

---

# **Lederskap i Fotball**

**En teoretisk og empirisk analyse av elitetreneres  
fotballfilosofi og lederskapsfilosofi**



*Kristian Holm Carlsen*

**Hovedfagsoppgave i idrett**

**Oslo, 2002**

---

## FORORD

I tråd med tidligere erfaringer ble dette et svært tidkrevende, slitsomt og omfattende arbeid. Men selv om omfanget kan virke skremmende stort, er jeg i den tro at mye av innholdet er særdeles interessant og informativt. Dette gjelder i første omgang for fotballtrenere og fotballinteresserte, men også for andre personer. Hovedgrunnen til dette kan tilskrives beretningene til de åtte trenerne som sa seg villige til å delta i undersøkelsen. Følgelig bør den største takken gå til disse trenerne som i en travelt og presset hverdag tok seg tid til å dele sine erfaringer og kunnskaper med oss. I den sammenhengen må også andre personer i de respektive klubber og forbund takkes. Alle personer jeg kom i kontakt med var svært hyggelige, forståelsesfulle og imøtekommende.

I tillegg må det rettes en stor takk til mine veiledere Egil ”Drillo” Olsen og Rune Giske for presise, faglige, grundige og langt på vei umiddelbare tilbakemeldinger. I den forbindelse bør også Halldor Skard takkes for sitt bidrag i startfasen av dette prosjektet. Ut over dette er det flere andre personer som bør takkes:

- Svein Roger Pettersen som har lest deler av oppgaven og kommet med nyttige og presise fotballfaglige innspill.
- Ansatte på IT-avdelingen ved Norges idrettshøgskole og Stein By Strømsnes for å være behjelpelig når mine datakunnskaper ikke strakk til.
- Medstudenter på hovedfag for vekkende samtaler, og nyttige og kritiske innspill.
- De to jentene som har lest korrektur og ryddet opp i et til dels dyslektisk språk.
- Ansatte ved NIHs biblioteket for deres fantastiske serviceinnstilling.
- Andre ansatte ved høgskolen som har kommet med praktiske og faglige bidrag.
- Alle andre bidragsytere som ikke er nevnt tidligere.

Kommentarer og tilbakemeldinger kan meddeles per tlf: 924 22 140 og e-post:

[kristian@fotballforkids.no](mailto:kristian@fotballforkids.no)

Oslo, juni 2002

Kristian Holm Carlsen

## SAMMENDRAG

Hensikten med dette hovedfagsstudiet har vært å belyse forhold relatert til lederskap i fotball på høyt ferdighetsnivå. Den teoretiske analysen sentrerer rundt sentral litteratur om lederskap i fotball på elitenivå, hvor Chellandurais (1993) multidimensjonale modell for lederskap anvendes som undersøkelsesmodell. Oppgavens empiridel bygger på innhenting av data ved bruk av kvalitativt forskningsintervju av åtte elitetrenerne i fotball.

Undersøkelsen har belyst følgende tre problemstillinger: **1) Hva karakteriserer innholdet i elitetreneres fotballfilosofi?**, **2) Hvilken tilnærming forteller elitetrenerne at de benytter i forbindelse med å gi spillerne opplæring i sin fotballfilosofi?** og **3) Hva karakteriserer innholdet i elitetreneres lederskapsfilosofi?** Innholdet i trenernes fotball- og lederskapsfilosofi er undersøkt i lys av de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet. For å besvare problemstilling nummer en og tre, ble det først nødvendig å belyse innholdet i trenernes fotball- og lederskapsfilosofi. Dette dannet så grunnlaget for en tolkning av hva som karakteriserer innholdet i henhold til de tre dimensjonene.

I henhold til karakteristika til innholdet i trenernes *fotballfilosofi* indikerer resultatene at det var forholdsvis liten variasjon trenerne imellom på dimensjonen omfang, en betydelig variasjon mellom trenerne på dimensjonen presisjon, og til dels stor variasjon blant trenerne på dimensjonen stabilitet. Tilsvarende for trenernes *lederskapsfilosofi* peker resultatene i retning av at det var en betydelig variasjon trenerne i mellom på dimensjonene omfang og presisjon, og en rimelig liten variasjon blant trenerne på dimensjonen stabilitet. Videre synes resultatene å vise at trenerne benyttet seg av flere ulike framgangsmåter og en nærmest kontinuerlig tilnærming for å gi spillerne *opplæring i sin fotballfilosofi*. Det betyr at denne opplæringen foregikk på flere arenaer, og ved bruk av ulike metoder gjennom hele sesongen. Samtidig var det til dels stor grad av samsvar mellom beretningene til trenerne.

*Nøkkelord:* Elitetrenerne, multidimensjonale modell for lederskap, fotballfilosofi, opplæring i fotballfilosofi, lederskapsfilosofi og kvalitativt forskningsintervju.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 Innledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn og hensikt	8
1.2 Oppbygningen av oppgaven	9
<b>2.0 Problemområde</b>	<b>11</b>
2.1 Undersøkelsens problemstillinger	11
2.2 Presisering av problemstillingene	11
2.3 Klargjøring av sentrale begrep	12
2.3.1 Fotballfilosofi	13
2.3.2 Lederskapsfilosofi	15
2.3.3 Coaching	16
2.3.4 Elitetrenere	16
<b>3.0 Teoretisk analyse</b>	<b>17</b>
3.1 Lederskap i en helhetlig kontekst	17
3.1.1 Fotballtrenerens hovedoppgave	18
3.1.2 Oversiktsfigur	20
3.1.3 Gruppeproduktivitet	21
3.2 Bakgrunnsmodell for denne undersøkelsen	22
3.3 Sentrale tema relatert til lederskap i fotball	25
3.3.1 Introduksjon av sentrale undersøkelser og litteratur om emnet	25
3.3.2 Motivasjon	26
3.3.3 Kommunikasjon og feedback	28
3.3.4 Lederskapsstil eller trenerstil	32
3.3.5 Fokus på det vesentlige og det å være konkret	35
3.3.6 Gode analytiske ferdigheter	36
3.4 Lagbygging	37
3.5 Trenerfilosofi, fotballfilosofi og lederskapsfilosofi	49
3.5.1 Fotballfilosofi	41
3.5.2 Lederskapsfilosofi	41
3.6 Opplæring i fotballfilosofi	44
3.7 Egil Olsen	44

---

3.7.1	Overordnete fokus	44
3.7.2	Fotballfilosofi	45
3.7.3	Opplæring i fotballfilosofi	46
3.7.4	Lederskapsfilosofi	49
3.7.5	Konsekvens	54
3.8	Avsluttende kommentar	55
<b>4.0</b>	<b>Metode</b>	<b>58</b>
4.1	Valg og begrunnelse av metode	58
4.1.1	Styrker og svakheter ved kvalitativt forskningsintervju	59
4.2	Utvalg	59
4.2.1	Utvalgsriterier	59
4.2.2	Bakgrunnsinformasjon om elitetrenerne	60
4.3	Utviklingen av intervjuguiden	60
4.4	Forberedelser og gjennomføring av intervjuene	61
4.4.1	Forberedelser	61
4.4.2	Gjennomføringen av intervjuene	61
4.4.3	Erfaringer fra intervjusituasjonen	62
4.5	Analysen og tolkningen	63
4.6	Presentasjon av data	64
4.7	Validitet og undersøkelsens troverdighet	64
4.7.1	Reliabilitet	65
4.7.2	Validitet	65
4.7.3	Begrepsvaliditet	67
4.7.4	Etablere troverdighet til undersøkelsen	67
4.7.5	Generaliserbarhet	68
4.7.6	Feilkilder og begrensning av feilkilder	68
4.7.7	Etikk	70
<b>5.0</b>	<b>Resultat og drøfting</b>	<b>71</b>
5.1	Overordnet drøfting	71
5.2	Elitetrenerens hovedfokus	75
5.3	Elitetrenerens fotballfilosofi	78
5.3.1	Hovedtrekkene i elitetrenerens fotballfilosofi	78

---

5.3.2	Utgangsformasjonen til elitetrenerne	85
5.3.3	Karakteristika til innholdet i elitetrenernes fotballfilosofi	85
5.3.4	Fotballfilosofiske betraktninger	94
5.3.5	Lagkomponering	98
5.3.6	Elitetrenernes opplevelse av spillernes kjennskap til sin fotballfilosofi	99
5.4	Opplæring i fotballfilosofi	99
5.4.1	Teoriundervisning og spillersamtaler	101
5.4.2	Opplæring i fotballfilosofi under trening	105
5.4.3	Opplæring i fotballfilosofi i forbindelse med kamp	111
5.4.4	Skape tillit fra spillergruppen til trenerens fotballfilosofi	113
5.4.5	Uenige spillere og andre spesielle utfordringer	115
5.5	Elitetrenernes lederskapsfilosofi	117
5.5.1	Hovedtrekkene i elitetrenernes lederskapsfilosofi	118
5.5.2	Elitetrenernes lederskapsstil	123
5.5.3	Motivasjon	125
5.5.4	Målsetting	128
5.5.5	Dynamikk i spillergruppen	130
5.5.6	Karakteristika til innholdet i elitetrenernes lederskapsfilosofi	132
5.6	Elitetrenernes opplevde konsekvens av sitt lederskap	137
5.7	Resultatene i lys av Chelladurais modell	141
<b>6.0</b>	<b><u>Sammenfattende konklusjoner</u></b>	<b>144</b>
	<b>Litteraturoversikt</b>	<b>148</b>
	<b>Vedlegg</b>	<b>157</b>

## 1.0 INNLEDNING

Formålet med dette hovedfagsstudiet er å belyse forhold relatert til lederskap i fotball. Innledningsvis presiseres det at fokuset for denne undersøkelsen gjelder fotballtrenerens ledelse av lag, og prestasjonsutvikling på høyt ferdighetsnivå i fotball. Den teoretiske analysen (kapittel 3.0) sentrerer rundt sentral litteratur om lederskap i fotball på elitenivå, hvor Chelladurais (1993) multidimensjonale modell for lederskap anvendes som en teoretisk ramme. Oppgavens empiri del (kapittel 5.0) bygger på innhenting av data ved bruk av kvalitativt forskningsintervju av åtte elitetrenerne i fotball.

Lederskap blir i psykologien omtalt som en sosial rolle bestemt av gruppers normer og forventninger (Kortner, Munthe & Tveterås, red. 1980a). I sosiologien betegnes lederskap ved at en eller flere personer eller stillinger har myndighet, initiativ, anseelse eller ansvar innenfor en sosial enhet (Ibid). Innen idrettspsykologi defineres lederskap på følgende måte (Kjørmo 1994: 45):

*"Lederskap utøves i en gruppe, organisasjon, forening, nasjon og lignende av en eller flere personer som fatter vedtak på vegne av andre. Lederskapet kan være retningsgivende i spørsmål som angår gruppens holdninger, meninger, og kan sørge for at administrative avgjørelser blir tatt, det vil si fatte beslutninger om hvordan gruppe medlemmene skal opptre eller handle, hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre og lignende (...) lederskap innebærer et styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir gruppens eller organisasjonens mål. Man skjelner gjerne mellom makt og lederskap. Makten utgjør drivkraften i påvirkningsprosessen, mens lederskapet står for styringsfunksjonene. Mellom disse to aspekter er det et klart avhengighetsforhold."*

Tradisjonelt har man brukt å skille mellom forskjellige typer ledere; karismatisk, symbolske og lignende, mellom forskjellige måter å lede på; autoritær versus demokratisk og lignende, og ulike personlighetsavhengige lederegenskaper; intelligens, utadvendt og lignende (Kortner et al., red. 1980a). Imidlertid peker nyere sosialpsykologisk forskning på at det er den situasjonsbestemte samhandlingen mellom gruppe og leder(e) som er den viktigste bestemmende faktor for lederskapets form og funksjon (Ibid). Denne oppfatningen synes også å være rådende innenfor sentral idrettslitteratur (Borrie 1996; Chelladurai 1993; Isberg 1997; Weinberg & Gould 1995) og ledelseslitteratur (Berg 1996; Busch & Vanebo 2000).

## **1.1 BAKGRUNN OG HENSIKT**

Undersøkelsen prøver å ta utgangspunkt i anmodningene fra Martens (1987a), som mener at hovedmålet med all idrettsforskning bør være å komme fram til kunnskap som mennesker kan benytte i en praktisk sammenheng. I fortsettelsen av dette tar Martens et oppgjør med bruken av naturvitenskapelig metode i samfunns- vitenskaplige fag, og forkaster ideen om objektivitet innen idrettspsykologisk forskning. Forskning på menneskelig atferd kan aldri bli eksakt vitenskap. Så i stedet for å se på kunnskap som vitenskapelig godkjent eller ikke, bør en se på kunnskap ut fra grad av reliabilitet. Videre argumenterer han for at en innenfor idrettspsykologisk forskning i større grad bør benytte seg av det heuristiske paradigme. Dette paradigmat kjennetegnes av at synet på erfaringskunnskap er den viktigste og mest uerstattelige delen av kunnskap. Denne type kunnskap kan best nås ved en ideografisk tilnærming, innsikt i menneskers erfaringer og feltstudier (Ibid).

Dessuten skriver Martens (1987a) at formålet med idrettspsykologi er å hjelpe folk til å få positive opplevelser med idrett, prestere bedre i idrett og bruke idrettsopplæring for helhetlig utvikling. Å forstå prinsipper for handling og hvordan ting henger sammen (grunnforskning) er i en praktisk sammenheng underordnet det å finne løsninger på praktiske problemer (anvendt forskning). Grunnforskning bør utføres under gjeldene moderdisiplin, psykologi, mens en bør nytte seg av denne kunnskapen i anvendt idrettspsykologi (Ibid).

Videre har valg av emne for dette hovedfagsarbeidet grunne i litt refleksjon rundt følgende tre spørsmål: **1)** Innenfor hvilket forskningsområde vil det være fordelaktig for meg å foreta et hovedfagsarbeid, **2)** hvor stort er behovet for denne forskningen, og **3)** vil andre ha noen nytte av denne forskningen?

