Poet” og ”Rørlegger”

Det er ingen av trenerne som bare er ”poet” eller bare ”rørlegger.” Alle trenerne har en ”poesi” og ”rørleggergrep.” Det som skiller er i hvilken grad de vektlegger det å være ”poet” og det å være ”rørlegger.” Etter min mening fremstår Trond og Tore mer som ”rørleggere” som tar grep for at laget skal gjøre det best mulig. Det begrunner jeg med at de er mer opptatt av hva de gjør for å

iverksette ”poesien.” Det som skiller disse to er at Tore ikke er spesielt opptatt av at han har en ”poesi,” den kommuniseres gjennom det han forteller om de ”rørleggergrepene” han gjør. Trond derimot er tydelig på at han har en ”poesi,” som han iverksetter gjennom ”rørlegging.” Han er ”rørlegger” ved at han iverksetter ”poesien” om et godt samhold gjennom å la spillerne produsere samspillsregler, og at han tar tak i uønskede situasjoner så snart han oppdager dem. Slik jeg oppfatter dem er det ”rørleggingen” som har høyest fokus hos dem begge.

Pål er den som i størst grad fremstår som en ”poet,” fordi han prioriterer å være toppleder og lar andre ta seg av detaljene. Det betyr ikke at han ikke driver med ”rørlegging,” fordi han gjør de grepene som må til for å kunne fungere som toppleder, f. eks lage en struktur hvor medarbeiderne kan være selvgående. ”Poesien” hans handler også om å inspirere medarbeiderne sine og skape utvikling.

Geir og Ingvar har en lederstil som er jevnt fordelt mellom å være ”poet” og ”rørlegger.” Ingvar har en ”poesi” der trivsel står sentralt, og han tar ”rørleggergrep” i forhold til dette. F. eks ved tilrettelegging av rammebetingelser og involvering av trenerne. Geir er en ”poet” ved at han har en idé om at en tydelig struktur skaper gode rammer for løsning av interne problemer, og han er ”rørlegger” når han tar de grepene som skaper strukturen.



# 7.0 Avslutning

## 7.1 Konklusjon

I innledningen lanserte jeg en problemstilling som jeg ønsket å finne ut av, ved å benytte meg av empirisk data.

Hvordan leder hovedtreneren laget slik at det oppnår gode resultater?

- Er det måten hovedtreneren lager rammer og organiserer laget på og utenfor banen som skaper gode resultater? Eller påvirker spillernes ferdigheter og personligheter resultatene?
- Er personellet kun et redskap for at klubben skal oppnå gode resultater, og må forholde seg til den struktur som eksisterer?
- Hvordan planlegger hovedtreneren? Tar han utgangspunkt i egne ideer om hvordan han ønsker at laget skal fremstå?
- Hvordan formidler og legitimerer hovedtreneren sitt budskap?

Etter å ha analysert dataene og tolket dem i forhold til teorien jeg har gjort rede for, mener jeg at det er mer enn kun hovedtrenerens og klubbledelsens rammer og organisering som er avgjørende for lagets måloppnåelse. Hovedtrenerne er langt mer opptatt av at spillerne, som subjekter, er med å påvirke måloppnåelse, enn hva jeg opplevde som spiller i lavere divisjoner og det inntrykket jeg har fått av media. Dette var på mange måter overraskende for meg, siden mine erfaringer fra lavere divisjoner og medias fremstilling av fotballen har gitt meg et bilde om at spillerne i utgangspunktet er redskaper, som skal oppfylle lagets målsettinger. Spillerne er med å påvirke måloppnåelsen som subjekter. Det er deres ferdigheter som er avgjørende på banen og personligheten deres er viktige i forhold til miljøet.

Det er ikke til å komme utenom at spillerne er et redskap for klubbene i deres jakt på gode resultater, men de er ikke bare et redskap. Hovedtrenerne legger vekt på at laget som organisasjon er en arena, hvor spillerne skal oppleve mening med hverdagen i organisasjonen. Spillerne skal føle at det er en involverte og at de er viktige. ”Poesien” til de forskjellige hovedtrenerne er forskjellig, men alle er opptatt av at spillerne skal oppleve å lykkes, og at de har kontroll på hverdagen sin.