Å gi et godt svar på disse spørsmålene føles vanskelig. Uansett kan både tidligere forskning og litteratur (Chelladurai 1993; Isberg 1997 og 2001; Martens 1987b; Rapaport 1993; Walton 1992), og erfaring indikere at trenerens lederskap er av avgjørende betydning for prestasjonen i idrett, spesielt innen lagidretter. I tillegg føler jeg at egen kompetanse er dårligere på dette feltet enn innenfor andre områder for trenervirksomheten i fotball. Dessuten viser litteratursøk i de ulike databaser ved NIH (jf. vedlegg 1) at det er gjennomført forholdsvis lite forskning om lederskap i fotball. Til slutt kan det være at funn som kommer fram i dette studiet også kan ha relevans for andre faggrupper. For eksempel er det flere forskere som har sett på



overføringsverdier fra idretten til næringslivet (Brady & Reavill 1999; Hillestad 1999; Grøterud 2001), og fra fotball til undervisning (Kvale 1999; Ophus 2000; Telhaug 1998). Derimot er ikke sistnevnte fokus for denne undersøkelsen.

Som en konsekvens av argumentasjonen ovenfor, vil oppgaven forsøke å etterstrebe følgende intensjoner: For det første står helhet og praktisk kunnskap i fokus. Deretter baserer studiet seg på det heuristiske paradigme og bruk av kvalitativ metode, for å innhente de kunnskapene og erfaringene mesterne på området sitter inne med. Mesterne innenfor lederskap i fotball vil i denne oppgaven omfatte norske fotballtrenere på mannlig elitenivå, eller utenlandske fotballtrenere med engasjement i norsk eliteserie for herrer. Til slutt kan det nevnes at undersøkelsen ikke har til formål å teste teori i noen utstrakt grad. Arbeidet kan heller regnes som et eksplorerende og hypotesegenererende studie. Følgelig blir hensikten å presentere og systematisere mest mulig av både tidligere og ny empiri relatert til lederskap i fotball, og ut fra disse funnene utlede nye hypoteser, problemområder og betraktninger for framtidig forskning.

## **1.2 OPPBYGNINGEN AV OPPGAVEN**

I forbindelse med oppbygningen av oppgaven og systematisering av litteratur om emnet, kan det være at vinklingen her skiller seg litt ut fra tilnærmingen til andre forskere med relevans for dette emnet. Andre forskere/forfattere har ofte valgt å begynne med en gjennomgang, gjerne historisk, av generelle teorier og undersøkelser om lederskap eller ledelse (Borrie 1996; Chelladurai 1993; Giske 1993; Horn 1992; Instefjord 1988; Isberg 1991 og 1997; Jordet 1997; Weinberg & Gould 1995). I tillegg kan det synes naturlig å redegjøre for forskjellige ledelsesteorier (Aditya, House & Kerr 2000; Berg 1996; Busch & Vanebo 2000; Jacobsen & Thorsvik 2002) siden emnet for oppgaven er lederskap. Derimot velger jeg i liten grad å omhandle dette her, noe som begrunnes ut fra følgende:

- 1) Undersøkelsen tar som nevnt ikke sikte på å teste teori i noen utstrekning. Følgelig kan det argumenteres for nødvendigheten av å omhandle dette. Blant annet vil det være vanskelig å knytte denne teorien opp mot de funn som kommer fram i denne undersøkelsen.
- 2) Siden emnet for undersøkelsen er temmelig vidt, må en ta noen valg i hensyn til omfanget av litteratur. Blant annet anslås det at det finnes over 6000 ulike

ledelsesteorier (Berg 1996). Så det sier seg selv at en uansett ikke har mulighet til å omhandle alt av litteratur som kan være av relevans for dette studiet. Dessuten skriver Martens (1987b: 33) følgende etter å ha lest gjennom den massive litteraturen om lederskap: *"Never have so many said so much to tell us so little"*.

- 3) Det ville etter alt å dømme vært mer sentralt å omhandle ulike ledelsesteorier dersom fokuset for dette forskningsarbeidet var ledelse og drift av en fotballklubb.

Samtidig vil jeg der det føles hensiktsmessig trekke inn elementer fra generelle teorier og undersøkelser om dette emnet. Imidlertid blir dette mer som supplement til undersøkelser og litteratur direkte knyttet til lederskap i fotball. I denne sammenhengen må det understrekes at det er egne valg som ligger til grunn for denne tilnærmingen. Sannsynligvis finnes det nesten et uendelig antall mulige måter å systematisere, strukturere og tolke innholdet i denne hovedfagsoppgaven på. For eksempel benyttet Isberg (1991, 1997 og 2001) og Instefjord (1988), andre og forskjellige tilnærminger i sine undersøkelser vedrørende lederskap i fotball. I dette tilfellet kan det tilføres at det synes vanskelig å relatere de ulike trenerrollene som Instefjord (1988) redegjør for til denne oppgaven. Uansett må man som forsker i en slik situasjon bare ta noe valg i forhold til hva en ønsker å ta med og hvordan en ønsker å organisere dette. Det betyr ikke nødvendigvis at denne tilnærmingen er best egnet til å belyse dette emne. Det representerer kun en forståelse av hva som er den mest hensiktsmessige tilnærmingen for å øke forståelse for emnet, og hva undersøkelsen ønsker å belyse.

## 2.0 PROBLEMOMRÅDE

Intensjonene med oppgaven er å belyse tre tema eller kategorier<sup>1</sup>, som kan betraktes som sentral i forbindelse med lederskap i fotball i et ekstremt resultatorientert miljø. De ulike kategoriene er **1)** elitetreneres fotballfilosofi, **2)** opplæring i fotballfilosofi og **3)** elitetreneres lederskapsfilosofi. Ut fra disse kategoriene er det utledet tre likestilte problemstillinger.

### 2.1 UNDERSØKELSENS PROBLEMSTILLINGER

- 1) *Hva karakteriserer innholdet i elitetreneres fotballfilosofi?*
- 2) *Hvilken tilnærming forteller elitetrenerne at de benytter i forbindelse med å gi spillerne opplæring i sin fotballfilosofi?*
- 3) *Hva karakteriserer innholdet i elitetreneres lederskapsfilosofi?*

### 2.2 PRESISERING AV PROBLEMSTILLINGENE

Karakteristika til innholdet i elitetreneres fotball- og lederskapsfilosofi (problemstilling nummer en og tre), relateres det til de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet (jf. kapittel 2.3.1 og 2.3.2). I den sammenhengen blir det først nødvendig å belyse innholdet i de to filosofiene. Dette dannet så grunnlaget for å foreta en tolkning av hva som karakteriserer innholdet i henhold til de tre dimensjonene. I forbindelse med problemstilling to, blir det viktig å presisere at det her er snakk om hvordan spillerne får opplæring i topptreneres fotballfilosofi. Intensjonen er med andre ord å belyse hvordan ulike elitetrenerer jobber i forbindelse med å overføre sin fotballfilosofi til spillerne, eller få spillerne til å gjennomføre trenerens fotballfilosofi. Videre blir de tre kategoriene som problemstillingene sentrerer rundt knyttet opp til bakgrunnsmodellen for denne undersøkelsen (jf. kapittel 3.2).

Utover dette anses det nødvendig å presisere et forhold. Hele oppgaven støtter seg til at elitetrenerer i fotball har en fotballfilosofi og lederskapsfilosofi. Med utgangspunkt i innholdet i Isberg (1997 og 2000), oppfatningen til Aabrekk (1987/1988) og klargjøringen av fotballfilosofibegrepet nedenfor, kan en forvente at de utvalgte trenerne i dette forskningsarbeid har en fotballfilosofi. Det samme gjelder i forhold til en lederskapsfilosofi. I tillegg til de tre problemstillingene blir det redegjort for elitetreneres overordnede fokus, elitetreneres opplevde konsekvens av sitt lederskap, samt hvordan de ulike utvalgte kategoriene er relatert til hverandre. Overordnet fokus refererer til hva elitetrenerne velger å

<sup>1</sup> De tema som oppgavens empiridel sentrerer rundt vil i denne undersøkelsen benevnes som kategorier. Imidlertid kan de betraktes som synonyme termer, og de kan derfor brukes om hverandre.

holde mest fokus på i sin trenerpraksis, og det kan danne viktige forutsetninger for å forstå innholdet i de andre kategoriene. Det representerer på en måte trenernes utgangspunkt eller hensikt for sitt lederskap. Redegjørelsen av trenernes overordnede fokus og sammenhengen mellom de utvalgte kategoriene gjennomføres før drøftingen av de tre problemstillingene, mens trenernes opplevd konsekvens av sitt lederskap presenteres til slutt.

### **2.3 KLARGJØRING AV SENTRALE BEGREP**

Det virker hensiktsmessig å foreta en klargjøring av sentrale begrep i forbindelse med presentasjonen av problemstillingene. På den måten får leseren en forståelse av innholdet i de ulike begrepene, og hva undersøkelsen ønsker å belyse. I forbindelse med denne oppgaven og problemstillingene ovenfor, er det fire begrep som bør klargjøres. Dette er fotballfilosofi, lederskapsfilosofi, coaching og elitetrenerne.

Foreløping er det ikke kommet over eksakte definisjoner av disse begrepene. Selv om både Hillestad (1998), Isberg (1997 og 2001) og Ophus (2000) skriver om fotballfilosofi og/eller leder(skaps)filosofi, har ingen av forfatterne klargjort begrepene. Videre kan det synes som om det ikke foreligger en standardisert definisjon av coachingbegrepet, selv om begrepet er berørt av flere forfattere i forskjellige sammenhenger (Andreassen & Wadel 1996; Colbjørnsen, Drake & Haukedal 2001; Isberg 1997; Fahlström 2001; Schüssel 2000).

Klargjøringen og presiseringen av både fotball- og lederskapsfilosofibegrepet tar utgangspunkt i en generell beskrivelse av en trenerfilosofi (Martens 1987b og 1997; Kjørmo & Falkum 1993). En trenerfilosofi bør angi konkrete retningslinjer som kan hjelpe treneren i den daglige praksis (Kjørmo & Falkum 1993; Martens 1987b og 1997). *"En filosofi for trenerarbeidet består av visse trosoppfatninger, meninger eller prinsipper som kan tjene som retningslinjer for ens handlinger"* (Kjørmo & Falkum 1993: 7).

*"By philosophy I mean the beliefs or principles that guide the actions you take. It is the foundation on which all your knowledge about sport science, sport management, and techniques and tactics will be built. Your coaching philosophy will determine how wisely you use this knowledge"* (Martens 1997: 1).

### 2.3.1 Fotballfilosofi

Isberg (2001) skriver i denne sammenhengen at resultatene fra hans undersøkelse synes å vise at trenerne har en tydelig og gjennomarbeidet filosofi for hvordan de ønsker at fotball skal spilles. Så ut fra det som er kommet fram ovenfor, vil følgende begrepsavklaring gjelde for denne oppgaven: Fotballfilosofi er de retningslinjene, ideene, tankene og meningene treneren har for hvordan han/hun ønsker at fotball skal spilles. Det blir på en måte trenerens grunnleggende strategi for hvordan laget har til hensikt å opptre på banen over tid. Eller en kan si at det til dels handler om hvordan en ønsker å organisere laget, både i forhold til posisjoner, retningslinjer og arbeidsoppgaver for gjennomføringen av spillet (Larsen 1992). I dette ligger trenerens tro på at denne strategien er mest effektiv i henhold til å optimalisere lagets totale ferdighet, og dermed oppnå ønsket resultat eller konsekvens. Videre vil trenerens fotballfilosofi omfatte både system, spillestil og formasjon. I tillegg til at den virker styrende for den taktikk som til en hver tid velges. Derfor vil en klargjøring av innholdet i disse termene bidra til å forstå hva som menes med begrepet fotballfilosofi<sup>2</sup>.

Formasjon betegner spillernes statiske utgangsposisjon på banen (Olsen 1973), og kan referere til både lagdelsformasjon og lagets formasjon (Olsen 1981). Lagdelsformasjon er den innbyrdes plasseringen av spillere innen de enkelte lagdelene, mens 4-4-2, 4-4-3 etc. vil være eksempler på lagets formasjon (Ibid). System brukes som betegnelse på så vel utgangsposisjon som anvendelse av denne i spillet (Olsen 1973). Det blir den praktiske, dynamiske anvendelsen av formasjonen (Olsen 1981). Systemet sier også noe om hva som prioriteres i henholdsvis angrep og forsvar (Ibid). Mer generelt inneholder system elementer av planlegging og utvikling av retningslinjer over tid, samtidig som det også forbindes med lagtaktiske forhold (Olsen 1985). I forlengelsen av dette, og som en følge av argumentasjonen til Olsen (1981), skriver Larsen (1992) at systembegrepet også kan ligge tett opp til taktikkbegrepet.

Både system og taktikk innbefatter en bevisst plan i forkant eller under kamper (Larsen 1992). Dette kan være en langsiktig plan for hvordan laget skal spille, en plan for hvordan laget skal spille i de enkelte kamper, og retningslinjer for valg de ulike spillerne gjør i de enkelte

---

<sup>2</sup> Begrepsavklaringen av de ulike termene virker noe komplisert. Både på grunn av at begrepsinnholdet i de ulike termene griper om hverandre (Larsen 1992), og fordi fagfolk bruker termene forskjellig (Larsen 1992; Olsen 1981). Spesielt kan det synes som at system og formasjon brukes om hverandre (Ibid). Uansett bør begrepsavklaringen presentert her gi en god forståelse for innholdet i de ulike termene.

situasjonene. Derimot skiller systembegrepet seg fra taktikkbegrepet ved at det mer spesifikt knyttes opp mot spilleprinsippene og lagets formasjon (Ibid). I henhold til taktikkbegrepet kan det defineres som *"den framgangsmåte som velges"* (Dreier & Morisbak 1980: 173). Videre kan en skille mellom individuell taktikk og lagtaktikk, selv om dette skillet er noe enkelt og rigid (Elvbakken 1990). *"Individuell taktikk betegner den enkelte spillers valg av løsninger i en gitt situasjon. Lagtaktikk betegner det opplegg, de retningslinjer for samspill eller den slagplan laget benytter seg av"* (Dreier & Morisbak 1980: 173).