For at spillerne skal lykkes, tar de fleste hovedtrenerne utgangspunkt i spillernes ferdigheter når de planlegger spillestil. Spillerstil utvikling er i stor grad planlagt etter prinsippet om generativ

planlegging. Det er elementer av mønsterplanlegging hos flere av trenerne, men utgangspunktet i spillerstallen veier stort sett tyngst. Utenfor banen ser jeg det samme. De jobber med et utgangspunkt i den nåværende situasjonen. Det handler om å ta tak i situasjonen her og nå og utvikle seg videre. Samtidig er det også elementer av mønsterplanlegging her og. Noen av hovedtrenerne har ideer om hvordan de ønsker at laget skal fremstå, både på og utenfor banen, og disse ideene blir en del av planleggingen.

Hovedtrenerne er avhengige av at spillerne lykkes og presterer godt, fordi det er spillerne som utfører arbeidet med å skaffe gode resultater i kamp. Hovedtreneren kan opptre som en ”rørlegger” og ta grep, som taktiske endringer, men det er spillerne som må gjøre grepene vellykket. Spillerne må derfor ha troen på seg selv og de vil kunne oppnå resultater. For at spillerne skal ha troen på seg selv må de også ha tro på det budskapet som hovedtreneren har og de grepene han gjør. T Hovedtrenerne praktiserer gjennom formidling, og han må være en ”poet” som inspirerer, fordi formidlingen må inspirere spillerne til å tro på at de vil lykkes. Troen på at de vil lykkes får de ved at hovedtreneren legitimerer den pedagogikken han benytter. Legitimeringen skjer ved at han gjør ”rørleggergrep.”

Alle hovedtrenerne har sine forskjellige ”rørleggergrep” for å legitimere de valgene de gjør. Det som overrasker meg er at kun Gunnar uttaler at gode resultater er den viktigste faktoren for å legitimere hovedtrenerens pedagogikk. Statistikk fra trenerforening viste som tidligere nevnt at flere trenere slutter eller blir sagt opp hver sesong, fordi de ikke oppnår gode nok resultater. Jeg hadde derfor forventet at flere trenere var opptatt av at resultater bidro til å legitimere pedagogikken deres. Likevel er det ikke bare oppnåelse av gode resultater som legitimerer Gunnars pedagogikk. Han bruker også ”rørleggergrep” for å legitimere valgene sine, som å bygge en spillestil basert på spillernes ferdigheter og involvere trenerteam og spiller gjennom diskusjon og dialog, men til sist er resultatene avgjørende. Uten gode resultater vil tvilen på hovedtrenerens strategier komme, før eller siden. De andre trenerne fokuserer ikke på denne faktoren i det hele tatt, de fokuserer kun på de ”rørleggergrepene” de tar for å legitimere pedagogikken sin. Involvering av spillere og medlemmer av trenerteam går også igjen hos Truls, Pål og Ingvar henholdsvis gjennom samspillsregler, utvikling og å finne løsninger på problemstillinger. Involvering er en god måte å legitimere på, fordi det vil være vanskelig for spillerne og de andre trenerne å ikke ha troen på noe de selv har vært med på å beslutte.

Pål legitimerer også sin pedagogikk med å ta utgangspunkt i spillernes ferdigheter, her er han på linje med Gunnar, Ingvar og Terje. Terje og Gunnar er de som har størst fokus på denne måten å

utvikle spillestilen på, fordi Pål og Ingvar også har en tilnærming til klubbhistorikk og egne ideer. Denne måten å bygge opp spillstilen har likheter med involvering av spillerne. Når spillerne opplever at spillestilen bygges rundt deres ferdigheter, vil de oppleve at de har muligheten til å lykkes, og dermed vil de også ha troen på at de selv og laget kan oppnå gode resultater. Når det gjelder spillestil, underbygger Pål valgene han tar med å bruke analyse som kommer frem til fakta. Fakta er vanskelig å motsi, og er med på å legitimere Pers pedagogikk.