Spillestil er karakteristiske trekk ved måten et lag spiller på (Olsen 1985). Larsen (1992) understreker at spillestil har to dimensjoner. Både den spillestilen en legger opp til i forkant og den spillestilen en makter å gjennomføre i kamp, eller lagets faktiske spillestil (Ibid). Mellom disse to yterpunktene ligger virkemidler for å få til den tiltenkte spillestilen og kampens klima eller ukontrollerbare forhold (Larsen 1992 og 2001; Holm, Drillo, Larsen, Natvig & Sigmundstad 1998). Virkemidler kan være system, vektlegging av spilleprinsipper, formasjon, delformasjon, roller og spillere. Eget lags handlinger sammen med motstanderlagets handlinger utgjør kampens klima (Ibid). Her blir det viktig å legge til at lagets faktiske spillestil kan være både lik og svært forskjellig fra den en la opp til (Holm et al. 1998; Larsen 2001). I henhold til det Larsen (1992) skriver om den første dimensjonen, kan det se ut som at den ligger nært opp til hva denne oppgaven legger i fotballfilosofibegrepet. Dermed kan en si at trenerens fotballfilosofi utgjør den grunnleggende spillestilstrategien. Ut fra den må en velge de mest gunstige virkemidlene. Og med bakgrunn i kampens klima, får en lagets faktiske spillestil.

Med bakgrunn i det som kom fram i avsnittet ovenfor, har en også fått en forståelse av hvordan de ulike begrepene kan organiseres og ses i sammenheng med hverandre. Det eneste som ikke kommer fram er hvor en skal plassere taktikkbegrepet. Som vi har sett, kan alle de framgangsmåtene treneren velger betegnes som taktikk. Dermed kan en snakke om taktikk i forkant av kamp, under kamp og i forbindelse med valg og vektlegging av de ulike virkemidlene. I dette tilfelle kan en spørre seg hva som skiller begrepet taktikk fra begrepet fotballfilosofi. Slik disse begrepene blir brukt i denne oppgaven, vil trenerens fotballfilosofi representere en strategi laget skal benytte seg av over tid. Taktikk vil derimot i større grad kunne relateres til den framgangsmåten som velges før og under hver trening og kamp. Samtidig vil trenerens fotballfilosofi ligge til grunn for de fleste taktiske beslutningene. Av den grunn kan en si at taktikk blir den praktiske konsekvensen av trenerens fotballfilosofi, og mer knyttet til spesifikke situasjoner.

I tillegg til den overordnede klargjøringen av fotballfilosofi, vil innholdet i dette begrepet kunne karakteriseres ut fra tre dimensjoner. Det er i lys av disse dimensjonene problemstilling nummer en blir besvart. De tre dimensjonene er omfang, presisjon og stabilitet. Omfang refererer til hvor mange forhold fotballfilosofien strekker over, og kan plasseres på en skala fra snever/kortfattet til vid/omfattende. Det er spesielt i forhold til denne dimensjonen en kan anta at alle trenerne som deltar i undersøkelsen har en fotballfilosofi. Selv om de bare har noen få retningslinjer, tanker, ideer og meninger om hvordan de ønsker at fotball skal spilles, har de likevel en fotballfilosofi. Derimot må fotballfilosofi i dette eksemplet kunne karakteriseres som snever eller kortfattet. Dimensjonen presisjon henviser til hvor presist eller nøyaktig innholdet i fotballfilosofien er, og kan plasseres på en skala fra generell til konkret. Dimensjonen stabilitet sikter til i hvor stor grad filosofien er fastsatt eller åpen for tilpasninger og forandringer. Den kan på en tenkt skala strekke seg fra lukket til fleksibel.

### **2.3.2 Lederskapsfilosofi**

Isberg (1997) skriver at en leder alltid har en mer eller mindre bevisst filosofi for hvordan vedkommende vil gjennomføre sitt lederskap. Denne filosofien skal siden benyttes til både å få gehør for, og for å gjennomføre trenerens ide om hvordan lagets spill skal bli framgangsrikt (Ibid). Med bakgrunn i dette, samt i relasjon til det som kom fram i kapitlet ovenfor og Kjømros (1994) definisjon av lederskap, vil følgende begrepsavklaring gjelde for denne oppgaven: Lederskapsfilosofi er de retningslinjene, ideene, tankene og meningene treneren har for hvordan hun/han ønsker at samspillet mellom de ulike aktørene i klubben skal være. Det refererer først og fremst til hva treneren foretrekker skal prege den sosiale interaksjonen mellom treneren og spillerne, men også spillerne seg i mellom og i forhold til andre aktører både i og rundt klubben. Videre vil det også innbefatte hvor stor vekt treneren legger på ulike tema som kan assosieres med emnet lederskap. Samtidig henviser begrepet til den strategien treneren ønsker å benytte for å gjennomføre sine intensjoner, innbefattet trenerens fotballfilosofi. Dessuten vil det omfatte hvordan trenerne forteller at de utøver atferd som ikke kan betraktes som coaching. Til slutt vil innholdet i trenernes lederskapsfilosofi, på samme måte som ovenfor, kunne karakteriseres ut fra dimensjonene omfang, stabilitet og presisjon. Følgelig blir problemstilling tre besvart i lys av disse dimensjonene.

### 2.3.3 Coaching

Selv om ikke dette begrepet er benyttet i forbindelse med utredningen av problemstillingene, føles det nødvendig å operasjonalisere begrepet. Blant annet fordi begrepet ligger nært opp til opplæring i fotballfilosofi, og dermed ofte blir benyttet under drøftingen av denne kategorien. Samtidig er det med på å klargjøre innholdet i lederskapsfilosofibegrepet.

Istedenfor å forholde meg til andres definisjoner av dette begrepet, tas det her utgangspunkt i en direkte oversetting av dette engelske uttrykket. Coaching kan oversettes med trening, instruksjon (Kirkeby 1995; Webster 1975) og rettleiding (Webster 1975). I denne oppgaven blir begrepet derfor brukt om all kommunikasjon, instruksjon, rettleiding, veiledning og feedback trenerne gir til spillerne før, under og etter trening og kamp, og som er direkte rettet mot aktiviteten ute på banen. Stort sett kan coaching assosieres med de instruksjonene og tilbakemeldingene treneren gir til spillerne på banen under trening og i kamp. Men det vil også innbefatte det at treneren gir informasjon om innholdet i dagens trening i forkant av økta, instruksjoner foran en kamp, samt feedback om treningen eller kampen i etterkant. Derimot vil det at treneren for eksempel snakker med en spiller om hans/hennes generelle familiesituasjon i forkant eller etterkant av ei trening, henspille til mer generell treneratferd. Dette blir i denne undersøkelsen knyttet opp mot trenerens lederskapsfilosofi. Denne type atferd knyttes ikke direkte opp mot aktiviteten ute på banen, men indirekte ved å relateres til de andre arenaene som spillerne befinner seg på (jf. arenamodellen, kapittel 3.4).

Coaching blir spesielt relatert til trenerens reelle eller formidlede reelle atferd for å omsette sin fotballfilosofi til praktisk handling. Av den grunn en kan si at coachingbegrepet ligger nært opp til opplæring i fotballfilosofi. I tillegg kan det også relateres til innlæring og påvirkning av de andre ferdighetene og faktorene presentert i figur 3.1. Samtidig kan det til dels betraktes som en praktisk konsekvens av trenerens lederskapsfilosofi, selv om trenerens lederskapsfilosofi også kan assosieres med annen og mer generell treneratferd.

### 2.3.4 Elitetrenere

Trenere med trenerengasjement i norsk eliteserie og 1.divisjon (herrer), U21-landslaget og A-landslaget, samt øverste divisjon i utlandet (herrer).



### 3.0 TEORETISK ANALYSE

Den teoretiske analysen bygger på **1)** en klargjøring og plassering av lederskap i fotball i en helhetlig kontekst, **2)** teoriene til Chelladurai (1993) og Steiner (1972) og **3)** tidligere empiriske undersøkelser, faglitteratur og annen litteratur relatert til lederskap i fotball på mannlig elitenivå.

I henhold til organiseringen av innholdet i dette kapitlet kan en si at teoriens relevans for problemstillingene og resultatene vil øke utover i kapitlet. Samtidig vil deler av dette innholdet være av mer generell karakter enn hva som er fokus for undersøkelsen. Uansett føles dette hensiktsmessig med tanke på å presisere hva oppgaven tar sikte på å belyse. Dessuten ønsker jeg å systematisere og sammenfatte de viktigste funnene fra tidligere undersøkelser med direkte relevans for dette studiet. I tillegg kan det være med på å anskueliggjøre kompleksiteten forbundet med dette emnet.

Med tanke på at emnet for denne undersøkelsen må kunne karakteriseres som forholdsvis omfattende, synes det umulig å omhandle all litteratur og alle undersøkelser som kan være relevant for denne undersøkelsen. Av den grunn virker det hensiktsmessig å klargjøre hvilken litteratur oppgaven tar basis i (jf. kapittel 1.2). For å begrense omfanget av litteratur, men samtidig oppretthold tilfredsstillende dybde, vil innholdet i oppgaven primært bygge på følgende kilder: **1)** Litteratur og undersøkelser om lederskap i fotball basert på litteratursøk (jf. vedlegg 1), samt andre referanser som er kommet over via andre undersøkelser og fra andre personer. **2)** Pensumlitteratur på trenerstudiet, fotball, og hovedfagsstudiet i coaching ved Norges idrettshøgskole. **3)** Bakenforliggende litteratur i idrettspsykologi, og primært fra Martens (1987b og 1997), Singer med flere (eds. 1993) og Singer med flere (eds. 2001). **4)** Noe litteratur og undersøkelser om lederskap i andre lagidretter.

#### 3.1 *LEDERSKAP I EN HELHETLIG KONTEKST*

I dette kapitlet blir det gjort et forsøk på å klargjøre og plassere lederskap i fotball i en helhetlig sammenheng (kapittel 3.1.1 og 3.1.2). Dette føles hensiktsmessig med tanke på den kompleksiteten det innebærer å være elitetrener i fotball (Borrie 1996; Isberg 1991 og 2001). Resultatene til Isberg (1991) indikerer at det er et flertall forhold som innvirker på ledelsen av fotballag på elitenivå, samt at de kan grupperes i ulike kategorier på flere nivåer i

organisasjonen. Følgelig er det trolig en fordel for treneren å ha en helhetsforståelse av situasjonen. I tillegg blir emnet relatert til Steiners (1972) formell for gruppeproduktivitet (kapittel 3.1.3).

### 3.1.1 Fotballtrenerens hovedoppgave

Det overordnede mål i fotball, i alle fall på elitenivå, bør være å vinne fotballkamper, selv om både spillerutvikling, underholdning og sannsynligvis andre aspekt også er viktig. Det å vinne fotballkamper vil etter alt å dømme henge sammen med både gode individuelle, relasjonelle og kollektive ferdigheter<sup>3</sup>. Alle disse ulike ferdighetene kan i kronologisk rekkefølge relateres til fotballspilletts individuelle, relasjonelle og strukturelle aspekt (Ronglan 2000)<sup>4</sup>. Følgelig argumenteres det for at treneren(e)s hovedoppgave er å påvirke og utvikle de ulike ferdighetene, for på den måten å vinne flest mulig fotballkamper.

Fotballspilletts strukturelle aspekt viser til at spillet konstitueres gjennom et regelverk (ytre struktur), og til lagets strategi og taktikk (laginterne strukturer). Sistnevnte vil i stor grad kunne relateres til fotballfilosofibegrepet, selv om trenerens fotballfilosofi tilsynelatende også kan knyttes til relasjonelle ferdigheter. Videre synes alle de tre aspektene å stå i et gjensidig påvirknings- og avhengighetsforhold (Ronglan 2000). I tillegg utgjør fotballspilletts relasjonelle aspekt en slags syntese av de to andre aspektene, samtidig som det også forutsetter både individuelle bidrag (ferdigheter) og en kollektiv struktur (Ibid).

I fortsettelsen av dette betrakter Andreassen og Wadel (1996) et fotballags ferdigheter som grunnleggende relasjonelle. Relasjonelle ferdigheter er *”ferdigheter som to eller flere spillere besitter sammen”* (Ibid: 33). Dermed har vi relasjonelle ferdigheter både mellom noen få spillere, for lagdeler, i broallianser<sup>5</sup> og for laget som helhet (Ibid).

Et nært beslektet ord for relasjonelle ferdigheter er samhandling eller samspill (Eggen 1999; Ronglan 2000). Samhandling oppstår, i følge Eggen (1999), når spisskompetansen til spillerne settes sammen komplementært og relasjonelt, samt at spillerne vil nå et felles mål.

---

<sup>3</sup> Det ønskes her kun å presentere en oversikt over hvilket sett av ferdigheter som fotball består av, og ikke definere ferdighetsbegrepet eller drøfte ulike tilnærminger for å forstå dette begrepet. Av den grunn vil oppgaven kun forholde seg til den relasjonelle tilnærming (Andreassen & Wadel 1996), og ikke gå nærmere inn på andre tilnærminger, som for eksempel en kognitiv (Schmidt 1991; Morisbak, Dreier & Skarsfjord 1986) eller økologisk tilnærming (Balan & Davis 1993; Handford et al. 1997; Hodges et al. 1998).

<sup>4</sup> Ronglan (2000) benytter disse dimensjonene i forbindelse med håndballspilletts egenart. Imidlertid forutsettes det at de samme dimensjonene også vil være gjeldene i fotball.

<sup>5</sup> Broallianser henseiler seg til det relasjonelle mellom lagdeler (Andreassen & Wadel 1996).

Komplementære ferdigheter innebærer, slik jeg har forstått det, at en spillers individuelle ferdigheter utfyller og er avhengig av en annen spillers individuelle ferdigheter (Andreassen & Wadel 1996; Eggen 1999). Med andre ord må en først finne tak i to eller flere spillere som har individuelle ferdigheter eller spisskompetanse som utfyller hverandre. Deretter må disse spillerne klare å bruke sine individuelle ferdigheter/spisskompetanse sammen relasjonelt.

Innenfor fotball har man et sett av forskjellige typer individuelle og relasjonelle ferdigheter (Andreassen & Wadel 1996). Dette er fysiske, tekniske, taktiske, psykologiske (Andreassen & Wadel 1996; Eggen 1999; Wisløff, Salvesson & Sigmundstad 1998), pedagogiske og sosiale ferdigheter (Andreassen & Wadel 1996; Eggen 1999). Noen av disse ferdighetene er mer relasjonelle enn andre (Andreassen & Wadel 1996; Eggen 1999). Videre kan de ulike ferdighetene brytes ned til flere delferdigheter, for eksempel pasning og mottak (Andreassen & Wadel 1996) eller utholdenhet og styrke (Andreassen & Wadel 1996; Gjerset, red. 1992; Gjerset, Haugen & Holmstad 2001; Wisløff et al. 1998). De individuelle ferdighetene vil i et relasjonelt perspektiv betraktes som delferdigheter (Andreassen & Wadel 1996).

I tillegg til de nevnte ferdighetene, blir det argumentert for at koordinasjon og skadeforebygging kan trekkes inn det relasjonelle perspektivet ovenfor. Grunnen til dette er at de kan betraktes som viktige prestasjonsfremmende faktorer i idrett generelt (Gjerset, red. 1992). Blant annet er koordinasjon trukket inn i det utvidede ferdighetsbegrepet til Wisløff med flere (1998), samt at det er sentralt i den individuelle spillerutviklingen i Ajax (Die Ajax Schule; Wisløff et al. 1998). Videre virker det som at ulike idrettsskader forekommer ofte i idrett generelt og fotball spesielt, samt at idrettsskader kan forebygges (Caraffa et al. 1996; Luthje et al. 1996; Reilly & Howe 1996; Williams 2000; Tropp, Askling & Gillquist 1985). Følgelig virker det nærliggende at disse to faktorene kan ha en avgjørende betydning for de individuelle bidragene i fotball. Og med tanke på at de individuelle, relasjonelle og kollektive ferdighetene synes å fungere i et samspill, kan de individuelle bidragene danne viktige forutsetninger for trenerens fotballfilosofi og den taktikk som til en hver tid velges.

Med bakgrunn i utredelsen ovenfor blir det antydnet at lederskap i fotball, eller ledelse av fotballag, er knyttet til det å utvikle og forebygge de ulike ferdighetene og faktorene som innvirker på den totale individuelle, relasjonelle og kollektive dyktigheten i fotball. Følgelig bør treneren besitte bakenforliggende kunnskaper knyttet til og læring av de ulike ferdighetene og faktorene, inkludert fotballkunnskap, og kunnskaper om treningsplanlegging

og lederskap. I fortsettelsen av dette blir det viktig å presisere at fokuset for denne oppgaven primært er knyttet til elitetreneres lederskap i forbindelse med utvikling av lagferdigheter, eller lagtaktikk og lagorganisering. Dette kan relateres til toptreneres fotballfilosofi og opplæring av spillerne i sin fotballfilosofi. Samtidig kan toptreneres lederskapsfilosofi ha en viss betydning i denne sammenhengen.

### 3.1.2 Oversiktsfigur

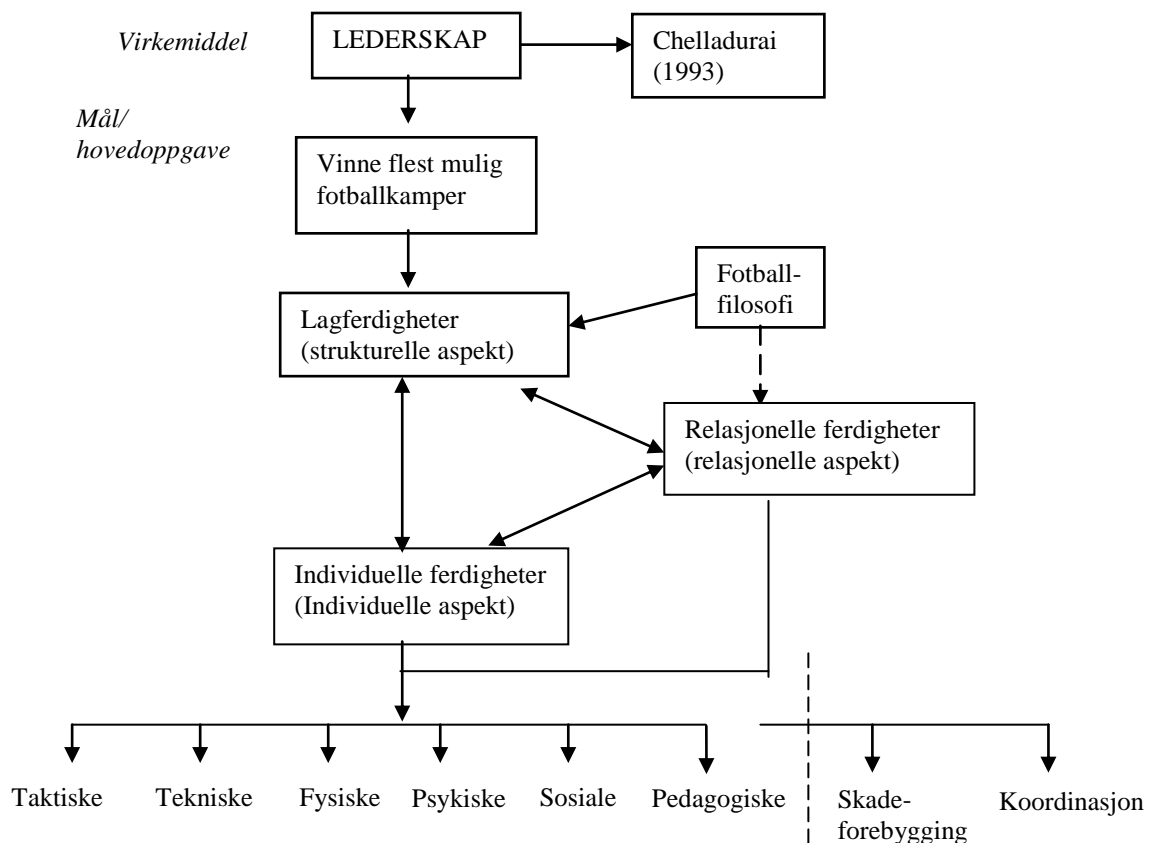


Fig. 3.1: Et forsøk på å plassere lederskap i fotball i en helhetlig kontekst. Figuren er utarbeidet med utgangspunkt i Andreassen & Wadel (1996) og Ronglan (2000), med tillegg etter Gjerset (red. 1992) og Wisløff et al. (1998). Det er viktig å presisere at figuren kun illustrerer en måte å beskrive virkeligheten på.

I henhold til figuren ovenfor refererer ledelse av laget, eller lederskap i fotball, til det konkrete arbeidet med utvikling og forebygging av de ulike ferdighetene og faktorene som er avgjørende for prestasjonen i fotball. Ferdighetene i fotball refererer til samspillet mellom de individuelle, relasjonelle og kollektive ferdigheter. En kan med andre ord si at de tre aspektene forholder seg til hverandre som deler i forhold til helheten.

Siden fotballfilosofi er sentralt i denne undersøkelsen, er det forsøkt å plassere denne kategorien i forhold til figur 3.1. Det må det være rimelig å anta at trenerens fotballfilosofi kan knyttes opp mot gode lagferdigheter, eller lagorganisering og lagtaktikk. I tråd med det som kom fram i kapittel 2.3.1, kan fotballfilosofi assosieres med trenerens ide eller strategi om hvordan en skal oppnå best mulig lagferdigheter. I tillegg kan det også knyttes opp til relasjonelle ferdigheter. Trenerens fotballfilosofi kan etter alt å dømme bidra til å øke de relasjonelle og kollektive ferdighetene gjennom å øke forutsigbarheten mellom spillerne internt i laget.

Nå vil noen muligens argumentere for at oppgavene til en trener innebærer mer enn å utvikle individuelle, relasjonelle og kollektive ferdigheter. Blant annet skriver Cook (1996) at managere også må fungere som businessmenn, samt at spesielt landslagstrenerne må gjøre en jobb i forhold til media. I forbindelse med dette skriver Desjardis (1996) at trenere uheldigvis også hadde mange andre administrative oppgaver. Videre svarte to av tre trenere (n = 243, hvorav 44 fotballtrenere) i undersøkelsen til Torgersen (2000) at de hadde andre arbeidsoppgaver inkludert i trenerkontrakten. Samtidig kom det fram at trenerne syntes de brukte for lite tid på trening og for mye tid på andre oppgaver (Ibid). Alternativt kan det være at fotballtreneren får hjelp fra andre personer i støtteapparatet med å utvikle noen av de ulike individuelle og relasjonelle ferdighetene.

I den forbindelse blir det trolig avgjørende at treneren velger ut de ferdighetene som anses som mest nødvendig for prestasjonen i fotball, og /eller de ferdighetene som ikke tilfredsstiller fotballens krav. Dette arbeidet må ta utgangspunkt i en arbeids- og kapasitetsanalyse (Gjerset et al. 2001; Kjørmo & Hetland 2000; Wisløff et al. 1998). I relasjon til dette skriver Isberg (2001) at det er enighet blant fotballtrenere om at de bør bruke mesteparten av treningstiden til å skape et effektivt spillemønster, samt å få spillerne til å forstå både sin rolle og helheten i spillemønsteret.

### **3.1.3 Gruppeproduktivitet**

I følge Steiner (1972) er produktiviteten til en gruppe lik den potensielle produktiviteten minus prosessstap. Potensiell produktivitet er bestemt av mengden av relevante ressurser hos gruppemedlemmene (Ibid). Prosessstap kan enten skyldes **1**) dårlig koordinasjon av medlemmenes ressurser, og/eller **2**) motivasjonstap hos medlemmene (Hanrahan & Gallois 1993; Steiner 1972). I lys av denne teorien er fotballtrenerens oppgave å øke den reelle

gruppeproduktiviteten til laget. Dette kan oppnås ved å øke relevante ressurser, og/eller redusere prosessstapet som et produkt av punkt en og/eller punkt to ovenfor.

Dersom en overfører dette til figur 3.1, vil arbeidet med å utvikle de ulike individuelle ferdighetene etter alt å dømme kunne relateres til det å øke den potensielle produktiviteten for fotballag. Alternativt vil arbeidet med å sette spillernes individuelle ferdigheter sammen komplementært og relasjonelt, samt det å utvikle de kollektive ferdigheter, i større grad relateres til det å redusere prosessstapet til laget. I dette tilfellet som en følge av bedre koordinasjon av spillernes ressurser. Sistnevnte synes rimelig å relatere til trenerens fotballfilosofi. Hensikten med en fotballfilosofi vil etter alt å dømme være å øke forutsigbarheten i eget lag, noe som vil lede til en bedre koordinasjon av spillernes ressurser og mindre prosessstap. Dette vil i sin tur bidra til å øke den reelle gruppeproduktiviteten.

Videre skriver Giske (2001) at en klar ide om hva som er effektiv spilleratferd kan medføre en mer hensiktsmessig organisering av ballspillgruppen. Dette kan i sin tur føre til en klarere definisjon av spillerens rolle, og dermed en mer entydig trenerfeedback til spillerens utøvelse av rollen. Av den grunn vil det være avgjørende at treneren forsøker å klargjøre eksplisitt for laget hva han/hun mener er effektiv spilleratferd (Ibid). Sistnevnte kan relateres til arbeidet med å gi spillerne opplæring i trenerens fotballfilosofi. Samtidig kan trenerens fokus på å unngå motivasjonstap blant spillerne også redusere prosessstapet i laget, og dermed resulterer i større reell gruppeproduktivitet. Dette vil i denne undersøkelsen henvises til trenerens lederskapsfilosofi. Med tanke på at denne undersøkelsen relateres til trenervirksomhet på elitenivå, kan en muligens forventet at oppmerksomheten til trenere i større grad rettes mot koordinasjon av spillernes relevante ressurser. På dette nivået kan en muligens forvente at prosessstapet til gruppen i mindre grad skyldes nedsatt motivasjon.

### **3.2 BAKGRUNNSMODELL FOR DETTE STUDIET**

Hovedvekten av litteratur og undersøkelser som omhandler tema med relevans for denne undersøkelsen, tar for seg tema relatert til lederskap i idrett generelt. I den forbindelse er Chelladurai (1993) og hans "multidimensional model of leadership" meget sentral (Borrie 1996; Chelladurai 1993; Horn 1992). Denne modellen er ofte brukt som bakgrunns- eller undersøkelsesmodell for studier som har tatt for seg diverse tema assosiert med lederskap i idrett. Mest interessant i henhold til fotball er undersøkelsene til Isberg (1991, 1997 og 2001).

Med støtte i tidligere forskning om lederskap i fotball og samtaler med veileder, føles det hensiktsmessig å bruke Chelladurais (1993) modell som bakgrunnsmodell eller teoretisk ramme for dette forskningsarbeidet. Det betyr at de utvalgte kategoriene som problemstillingene sentrerer rundt, samt andre faktorer, knyttes opp mot de ulike boksene i denne modellen.

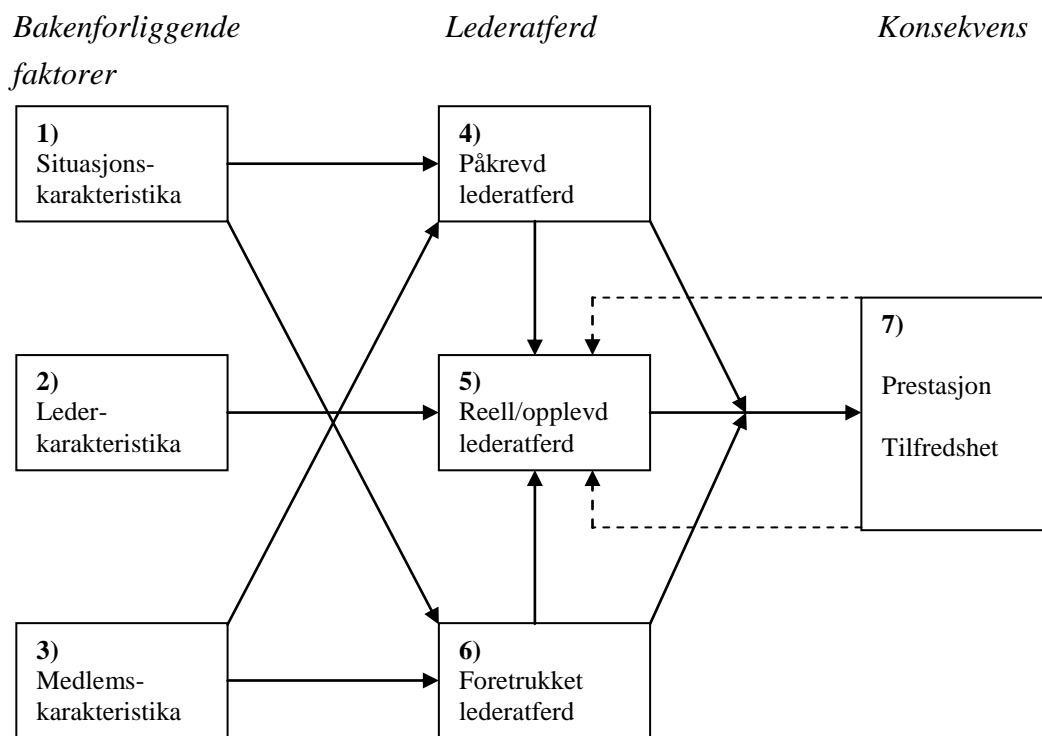


Fig. 3.2: The multidimensional model of leadership (Chelladurai 1991, hentet fra Chelladurai 1993: 648).