Ingvar legitimerer pedagogikken sin gjennom at spillerne opplever at de lykkes. Dette oppnår han ved å sette realistiske mål. Når spillerne når målene sine opplever de at de lykkes, noe som er en bekreftelse på at spilleren har utviklet seg. Når spilleren opplever at han lykkes, vil han styrke selvtilliten og få ytterligere tro på at han kan fortsette å lykkes.

Hovedtrenerne prøver å skape gode resultater ved å gjøre pedagogiske grep, som gir spillerne en opplevelse av at de er med på å påvirke hverdagen i organisasjonen. De formidler og legitimerer sitt budskap ved å forankre arbeidet med å oppnå gode resultat i spillerne og de andre medlemmene av laget. Det er også elementer i de fleste av hovedtrenernes lederstil som er basert på målstyrt rolle utforming hvor spillerne må tilpasse seg en tiltenkt funksjon, men i hovedsak jobber de ved å la spillerne være kreative aktører som danner grunnlaget for en målrettet samhandling.

## **7.1 Metodisk Diskusjon**

Jeg valgte et tema for denne oppgaven som er en del av min livsstil og kvalitativt intervju som metode, og dette har sine styrker og svakheter. Den største styrken var som tidligere nevnt tilgangen til informanter. 4 av 5 som ble spurt om å la seg intervju, svarte positivt. Min kjennskap til fagterminologi opplevdes også som en styrke. Dialogen med de intervjuede ble lettere, fordi det ikke var nødvendig å be om utdypende forklaringer når de brukte fagspråket.

Jeg ser også at det er potensielle svakheter med datainnsamlingen kan også oppstå. I mitt tilfelle var det to hensyn jeg var nødt til å tenke over. Den ene var at jeg, med bakgrunn i min fortid som spiller og trener på lavere nivå, kunne bli for kritisk til hva informantene fortalte meg. Jeg har mine egne ideer og tanker om hvordan en trener skal opptre og ikke opptre. Oppgaven kunne fort blitt en normativ beskrivelse om hva jeg mener informantene gjør riktig og galt ut fra teori og egne ideer. Derfor har jeg fokusert på å unngå å bli normativ i beskrivelsene av informantene. I mine øyne handler ikke denne oppgaven om å finne ut hva de forskjellige hovedtrenerne gjør riktig eller galt,

men hva de gjør og hvordan de legitimerer det de gjør. Alle de forskjellige hovedtrenerne gjør jobben på sin egen måte, og for meg blir det feil å uttale at den utfører jobben bedre enn den andre.

Det andre hensynet som jeg var nødt til å ta, var at informantene mine har oppnådd suksess i norsk toppfotball og av den grunn kunne respekten min for dem bli for stor. Oppgaven kunne endt med å bli en beundrende ”solskinshistorie” om hvor dyktige informantene var. Slik jeg ser det var respekten min for informantene som ble den største svakheten med metode valget. Jeg opplever ikke at oppgaven er blitt en ”solskinshistorie,” men stor respekt gjorde at det ble vanskelig å være kritisk. Jeg kunne ha stilt flere kritiske spørsmål under noen av intervjuene. Min respekt for trenerne gjorde det vanskelig å komme innom temaer om hvordan de håndterer problemer som konflikt, perioder med dårlige resultater og illojalitet. I de tilfellene hvor jeg stilte kritiske spørsmål var det vanskelig å få hovedtrenerne til å svare på dem. I stedet for å svare på hvilke grep de tar for å løse problemer, ble det snakket om hvordan de prøvde å forebygge konflikter, dårlige resultater og illojalitet.

## **7.2 Veien videre**

Arbeidet med denne oppgaven har vært meget interessant og inspirerende. Alt i fra innhenting av datamateriale til analyse har gitt meg enn større innsikt i en hvordan en hovedtrener tenker. Jeg har blitt ytterligere inspirert til å fortsette min ambisjon om å kunne jobbe profesjonelt som hovedtrener. Jeg vil bygge videre på den kunnskapen jeg har tilegnet meg og ta den med meg i det videre arbeidet med å oppnå en ambisjon om å kunne jobbe profesjonelt som hovedtrener. Det neste steget er å komme i gang med Norges Fotballforbunds trenerutdanning og bygge videre på den praksisen jeg allerede har.