Denne modellen er en syntese av tidligere ledelsesteorier (Chelladurai 1993)<sup>6</sup>. Ut fra denne modellen er prestasjonen og utøvernes tilfredshet (boks 7) et direkte resultat av trenerens reelle og opplevde lederatferd (boks 5) (Chelladurai 1993; Isberg 1991). I tillegg vil prestasjon og utøvertilfredshet være en funksjon av kongruensen mellom trenerens reelle og opplevde lederatferd (boks 5), påkrevd lederatferd (boks 4) og foretrukket lederatferd (boks 6), som igjen er et produkt av karakteristika til situasjonen (boks 1), lederen (boks 2) og utøverne (boks 3). Samtidig vil trenerens reelle lederatferd bli påvirket av både påkrevd- og foretrukket lederatferd, samt prestasjon og utøvernes tilfredshet (Ibid). Med andre ord, det er interaksjonen mellom situasjonsfaktorer, og trener- og utøverkarakteristika som bestemmer hvilken leder- eller treneratferd som er mest effektiv (Borrie 1996; Chelladurai 1993).

<sup>6</sup> De tidligere ledelsesteoriene er a) "the contingency model of leadership effectiveness" (Fiedler 1967), b) "the path-goal theory of leadership" (Evans 1970; House 1971; House & Dessler 1974), c) "the adaptive-reactive theory" (Osborn & Hunt 1975) og d) "the discrepancy model of leadership" (Yukl 1971).

De ulike dimensjonene ved nevnte modell kan fange opp mange variabler eller faktorer vedgjørende lederskap i idrett (Chelladurai 1993). Faktorer i forbindelse med karakteristika til situasjonen kan være målsetting, den formelle strukturen til organisasjonen, nivå, sosiale normer og organisasjonskultur, reguleringer fra myndighetene (Ibid), lagidretter versus individuelle idretter (Chelladurai 1993; Borrie 1996), samt kampens klima (Borrie 1996). Dette vil i neste omgang stille krav til lederens/trenerens lederatferd (Chelladurai 1993). Samtidig kan de innvirke på hvilken type lederatferd utøverne foretrekker. Sistenevnte dimensjon vil i tillegg være en funksjon av individuelle karakteristika til grupped medlemmene. Medlemskarakteristika kan være ulike personlighetsvariabler som mestringsbehov, tilknytningsbehov og kognitiv struktur, samt utøvernes preferanse for trening og instruksjon, sosial støtte, og positiv feedback (Ibid). I tillegg kan det referer til modenhet, alder, spillererfaring, evner og kulturell bakgrunn (Borrie 1996). Videre kan lederens/trenerens personlige karakteristika inkludere personlighet, evner, erfaringer (Chelladurai 1993) og beslutningsstil (Borrie 1996). Dette danner viktige forutsetninger for den reelle treneratferden (Chelladurai 1993).

Hovedkategoriene for dette forskningsarbeidet relateres til denne modellen på følgende måte: Trenerens fotballfilosofi og lederskapsfilosofi knyttes opp mot boks 2, og opplæring i fotballfilosofi til boks 5. Samtidig vil disse kategoriene kort bli drøftet opp mot prestasjon (boks 7). Her føles det nødvendig å komme med en presisering av denne koblinga. Problemstilling to sentrerer rundt opplæring i fotballfilosofi, noe som knyttes opp mot boks fem. Derimot må det understrekes at dette kun gjenspeiler trenerens formidlede opplæring og reelle atferd i så henseende. Dette betyr at det trenerne formidler ikke nødvendigvis gir et korrekt bilde av hva som skjer i virkeligheten. Resultatene til både Chelladurai (1993) og Isberg (1991) indikerer at det kan være til dels stor diskrepans mellom hva trenere sier at de gjør og faktisk gjør. Videre ønsker problemstillingene å belyse karakteristika til innholdet i trenernes fotball- og lederskapsfilosofi. Dette drøftes ut fra dimensjonene omfang, stabilitet og presisjon (jf. kapittel 2.3.1; 2.3.2). For å belyse dette blir det undersøkt hvordan ulike faktorer fra boks en og tre kan relateres til trenerens fotball- og lederskapsfilosofi. Sentrale faktorer i denne sammenhengen blir treningsforhold eller treningsfasiliteter, tabellsituasjon, spillerstall (boks 1), utøvernes kulturelle bakgrunn og utøvernes ferdigheter (boks 3).

Dersom en ser på de utvalgte faktorene fra boks en og tre ovenfor, skal de i henhold til figur 3.2 påvirke både foretrukket og påkrevd lederatferden, som i sin tur influerer på den reelle



treneratferden. Derimot er intensjonen i dette studie å undersøke om disse faktorene har noen innvirkning på innholdet i trenernes fotballfilosofi og lederskapsfilosofi. I så måte kunne en tenkt seg at modellen også inneholdt piler fra både boks en og tre til boks to. Dette virker ikke unaturlig, spesielt med tanke på framgangsmåten ved oppbyggingen av en helhetlig og langsiktig treningsplan (Gjerset, red. 1992: 85).

### **3.3    *SENTRALE TEMA RELATERT TIL LEDERSKAP I FOTBALL***

Denne delen vil i all hovedsak omhandle konkret litteratur og forskning om lederskap i fotball. Innholdet organiseres i forhold til ulike tema som er berørt. Videre er det nærliggende å knytte mye av innholdet i neste kapitlet opp mot trenernes lederskapsfilosofi og problemstilling nummer tre. I tillegg må det understrekes at de ulike temaene og kategoriene i dette studiet synes å gripe om hverandre, selv om de presenteres mer isolert i de neste kapitlene.

#### **3.3.1    Introduksjon av sentrale undersøkelser og litteratur om emnet**

En introduksjon av sentral litteratur og undersøkelser med relevans for denne oppgaven blir spesielt sentral for å forsvare bruken av, vitenskapelig sett, til dels svake kilder. I henhold til sentral litteratur, kan de deles inn i fagbøker (Andreasen & Wadel 1996; Martens 1987b og 1997; Olsen, Semb & Larsen 1994), og det som trolig faller inn under populærlitteratur (Eggen 1999; Hauge 1997; Holm et al. 1998; Nakkim 1993). I tillegg velges det å bruke stensilene Egil Olsen (2001a) benytter når han har forelesning og holder foredrag for arbeidslivet, Olsens (2001b) innlegg i ”Fotballtrenere”, samt Kvale (1999) sitt intervju med Egil Olsen. Primærkilden til Olsen (2001a; 2001b) blir trukket med siden den supplerer og støtter innholdet fra andre kilder angående hans lederskap.

Flere av kildene ovenfor vil som nevnt i et vitenskapelig perspektiv betraktes som svake kilder. Grunnen til at de allikevel får så stor plass i oppgaven skyldes følgende: For det første benyttes disse kildene stort sett til å belyse forhold knyttet til trenerpraksisen til Olsen og til dels Eggen. De brukes i mindre grad for å beskrive, bekrefte eller avkrefte ulike påstander eller vitenskapelige teorier. Deretter synes disse kildene mest relevante for å belyse problemstillingene. Sist blir de fleste av disse kildene benyttet i forbindelse med den teoretiske casen av Egil Olsens lederskap og trenerpraksis (jf. kapittel 3.7). I dette tilfelle

sitter jeg i den posisjon at Olsen er veileder for mitt hovedfagsarbeid. Følgelig vil han ha mulighet til å kommentere og verifisere innholdet i dette kapitlet.

I tillegg til presentert litteratur, er det fem empiriske undersøkelser som er sentral for denne oppgaven. Dette er rapportene til Isberg (1991, 1997 og 2001), samt hovedfagsarbeidene til Hillestad (1998) og Ophus (2000). Selv om disse undersøkelsene benyttet seg av ulike teoretiske tilnærminger, har de to klare metodiske likheter. For det første har alle studiene generert og innhentet data fra fotballspillere og/eller fotballtrenerne på mannlig elitenivå. Deretter har alle forskerne blant annet benyttet kvalitativt intervju som metode, samt at både Isberg (1991 og 1997) og Hillestad (1998) i tillegg benyttet seg av andre metoder.

### 3.3.2 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som *”the hypothetical construct used to describe the internal and/or external forces that produce the initiation, direction, intensity, and persistence of behavior”* (Vallerand & Thill 1993:18, hentet fra Vallerand & Rousseau 2001:389).

Motivasjon kan deles inn i indre motivasjon, ytre motivasjon og amotivasjon, samt at indre- og ytre motivasjon igjen kan deles inn i flere typer (Vallerand & Rousseau 2001). I tillegg berører ulike forfattere i forbindelse med motivasjon tema som motivasjonsformer, ulike motiv, utøveres behov, ulike metoder for å påvirke motivasjon, ”locus of control”, arousal, flytsonemodellen, ulike tilnærminger for å forstå motivasjon, ”achievement goal theory”, gruppe kohesjon, attribusjon og prestasjonsmotivasjon (systematisert etter Carron 1980; Kjørmo 1994; Martens 1987b og 1997; Roberts 1993; Sanderson 1996; Singer et al., eds. 1993; Singer et al., eds. 2001; Weinberg & Gould 1995). Som nevnt blir ikke disse temaene utdypet i denne oppgaven. Derimot blir det sammenfattet hva ulike fotballtrenere mener og gjør med tanke på motivasjon og motivering

Resultat fra Isbergs (1997) materiale synes å vise at trenerne bruker ulike metoder for å motivere spillerne. Det kan være å poengtere at spillerne må våge å mislykkes for å kunne lykkes, la spillerne få vite hvem som skal starte neste kamp på siste trening, eller gjennom god kampforberedelse. Videre svarer en trener at han legger mye vekt på å forsterke det som er bra, mens en annen vil at spillerne skal oppleve at eget lag er så bra at de ikke behøver å frykte motstanderen. I neste omgang er det å kunne motivere med en viss ydmykhet av stor betydning for å oppnå troverdighet. I denne forbindelsen bør treneren også vise engasjement

og interesse for spillerne, både som idrettsutøver og privatperson (Ibid). Samtidig trekker både Eggen (1999) og Olsen (Hillestad 1998; Ophus 2000) fram faglige kunnskaper som en nødvendighet for at treneren skal oppnå troverdighet og tillit blant spillerne. Troverdighet er også essensielt i forbindelse med kommunikasjon. Undersøkelser synes å vise at en lytter lengre og mer intens til en troverdig kilde (Grenness 1999). Samtidig kan spillernes fortellinger tyde på at Olsens faglige tyngde også fungerte som motivator (Ophus 2000), ga spillerne tillit til systemet og lagets spillestil, samt at det hadde positiv betydning for lagets prestasjoner og resultat (Hillestad 1998).

Eggen (1999) vektlegger det å stimulere og utvikle indre motivasjon hos sine spillere, noe som blir støttet av Martens (1987b og 1997). Videre mener Eggen (1999) at ytre motivasjon har liten eller ingen positiv virkning på prestasjonen, hvis den ikke samtidig skaper og utvikler indre og varige motivasjonskrefter. Derimot mener han at riktig bruk av ytre motivasjon kan skape vekst for de varige, indre motivene (Ibid). Dette harmonerer med Martens (1987b) som skriver at ytre motivasjon kan øke den indre motivasjon, men at det samtidig kan redusere den. Sistnevnte kan spesielt inntreffe dersom utøverne føler seg kontrollert eller manipulert (Ibid).

I Rosenborg har de i samarbeid utarbeidet et rettferdig lønns- og bonussystem med tanke på å skape vekst for den indre motivasjonen (Eggen 1999). Grunnlønnen er forskjellig for spillerne, og delt inn i fire kategorier etter status og ansiennitet. Når en spiller forbedrer sin status, gir det automatisk rett til å forhandle kontrakten i forhold til en høyere kategori. I henhold til bonus, så blir den fordelt likt etter antall spilte kamper. Tanken bak dette systemet er at det må være opplevd samsvar mellom prestasjon og belønning når individene eller gruppene sammenligner seg med hverandre. I forbindelse med å stimulere indre motivasjon fokuseres det på trening med ball og konkurranseelementet. I Rosenborg er 90 % av fotballtreninga med ball, og 75 % av ballaktiviteten er konkurranser (Ibid). I tillegg påpeker både Eggen (1999) og Martens (1997) betydningen av å hjelpe eller legge til rett for flytsoeopplevelser (jf. kapittel 3.4), med tanke på å stimulere eller øke den indre motivasjonen.

Ellers peker resultat fra forskningsarbeidet til Instefjord (1988) i retning av at riktige utfordringer og følelsen av å lykkes er viktig i henhold til indre motivasjon. Derimot var det lite vektlegging av ytre belønninger, noe som ble ansett som positivt av både trener og spillere (Ibid). Sistnevnte skiller seg fra praksisen i Rosenborg (Eggen 1999), men her vil muligens

både årstall og nivå spille inn. Til slutt indikerer resultatene til Isberg (1991) at jo mer rutinert spillerne er, jo viktigere blir dere egen, indre motivasjon. Samtidig verdsatte de også positiv feedback og konstruktiv kritikk fra treneren (Ibid).

Vi har allerede sett at gode fagkunnskaper hos treneren kan være en viktig motivasjonsfaktor for utøverne. Videre framhever kanadiske lagtrenere at gode organisasjonsferdigheter er essensielt for å motivere utøverne (Desjardis 1996). I tillegg skriver Martens (1987b) at trenerens lederskapsstil og effektiviteten i trenerens kommunikasjon kan affektere på utøvernes motivasjon. Videre kan det synes som at kommunikasjon er sentralt i forbindelse med alle temaene assosiert med trenerens lederskap. På den måten kan det synes som at de ulike temaene som omhandles i dette kapitlet griper inn i hverandre.

### 3.3.3 Kommunikasjon og feedback

Kommunikasjon er en ”betegnelse for overføring av mening eller tankeinnhold fra en person til en annen” (Kjørmo 1994: 40). Det er her tale om en sender - mottakermodell som omfatter sentrale begreper som sender, mottaker, budskap, signaler, kommunikasjonskanal (Kjørmo 1994; Martens 1987b) og støy (Martens 1987b). Videre består kommunikasjon av tre dimensjoner.

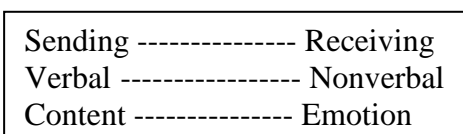


Fig. 3.3: The three dimensions of communication (Martens 1997: 20). “Content” refererer til innholdet i budskapet, mens “emotion” er hva du føler om budskapet (Ibid). De to andre dimensjonene taler for seg selv.

Feedback eller tilbakemelding er ”en tilbakeføring av informasjon om virkningen av en handling eller prosess til et kontrollerende ledd som deretter kan påvirke handlingen eller prosessen” (Kjørmo 1994: 17). Det er en spesiell form for å sende et budskap, og kan derfor inngå som en komponent av kommunikasjon (Martens 1987b). Imidlertid vil det sistnevnte kun referere til ytre eller ”augmented” feedback (Kjørmo 1994; Magill 1993). ”Augmented feedback (...) refer to any form of augmented external feedback that is provided to an individual or group of individuals” (Magill 1993: 193). Den andre hovedtypen er indre feedback (Kjørmo 1994). Dette er tilbakemelding i form av visuell informasjon innebygd i

selve handlingen, eller kinetiske impulser under selve bevegelsesforløpet (Kjørmo 1994; Magill 1993). For eksempel vil en spiller som misser med en pasning i fotball få en automatisk tilbakemelding om resultatet fra situasjonen, samtidig som spilleren selv kan føle at treffpunktet var dårlig. Indre feedback vil av den grunn ikke være så relevant i denne sammenhengen, siden det her handler om treneres måte å gi feedback på. Videre skjelner man vanligvis mellom "knowledge of results" (KR) og "knowledge of performance" (KP) (Kjørmo 1994; Magill 1993). KR er ekstern presentert informasjon om utfallet av en respons, mens KP er informasjon om kjennetegn ved bevegelsen som førte til resultatet (Magill 1993). I denne forbindelsen kan mye tyde på at ytre feedback i form av KR ofte er overflødig, og at en heller bør fokusere på å gi informasjon i form av KP (Martens 1997; Schmidt 1991). Til slutt finnes det ulike måter å gi "augmented" feedback på (Magill 1993).

Den mest sentrale komponenten i coachingprosessen er i følge Isberg (1997) kommunikasjon. *"Jag skulle vilja påstå att coachingprocessen i stort sett är en kommunikationsprocess"* (Ibid: 40). Dette blir støttet av Martens (1997: 19) som skriver at *"coaching is communication. Every act of coaching requires you to communicate"*. Kommunikasjonen/samtalen mellom spillerne og treneren er betydningsfull for hele trenergjerningen, og en forutsetning for å skape et godt læringsmiljø (Isberg 1997). Videre skriver Kjørmo (1997a: 9) at *"utviklingen av en hensiktsmessig og åpen kommunikasjon mellom grupped medlemmene bidrar til både effektivitet og trivsel"*. I så henseende foretrekker Isberg (1997) et godt samspill og god, fleksibel kommunikasjon mellom spillere og trener. Imidlertid blir det viktig at dette skjer innenfor strukturerte rammer. Det handler ikke bare om å kommunisere med spillerne, men også å vite hva en bør snakke om. På den måten blir det essensielt at budskapet sendes i en spesiell kontekst, og at alle derfor må være inneforstått med hva som kjennetegner sjargongen i nevnte kontekst. Alle må med andre ord ha en felles referanseramme for hvordan budskapet skal tolkes, slik at risikoen for feiltolkning blir minimal. Dette har betydning for om spillerne oppfatter det sendte budskapet etter intensjonen. Resultatene fra undersøkelsen kan tyde på at en av trenerne handlet i tråd med dette (Ibid).

I relasjon til å ha en felles referanseramme i forbindelse med kommunikasjon og feedback, skriver Ophus (2000) at feedbacken også bør inneholde klare vurderingskriterier, samt være valid. Klare vurderingskriterier betyr at kriteriene for feedback en noenlunde entydig og kjent for alle aktørene som er berørt av den. Dersom spillerne er i stand til å oppfatte feedbacken de mottar "korrekt", samt at det er klarhet omkring vurderingskriteriene, tyder det på at

feedbacken er valid. Ut fra disse to kriteriene argumenterer Ophus for at forholdene lå til rette for valid feedback på landslaget (Ibid), selv om både Boud (1995) og Sadler (1998) mener at de lærende må være med på utviklingen av kriteriene for at feedbacken skal bli valid. I alle fall kunne feedbacken på landslaget karakteriseres ved at den tok utgangspunkt i visse kriterier for hva som er gode ferdigheter innenfor fotball generelt og lagets rammer mer spesielt (Ophus 2000). En mulig tilnærming for å skape felles vurderingskriterier kan være å klargjøre de faglige kriteriene på spillemøtene, bruke teori for å gjøre spillerne oppmerksomme på "spillestilens regler", samt gi nye spillere en innføring i de fotballfaglige problemstillingene man jobber med innenfor laget (Ibid).

Kommunikasjonen utarter seg forskjellig i de tre ulike fasene av coachingprosessen (Isberg 1997). I forbindelse med kamp handler det om å sende et budskap angående ønsket forandring. Dette budskapet må videre formidles på en slik måte at det kan oppfattes, tolkes og omsettes til handling av spillerne. I denne situasjonen kan det være fordelaktig å kontrollere hvordan spillerne oppfatter og tolker budskapet. Imidlertid tok trenerne i nevnte studie det for gitt at de oppfattet det riktig, noe som ikke alltid viste seg å stemme (Ibid). I motsetning kan resultatene fra Ophus (2000) og Isberg (2001) tyde på at både Olsen og andre trenere på internasjonalt nivå var mer opptatt av at de budskapene de sendte spillerne skulle oppfattes etter intensjonen. Videre ga trenerne i Isbergs (2001) materiale spillerne oppgaver de mente spillerne hadde stor mulighet for å lykkes med.

I henhold til antall sendte budskap under kamp, kom Isberg (1997) fram til at de tre trenerne i hans undersøkelse sendte henholdsvis 297, 337 og 83 budskap i løpet av kampen. Under pausen i samme kamp sendte de samme trenerne henholdsvis 59, 19 og 42 budskap. I forlengelsen av dette stiller Isberg spørsmål om spillerne til de to ivrigste trenerne får tid til å høre, tolke og omsette innholdet til handling før neste budskap. Han argumenterer videre for at et så høyt antall budskap kan ha en forstyrrende effekt på spillerne (Ibid). Sistnevnte stemmer også godt overens med praksisen til Olsen (Ophus 2000), Nils Arne Eggen (Eggen 1999) og flere av trenerne i Isbergs (2001) materiale. Disse trenerne prøvde å begrense antall sendte budskap i pausen, samt at de hadde liten eller ingen tro på coaching under kamp (Ibid). Det eneste ville, i følge Olsen, være å endre formasjon, justere presset eller foreta innbytte (Holm et al. 1998). Olsen forklarer dette med at spillerne ikke er i stand til å oppfatte de meldingene han formidler under kamper (Ophus 2000). Kommunikasjonen under kamp kan i følge trenere hindres på grunn av støy og høy puls blant de involverte (Isberg 2001; Ophus

2000). Eller som en annen trener beretter, så kan sendte budskap under kamp skape ytterligere forvirring siden spilleren kan ha en annen oppfattelse av situasjonen (Isberg 2001). Dessuten mener Olsen at spillerne forstår hva som kreves (Holm et al. 1998). Dersom det var behov for å sende et budskap til en eller flere spillere under kamp, benyttet noen trenere seg av fingerspråk eller delegering via noen få spillere (Isberg 2001).

I relasjon til effekten av sendte budskap under kamp, viser et studie som er gjennomført i ”Australian Rule Football” at trenere fra vinnende lag brukte færre kommunikasjonsenheter, og sendte signifikant flere positive budskap enn tapende lags trenere (Madden & Evans 1993). Som en konklusjon foreslår forfatterne at trenere bør begrense sine budskap til noen få moment som det fins mulighet for å kontrollere (Ibid).

Et spesielt kjennetegnet ved kommunikasjonen til trenerne i Isbergs (2001) studie, var vektleggingen av dialog med spillerne. Kommunikasjonen med spillerne var preget av at trenerne lyttet til spillernes opplevelser og tanker de hadde hatt i ulike situasjoner. Dette førte i neste omgang til en dialog med spilleren hvor trenerne oppfordret spillerne til å komme med forslag (Ibid). En slik praksis synes å stemme godt overens med spillernes ønske (Isberg 1991). Dialogen skjer først og fremst under trening og kampforberedelser, samt hos noen trenere også i pausen (Isberg 2001). I pausen foregikk sjeldent samtale til laget som helhet, men derimot med enkelte spillere individuelt (Ibid). Som en mulig kontrast til disse funnene, skriver Isberg (1991) at det er interessant å konstatere at nesten alle budskap under trening og kamp formidles i form av ordre ut i fra et autoritært mønster. Videre fortalte flere trenere at de prøvde å sende navngitte, konkrete budskap (Isberg 2001). Etter kamp kunne noen trenere gi en del umiddelbar tilbakemelding om kampen, men mesteparten av feedbacken ble spart til kampgjennomgangen på neste trening (Ibid). Til slutt kan det legges til at Isberg (1991) kom fram til at trenerne ga kritikk til spillerne i henhold til de tildelte oppgavene under kamp, samt bedømte deres innsats etter kamp. Selv om trenerens tilbakemelding etter kamp hadde ulik betydning for spillerne, foretrakk alle spillerne å få en slik tilbakemelding (Ibid). Dette resultatet stemmer godt overens med erfaringene til Olsen (Ophus 2000).

Som en foreløpig oppsummering, kan det synes som at god kommunikasjon er særdeles vesentlig i trenergjerningen. I henhold til funnene ovenfor, virker det spesielt som om trenere på internasjonalt nivå (Isberg 2001; Ophus 2000) kommuniserer effektivt med sine spillere.

Kommunikasjonen til disse trenerne virker også å være i tråd med deler av innholdet i generell kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker (Grenness 1999).

I henhold til generell kommunikasjonsteori kan se ut som om at en oppnår bedre effekt dersom en får mottakeren til bevisst å oppsøke budskapet (Grenness 1999). Dessuten øker sannsynligheten for at budskapet når fram dersom avsender viser entusiasme i kroppsspråket. Videre kan variasjon i stemmebruk og bruk av positivt ladet ord forsterke budskapet og skape økt oppmerksomhet. Dette innebærer variasjon i lydstyrke og tempo, vektlegging av sentrale ord, samt gjøre bruk av pauser. Samtidig viser det seg at folk reagerer mest positivt på påvirkning når det appelleres til deres fornuft (Ibid). Helt til slutt kan det legges til at det blir viktig å være flink til å lytte, sende informative budskap, samt være konsekvent (Martens 1997). Sistnevnte innebærer at det bør være samsvar mellom det du formidler på forskjellig tidspunkt, samt mellom verbal og ikke verbal kommunikasjon (Ibid).

### 3.3.4 Lederskapsstil eller trenerstil

*"A leader's style refers to the way that a leader typically approaches helping the group accomplish the task at hand and helping to satisfy the group's needs. It is a tendency on the part of a coach to lead the team in a particular way"* (Martens 1987b: 37).

Coachingprosessen blir automatisk berørt av trenerens lederskapsstil (Isberg 1997). En kan skille mellom flere ulike trenerstiler og trenertyper (Cook 1996; Gjerset red. 1992; Martens 1997). Uansett er det mest vanlige å skille mellom en demokratisk og en autoritær lederskapsstil (Borrie 1996; Chelladurai 1993; Martens 1987b). En autoritær lederskapsstil kjennetegnes av at treneren er kommanderende, samt vinner- og oppgave orientert (Martens 1987b). Motsatt kjennetegnes en demokratisk stil av at treneren er samarbeidsvillig og utøver- eller menneske orientert. Vanligvis blir folk oppfattet som enten den ene eller andre. Derimot kan det være mer presist å skille mellom grader av en demokratisk eller autoritær lederskapsstil. Samtidig kan det være at gode trenere adapterer og kombinerer begge stilene (Ibid). Dette synet støttes av Blake og Mouton (1968) som argumenterer for at den beste lederskapsstilen er den som både er orientert mot menneskene og til oppgaven. I samsvar med dette kan det virke som om en trenerpersonlighet som Nils Arne Eggen både kan være ekstremt demokratisk og autoritær (Eggen 1999; Skrede 1992). Det kan se ut som om han verdsetter demokrati og medbestemmelse høyt (Ibid), men at han i mange situasjoner er svært autoritær og til dels manipulerende (Skrede 1992).