# Litteraturliste

- Barth, Fredrik [oversatt av Barth, Theo] (1994) *Manifestasjon og prosess*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brox, Ottar (1972): "Generativ planlegging." i *PAG artikkelsamling 2*, 1974, årgang 1, s. 66-79.
- Barth, Fredrik (1968): "Möjligheter och begränsningar vid tillämping av socialantropologi på utvecklingsproblemen." i Barth, Fredrik (1971) [til svensk av Hedman, Sara] (1971): *Socialantropologiska problem*. Stockholm: Prisma.
- Høgmo, Asle (1989): *Norske idealer og samisk virkelighet: om skoleutvikling i det samiske området*. Oslo: Gyldendal.
- March, James G. & Weil, Thierry (2005): *On leadership*. Malden, Massachusetts: Blackwell publishing.
- March, James G. (1988): *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell.
- Bruner, Jerome S. (1990): *Acts of meaning*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hermansen, Mads (2001): *Den fortellende skole – om muligheter I skoleutviklingen. Bog 1. Teori og metode*. Århus: Klim.
- Antonsen, Yngve (2009): "Aktør- og offerhistorier som læringsverktøy" i Jakhell, Ræckel, Lemming, Tove og Tiller, Tom (Red.) (2009): *Emosjoner i forskning og læring*. Tromsø: Eureka Forlag.
- DeCharms, Richard (1968): *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, Charles & Chatman, Jennifer (1996): "Cultures as social control: Corporations, cults, and commitment" i Cummings, Larry & Staw, Barry (red.): *Research in Organizational Behavior (Vol. 18)*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Beswick, David (2007): *Management implications of the interaction between intrinsic motivation and extrinsic rewards*. Melbourne: University of Melbourne. Artikkelen er hentet online: <http://www.beswick.info/psychres/management.htm> (besøkt 4.11.09)
- Nygård, Roald (2007): *Aktør eller brikke – Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Ghaye, Tony (2005): *Developing the reflective healthcare team*. Oxford: Blackwell publishing
- Ghaye, Tony (2008): *Building the reflective healthcare organization*. Oxford: Blackwell publishing
- O'Reilly, Charles (1989): "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations." i *California Management Review vol. 31/4*, 1989, årgang 22, s. 9-25.
- Giddens, Anthony & Birdsall, Karen (2001): *Sociology 4<sup>th</sup> edition*. Cambridge: Polity Press

Høgmo, Asle M. og Solstad, Karl Jan (1975): "Lofotprosjektet: intensjoner og utviklingsstrategi." i *Stensilserie nr. 16*, 1975, årgang 2, s 91-99.

*Nordlys* 22.11.2008

Ringdal, Kristen (2001): *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend [oversatt av Anderssen, Tone M. og Rygge, Johan] (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo Gyldendal akademisk

Trost, Jan (1997): *Kvalitative intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Websider besøkt 17.11.2008:

<http://www.vif-fotball.no/>

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

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

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

<http://www.hamkam.no/presentation/default.asp>

[http://www.mfk.no/site/main/forside.php?page\\_id=29](http://www.mfk.no/site/main/forside.php?page_id=29)

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

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

<http://www.viking-fk.no/newsread/news.asp?N=5017&wce=index>

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

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

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

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

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

Websider besøkt 25.11.2008:

<http://fotball.fvn.no/eliteserien/article120638.ece>

<http://www.siste.no/fotball/eliteserien/article3522602.ece>

<http://www.rb.no/lsk-magasinet/article3508641.ece>

<http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/lillestrom/article1945435.ece>

<http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article1946737.ece>

<http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/tromso/article2053919.ece>

Diverse websider besøkt 20.11.2008:

<http://www.rbkweb.no/legende/byrise>

<http://www.rbkweb.no/vis/3382>

Webside besøkt 11.1.2009:

<http://www.dagbladet.no/nyheter/2009/06/29/580174.html>

Webside besøkt 11.5.2010:

[http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms\\_og\\_finnmark/1.6791100](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.6791100)