Martens (1997) anbefaler at man som et utgangspunkt benytter en demokratisk lederatferd og verdsetter medbestemmelse til utøverne, noe som blir støttet av flere andre forskere (Dale & Wrisberg 1996; Isberg 1991, 1997 og 2001; Rapaport 1993; Skard 2000). Derimot har undersøkelser som kun har sett på sammenhengen mellom lederskapsstil og prestasjon avdekket tvetydige resultat. Imidlertid kan det synes som om en autoritær lederskapsstil er mer effektiv med hensyn til prestasjon (Chelladurai 1993; Jordet 1997). I tillegg kan det virke som kjente trenere med svært stor suksess fra amerikanske ballspill, benyttet en autoritær stil i selve treningssituasjonen (Tharpe & Gallimore 1976; Walton 1992). Her må det legges til at både tid og sted kan forklare noe av disse resultatene. Mesteparten av funnene som er referert til ovenfor baserer seg på amerikanske undersøkelser, gjennomført for minimum 10 år siden.

Isberg (1997) mener at en lederskapsstil som skal være framgangsrik på sikt bør inneholde en positiv framtoning, ydmykhet, engasjement og vilje til å hjelpe utøverne i sin utvikling. Samtidig handler det om å hjelpe spillerne til å ta ansvar for egen utvikling, både som utøver og privatperson. I denne sammenhengen må verdien av å la alle involverte parter ha mulighet til å diskutere konsekvensene av beslutningene understrekes. For dersom lederskapsstilen ikke "passer" spillerne, kan en risikere at spillerne verken lytter til eller aksepterer trenerens budskap (Ibid). Men her må det igjen understrekes at forskning påpeker at lederskapsstilen er situasjonsspesifikk, og at den må ta utgangspunkt i karakteristika til treneren, situasjonen og utøverne (Borrie 1996; Chelladurai 1993; Horn 1992; Isberg 1991 og 1997). Hvilket som betyr at det av og til lønner seg å være autoritær, og av og til demokratisk.

Resultater fra undersøkelsen til Isberg (1997) synes å vise at to av trenerne oppfattet seg selv som demokratiske og vektla samtaler med spillerne både alene og i gruppe. Videre svarte en av trenerne at han ikke oppfattet seg selv som autoritær, mens han ble oppfattet som autoritær av spillerne (Ibid). Dette samsvarer bra med tidligere forskning med bruk av "The Leadership Scale for Sport" (LSS, Chelladurai & Saleh 1980), hvor resultatene peker i retning av at det var mangel på samsvar mellom hvordan trenere vurderte sin egen atferd og utøvernes opplevelse av trenerens atferd (Horne & Carron 1985, Telama 1990, hentet fra Chelladurai 1993; Isberg 1991). Generelt vurderte trenerne seg høyere på trening og instruksjon, demokratisk atferd, sosial støtte og positiv feedback, og likt eller lavere på autoritær atferd (Ibid). I forlengelsen av dette viser forskning med bruk av "The Coaching Behavior Assessment System" (CBAS, Smith, Smoll & Hunt 1977) at det var mangel på samsvar mellom faktisk treneratferd og trenerens opplevelse av egen atferd, men samsvar mellom

faktisk treneratferd og utøvernes opplevelse av trenerens atferd (Chelladurai 1993). Lignende funn kom også fram blant trenere til unge fotballspillere (Borrie 1996). I så henseende bør trenere vie stor oppmerksomhet til den feedbacken de mottar fra sine spillere (Ibid), samt at det tilsynelatende blir viktig at treneren har god innsikt i sin egen personlighet (Isberg 1997; Jordet 1997, Martens 1987b). I tråd med sistnevnte kan det synes som om trenerne framstilt i Isberg (2001), Ophus (2000), Rapaport (1993) og Walton (1992), hadde god kjennskap til seg selv, mens det varierte for trenerne i Isbergs (1997) materiale.

En mer objektiv tilnærming for å undersøke trenerens lederskapsstil ble benyttet av Isberg (1991). Han kom fram til at alle trenerne benyttet en demokratisk/humanistisk lederskapsstil, hvor dialog med spillerne og delegering av oppgaver og ansvar var sentralt. Dette synes positivt med tanke på at spillerne foretrakk en demokratisk stil, samt at trenere med en slik lederskapsstil så ut til å få mer respekt fra sine spillere, spesielt om laget opplevde motgang (Ibid). I denne sammenhengen er det interessant å merke seg at deler av resultatene til Isberg (2001) og fortellingen til Ulseth (2000) indikerer det motsatte. Både Olsen (Hauge 1997; Holm et al. 1998; Ophus 2000; Ulseth 2000) og trenerne i Isbergs (2001) materiale praktiserte i all hovedsak en demokratisk lederskapsstil. Dette på tross av at både Olsen (Ulseth 2000) og noen av trenerne i Isbergs (2001) undersøkelse hadde trenerengasjement i England, hvor kulturen kunne tyde på at spillerne ikke var vant til eller foretrakk denne type ledelse (Isberg 2001; Ulseth 2000). Konsekvensen av dette ble alt annet en heldig for de respektive trenerne (Ibid). En av årsakene til at de uansett valgte å være så demokratisk, kan være at en slik måte å lede på i stor grad reflekterer trenerens personlighet (Isberg 2001; Ophus 2000; 1992; Ulseth 2000).

Med bakgrunn i drøftingen ovenfor kan en spørre seg om det er mulig å trekke noen slutninger i henhold til valg av lederskapsstil. Jordet (1997) oppsummerer med at treneren bør ha en humanistisk grunnholdning som gir deg utslag i demokratisk lederskap, positiv støtte, positiv feedback og åpen kommunikasjon. Samtidig må en, i tråd med figur 3.2, ta hensyn til situasjonen, sin egen personlighet og spillernes preferanser. Videre skriver Jordet (1997) at en bør være autoritær i de situasjonene det kreves, og da spesielt i kamp.

### 3.3.5 Fokus på det vesentlige og det å være konkret

Undersøkelsene til både Isberg (1997) og Ophus (2000) påpeker viktigheten av å holde fokus på det vesentlige. For å greie å holde fokus på det vesentlige blir det sentralt å observere og foreta en riktig analyse av situasjonen, samt vite hvordan ønsket budskapet skal formidles til spillerne (Isberg 1997). Dette vil forenkles dersom en bruker klare vurderingskriterier (Ophus 2000). Samtidig blir det viktig å ta hensyn til at konteksten er med på å styre hvilke budskap som er relevante der og da (Isberg 1997; Ophus 2000).

Flere undersøkelser om elitetrener i fotball (Hillestad 1998; Isberg 2001; Ophus 2000) og andre lagspill (Giske 1993; Rapaport 1993), samt litteratur om eller av elitetrener (Eggen 1999; Hauge 1997; Holm et al. 1998; Walton 1992), synes å vise at de er konkrete både i sin kommunikasjon med utøverne og sin egen bevissthet rundt sitt lederskap. Noen utvalgte eksempler kan være med på å belyse dette.

*”Vinner vi ballen høyt på banen det første kvarteret, så spiller vi ballen umiddelbart opp i beina på Tore André. Etter åpningskvarteret skal vi fortsatt komme i hundre når vi vinner ballen i gunstige posisjoner, ellers må vi snu, ta det med ro og så spille lang ball. Bent slår på Tor André, mens Henning og Alfie slår mot Frank”* (Egil Olsens instruksjoner på spillemøtet i forkant av møte mot Brasil på Ullevål 1997, Hauge 1997: 64).

*”I halvlek sker max tre informationer. Jag skäller sällan min uppgift år at tala om hur spelare skall göra för att lyckas inte at påpeka fell”* (treners beretning, Isberg 2001).

*”Bare spillere som ofte er foran mål og ofte scorer mål – score ofte mål. Ei treningsøkt i Rosenborg med færre enn 25 scoringer, i en eller annen form for spill, er derfor nesten bortkasta!”* (Eggen 1999: 136).

*”I establish the program long before we take the field so I can use most efficiently the time available for learning and so the players do not get bored or distracted. The players most know clearly and at all time exactly what it is that they have to get out of a given drill ”* (Bill Walsh beretninger, Rapaport 1993: 115).

*“Football is two things. It’s blocking and tackling. I don’t care about formations or new offenses or tricks on defense. You block and tackle better than the team you’re playing, you win”* (Lombardi’s beretninger, Maule 1962: 17, hentet fra Walton 1992: 7).

### 3.3.6 Gode analytiske ferdigheter

Treneren bør kunne observere og analysere hva som skjer under kamp og eventuelt iverksette riktige tiltak (Isberg 1997). Dessuten bør treneren kunne analysere spillernes oppfatning om hvordan spillet skal utføres, sammenligne dette med sine ønsker, og derifra dra slutninger om hva som bør gjøres for å skape et lag. I tillegg blir det viktig å lære utøverne selv å analysere sin egen innsats (Ibid). Videre skriver Andreassen og Wadel (1996) at en dyktig trener/leder er i stand til relasjonell observasjon. Med dette mener de å observere det som foregår mellom spillere i et lag. Observasjonen etterfølges så av tilbakemelding, som så følges opp av ny observasjon. Samtidig må treneren/lederen kjenne seg selv og ta seg selv med i forklaringen. Dette danner så grunnlaget for coaching av lag (Ibid). I denne forbindelse kan en også trekke inn spilleforståelse<sup>7</sup>, men i relasjon til treneren og ikke spillerne.

I følge Andreassen og Wadel (1996) innebærer spilleforståelse å velge ut de viktigste relasjoner man har å gjøre med til en hver tid. Implisitt i dette ligger det at treneren må velge bort mindre betydningsfulle relasjoner. Det betyr at treneren til en hver tid må forholde seg til en utvalgt gruppe mennesker, siden en person kun har muligheten til å forholde seg til 21 relasjoner på samme tid. Dersom en benytter formelen for sosiale relasjoner,  $n \times (n - 1) / 2$ , vil dette utgjør sju personer. Nevnte forfattere ser også på spilleforståelse i forhold til at trenere må kunne velge ut de viktigste løsningene sammen med sine spillere, samt ha innsikt over alle de ulike relasjonelle ferdighetene og delferdighetene i fotball (Ibid). I relasjon til dette skriver Isberg (1997) at treneren må kunne fokusere på visse faktorer og vite hvordan disse kan påvirkes.

I relasjon til dette temaet, svarte en trener i Isbergs (1997) undersøkelse at han var så engasjert og nervøs under kamp at han hadde problemer med å analysere hva som egentlig skjedde. Som en mulig kontrast til dette svarte trenerne presentert i Isberg (2001) at de ikke hadde noe problem med å observere hva som skjedde under kamp. Disse trenerne var godt konsentrert under kamp. De fokuserte som oftest på sitt eget lag, samt noen få utvalgte moment ut fra grunnmønsteret eller hva som var planlagt. Sentrale moment kunne være forsvarsspillet, presset i midtbaneleddet, avstanden mellom lagdeler, spillernes innstilling, dødballsituasjoner, målgivende pasninger, eller om noen spillere viste svakhetstegn. I utgangspunktet fokuserte

<sup>7</sup> Det kan synes noe vanskelig å forklare hva spilleforståelse går ut på. Andreassen og Wadel (1996) benytter en relasjonell forklaring. Samtidig antyder Giske (2001) at spilleforståelse forutsetter en felles situasjonsoppfattelse. Utover dette blir ikke begrepet nærmere belyst i denne oppgaven.

de på helheten, men de kunne også se på enkeltspillere. Følgelig kan det synes som om observasjonene om hva som skjer i kamp og under trening fulgte et godt planlagt mønster. Dersom trenerne ønsket å gjøre noen forandringer, diskuterte de som oftest dette med assistenttreneren. Iverksettelsen av tiltak ble gjort i pausen, ved å benytte en sentral spiller som en forlengende arm, med fingerspråk, ved å rope spillerens navn etterfulgt av et ord eller gest, og/eller ved å foreta innbytte. I denne sammenhengen er det viktig at en er kort og konkret. Dessuten må spillerne være inneforstått med hva de ulike fingerspråkene betyr. Avslutningsvis kan det nevnes at trenerne aksepterte tekniske feil hos spillerne, men ikke dårlig innstilling i henhold til sine oppgaver (Ibid).

### 3.4 LAGBYGGING

I henhold til sentral litteratur relatert til lagbygging ("teambuilding") og gruppeprosesser (Andreassen & Wadel; Carron 1980; Hanrahan & Gallois 1993; Kjørmo 1997a; Paskevich et al. 2001; Prapavessis, Carron & Spinks 1996; Ronglan 2000; Sanderson 1996; Steiner 1972; Weinberg & Gould 1995), kan det synes som om det er seks områder som er mest sentralt. Dette er gruppe- eller lagsammensetting, gruppekohesjon, gruppestørrelse, gruppeproduktivitet (jf. kapittel 3.1.3), gruppestruktur og gruppestadier. Mesteparten av disse områdene blir ikke omhandlet nøyere i dette kapitlet. Årsaken til dette er for det første at det blir alt for omfattende. Dernest, og mest avgjørende, blir det vanskelig å knytte denne teorien opp mot empirien for dette forskningsarbeidet. Derfor kommer denne delen kun til å berøre "teambuilding" sånn som Andreassen og Wadel (1996) angriper det. I henhold til de områdene som er listet opp ovenfor, vil trolig deler av dette kunne linkes opp mot gruppesammensetning og lagkomponering. Dette kan i sin tur relateres til fotballspilletts relasjonelle aspekt, og følgelig trenerens fotballfilosofi. Følgelig synes dette temaet sentralt for å belyse problemstilling nummer en.

Andreassen og Wadel (1996) berører sju områder i forbindelse med ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv. Dette er relasjonelle ferdigheter (jf. kapittel 3.1.1), spilleforståelse (jf. kapittel 3.3.6), flytsonemodellen, dynamikken mellom den indre og ytre samtale, tillitsforhold, arenamodellen og lederen som coach (Ibid). I tillegg kan de ulike områdene sees i relasjon til hverandre, samt at relasjonelle ferdigheter og flytsonemodellen gjennomsyrrer alle de andre områdene (Ibid). I denne forbindelsen kan det legges til at "godfotteorien" til Eggen (1999), sentrerer rundt flere av punktene ovenfor. Sentrale element i

denne teorien er satsingen på spillernes spisskompetanse eller godføtter, som igjen danner grunnlaget for utvikling av komplementære og relasjonelle ferdigheter, som så skaper broallianser og samhandling fundert på flytsone- og arenamodellen (Ibid).

De ulike relasjonelle ferdighetene er omhandlet tidligere. Hovedbudskapet i denne sammenhengen er at treneren/lederen må se etter hvem som er gode sammen når hun/han bygger team eller setter sammen lag (Andreassen & Wadel 1996; Ronglan 2000). En bør med andre ord ta tak i spillerens spisskompetanse, for så å benytte spisskompetansen sammen som komplementære og relasjonelle ferdigheter (Andreassen & Wadel 1996; Eggen 1999). Denne tilnærmingen kan det også virke som Olsen benyttet seg av. Olsen var opptatt av spisskompetanse, og det så ut som han hadde evnen til å satse på spillernes sterke sider, samt komponere laget og bygge opplæringen på disse ferdighetene (Ophus 2000). I denne sammenhengen blir det også viktig med en klar rollebeskrivelse og rolleakseptering, slik at spillerne kjenner og aksepterer både sin og andres roller (Eggen 1999).

Flytsonemodellen går ut på at ens persiperte ferdigheter må balanseres med de opplevde utfordringene (Csikszentmihalyi 1975). Andreassen og Wadel (1996) skriver at gode team karakteriseres ved at det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer både på et individuelt nivå og et relasjonelt nivå. Sistnevnte gjør at enkeltindividet kan ta større utfordringer enn det individet alene har ferdigheter til. Dermed blir det en viktig oppgave for treneren å holde seg selv og spillerne i flytsonen, slik at de spiller godt sammen med hverandre. En forutsetning for å lykkes med dette er god spilleforståelse. Videre kan en koble flytsonemodellen opp mot arenamodellen. Arenamodellen bygger på at hovedarenaen for en fotballspiller er fotballarenaen. I tillegg opptrer spilleren på ulike arenaer som hjem, vennekrets, skole, organisert fritid, media og arbeid. Prestasjonen og den belastningen en tåler på en arena henger sammen med det som skjer på de andre arenaene. Dermed blir det viktig at treneren kjenner utøverne sine relasjonelle ferdigheter på alle de ulike arenaene, samt prøve å tilrettelegge for flytsoneopplevelser på alle arenaene. Samtidig bør det være harmoni mellom den indre og den ytre samtale, og det må finnes spesielle tillitsforhold på hver arena (Ibid).

### 3.5 *TRENERFILOSOFI, FOTBALLFILOSOFI OG LEDERSKAPSFILOSOFI*

Litteratur og forskning om dette temaet er noe begrenset. Dette på tross av at det å ha en grunnleggende filosofi inngår i den helhetlige og langsiktige treningsplanen til Gjerset (red. 1992: 85). Med bakgrunn i litteratur om emnet (Kjørmo & Falkum 1993; Isberg 1997 og 2001; Martens 1987b og 1997) kan det tolkes som om treneren kan ha en generell coaching- eller trenerfilosofi, men at man også kan skille mellom en lederskapsfilosofi og en fotballfilosofi. Derfor kommer dette kapitlet først til å omhandle en generell trenerfilosofi og hvordan den bør utvikles, for deretter å gå konkret inn på fotballfilosofi (kapittel 3.5.1) og lederskapsfilosofi (kapittel 3.5.2).

Martens (1997) skriver at trenerens trenerfilosofi er den enkeltfaktoren som har størst effekt på hvor mye suksess og glede treneren og utøverne vil oppleve, og at en derfor bør utvikle sin egen filosofi. I tråd med dette tyder funn fra Bloom (1996) at suksessfulle trenere hadde utviklet sin egen, unike filosofi for sin trenerpraksis. Utviklingen av en trenerfilosofi bør starte med å skaffe seg en god innsikt i egen personlighet (Isberg 1997; Kjørmo & Falkum 1993; Martens 1987b og 1997). Deretter følger en kartlegging av ens hensikter eller mål med trenerarbeidet, samt tanker omkring hvilken trenerstil en vil bruke for å imøtekomme disse hensiktene (Martens 1987b og 1997). I denne sammenhengen er det interessant å merke seg at det kan virke som om Aabrekk (1987/1988) fulgte deler av denne prosedyren i forhold til sin trenegjerning. Videre vil de beslutningene du tar forme to vitale bestanddeler i din trenerfilosofi (Martens 1997). Selv om det er treneren som må ta disse avgjørelsene, kan være fruktbart å tenke over punktene nedenfor (Martens 1987b og 1997).

#### 1) Trenerens hensikter/mål

Trenerens hensikter/mål kan grovt sett utgjøre en eller flere av følgende grunnideer (Martens 1997): **1)** å vinne konkurranser, **2)** hjelpe utøverne til å ha det moro og **3)** hjelpe utøverne til å utvikle seg fysiologisk, psykologisk og sosialt. I denne sammenhengen skriver Martens at suksessfulle trenere finner en måte å oppnå alle tre målene (Ibid), noe som samsvarer bra med resultatene til Bloom (1996). Samtidig bør det understrekes at en må prioritere utøverne først og deretter resultat (Martens 1987b og 1997).

## 2) Trenerstil eller lederskapsstil

Trenerens trenerstil vil avgjøre hvordan treneren organiserer treningene og konkurransene, hvilke metoder han/hun bruker for å disiplinere utøverne, og hvor mye medbestemmelse utøverne får (Martens 1997). Se kapittel 3.3.4 for utdyping om dette temaet.

Får jeg gå videre ønskes det å komme med et par kritiske betraktninger til de to punktene ovenfor. I henhold til punkt en kan det være stor forskjell på det å være trener på elitenivå versus breddenivå og i aldersbestemte klasser. Både toppidrett generelt og toppfotballen er øyensynlig svært resultatorientert. Som elitetrener i fotball kan for eksempel fire tap på rad medføre at treneren får sparken. Følgelig må treneren muligens i større grad prioritere det å vinne fotballkamper framfor de to andre målene, selv om de sannsynligvis henger sammen. Videre kan framstillingen til Martens (1997) tyde på at treneren står ovenfor forskjellige valgalternativ i henhold til trenerstil. I dette tilfellet kan man spørre seg i hvor stor grad treneren kan velge en bestemt lederskapsstil, eller om det langt på vei er forankret i trenerens personlighet. I denne sammenhengen er det muligens mer nærliggende at man kan variere mellom for eksempel demokratisk og autoritær lederatferd, men at den grunnleggende lederskapsstilen vil være relativt stabil over tid.

I tillegg til å ta utgangspunkt i de omhandlede punktene, vil trenerfilosofien bygge på trenerens kunnskaper om idretten, trening, idrettspsykologi, idrettspedagogikk og idrettsledelse (Martens 1997). Samtidig må den filosofien treneren utvikler være i harmoni med det samfunnet en lever i, samt ha en forankring i egne erfaringer (Kjørmo & Falkum 1993). Videre skriver Isberg (1991) at det er viktig at trenerens filosofi stemmer godt overens med spillernes. En mulig løsning på dette kan være å la spillerne få velge trener. Resultatene til Isberg indikerer at trenerne kom fra til sitt ledersyn gjennom egen erfaring og utdanning, samt at de omsatte sin lederskapsfilosofi på en måte som passet til forutsetningene. *"I min undersökning visar det sig att såväll förening som tränare och spelare enats om vilken ledarsyn som skall prioriteras"* (Ibid: 124).

En trenerfilosofi angir prinsipper treneren skal praktisere etter (Kjørmo & Falkum 1993). Filosofien skal hjelpe treneren til å takle alle de ulike situasjonene som oppstår i forbindelse med trening og konkurranse (Ibid). Eggen (1999) mener i denne sammenhengen at det blir avgjørende at filosofien er så enkel at alle i systemet kjenner hovedtrekkene i den. For å gjøre dem lettere å kjenne igjen har Rosenborg spissformulert hovedpunktene i filosofien til



postulater. Postulatene er i følge Eggen opprinnelig påstander som ikke kan bevises, men som allikevel gjør krav på å være sanne, og som styrer atferden på og utenfor banen (Ibid).

Isberg (1997) framholder betydningen av å ha en filosofi for sin trenergjerning, og ut fra det som kom fram i hans undersøkelse, virker det som alle trenerne hadde en filosofi for sin trenergjerning. Derimot var innsikten i egen personlighet mer uklar (Ibid). I denne sammenhengen peker resultatene til Ophus (2000) i retning av at Olsen både hadde en klar fotballfilosofi og god innsikt i egen personlighet. Et funn som også kom fram hos trenerne i studiet til Isberg (2001).

### **3.5.1 Fotballfilosofi**

Resultatene til Isberg (2001) poengterer betydningen av å ha en tydelig og gjennomarbeidet fotballfilosofi. De fleste trenerne ønsket å spille en offensiv fotball, men alle påpekte at laget også må kunne forsvare seg. Det handler derfor om å velge et spillmønster som matcher kapasiteten til lagets spillere, eller velge spillere som passer til et vist spillmønster. Den mest brukte formasjonen var 4-4-2, 4-5-1 og 4-3-3, men med en viss grad av fleksibilitet. Videre syntes det som om en kombinasjon mellom sonedeforsvar og markeringsforsvar var mest vanlig, men at variasjoner forekom. Offensivt handlet det først og fremst om individuell kreativitet, godt kombinasjonsspill, det å ha dyktige spillere og variasjon. Til slutt bør en fokusere mest mulig på og spille sitt spill, samt at en er helt avhengig av å levere gode resultater (Ibid).

### **3.5.2 Lederskapsfilosofi**

Først virker det hensiktsmessig å komme med en liten klargjøring av forholdet mellom andre aspekt ved trenerens lederskap og begrepet lederskapsfilosofi. I dette kapitlet vil en lederskapsfilosofi kun omhandle noen nøkkelord for hvordan trenere ønsket å opptre ovenfor spillerne. Derimot vil Olsens lederskapsfilosofi (jf. kapittel 3.7.4) og de resultatene som knyttes opp mot trenerens lederskapsfilosofi i kapittel 5.5 omfatte mye mer, og i stor grad kunne relateres til mye av innholdet i kapittel 3.3. Samtidig vil resultatene fra dette studiet også kunne relateres til trenerens formidlete reelle atferd, mens deler av innholdet i forbindelse med lederskapsfilosofien til Olsen kan gjenspeile hans reelle atferd. Ut fra dette kan en sitte igjen med en litt uklar forståelse av hva som inngår i en lederskapsfilosofi, og hva som bør relateres til andre aspekt ved trenerens lederskap. Uansett virker det som at innholdet

i kapittel 3.3, 3.5.2, 3.7.4 og 5.5 omhandler mye av de samme temaene, og vil i denne oppgaven i stor grad assosieres med treneres lederskapsfilosofi. Så får en heller bære over med at denne systematisering ikke alltid virker like logisk. Noe av grunnen til dette kan som nevnt skyldes at de ulike temaene og kategoriene som omhandles i denne oppgaven synes å flyte over i hverandre.

Både tidligere forskningsresultat og informantene i Isbergs (1997) studie uttrykker nødvendigheten av at trenerne har en klar filosofi for sitt lederskap. Til klarere denne filosofien er, til lettere bør det være å forklare den til spillerne, samt få dem til konkret å forstå hva det innebærer å følge filosofien. I relasjon til dette synes resultatene fra Isberg (2001) å vise at det er viktig å ha en gjennomtenkt lederskapsfilosofi basert på et humanistisk menneskesyn. Nøkkelord som kom fram er ydmykhet, empati, feedback, tålmodighet, trygghet, frihet, tillit, respekt, god til å lytte, våge å være seg selv med sine feil og mangler, faglig kunnskap, entusiasme og medbestemmelse. Videre påpekes betydningen å knytte til seg dyktige medarbeidere (Ibid).

### **3.6 OPPLÆRING I FOTBALLFILOSOFI**

Foreløpig har jeg ikke kommet over noe litteratur, utover Isberg (2001), som eksplisitt har tatt for seg hvordan trenerne jobber i forbindelse med å gi spillerne opplæring i trenerens fotballfilosofi. Derimot er det mulig å trekke ut litt av innholdet fra ulike kilder, og systematisere dette i forhold til denne overskriften. Dessuten er det nærliggende å tro at deler av det som er berørt under de foregående kapitlene kan relateres til dette temaet. Blant annet bør treneren formidle innholdet i sin fotballfilosofi til spillerne, enten direkte eller indirekte, samt motivere eller innstille dem til å handle etter intensjonen. I tillegg kan trenerens observasjon og analyse i kamp og trening, etterfulgt av riktig feedback, bli avgjørende i denne sammenhengen.

En av trenerne i Isbergs (1997) undersøkelse brukte individuelle samtaler med spillerne for å få dem til å forstå lagets taktikk og system, samt sin rolle i laget. I denne sammenhengen blir det viktig å komme på ”speaking terms” med spillerne. For å oppnå dette utnytte nevnte trener den følelsen han selv hadde som eliteseriespiller i ulike situasjoner, og spurte deretter om spillerne følte det på samme måte. Denne dialogen med spillerne bidro også til at treneren fikk innsikt i hvilke spillere som forsto helheten i spillsystemet og hva deres rolle betydde for

helheten, samt hvilke spillere som kun klarte å forstå de oppgavene de skulle utføre i sin posisjon. Med bakgrunn i denne informasjonen gikk treneren videre og øvde på ulike taktiske moment, etterfulgt av forklaring på banen (Ibid).

Resultatene fra Isberg (2001) indikerer at læreprosessen til trenerne stort sett skjedde på banen under trening. Med læreprosess menes det å få spillerne til å forstå og anvende trenerens referanseramme for hvordan treneren vil at spillmønsteret skal fungere. Aktuelle element som trenerne benyttet var dialog, verbal og håndgripelig instruksjon, bruk av video, tegnspråk, flytte taktikkavlen ut på banen, gi råd til hver spiller om hvordan de skal løse sin rolle, trening av en lagdel, spillrelaterte øvelser hvor spillerne spiller i vante posisjoner, lettere motstand, samt forsøke å kontrollere at spillerne forstår instruksjonen. Videre prøvde de å ha tålmodighet med å vente med å berømme til spillerne lyktes med handlingen, for dermed å forsterke spillernes selvoppfattelse. Til slutt prøvde trenerne å tilrettelegge for situasjoner under trening som gjorde det lettere for spillerne å lære seg sin rolle i spillmønsteret (Ibid).

I relasjon til dette temaet kan en kort trekke inn noe av innholdet på Rosenborg treningene. Treningene i Rosenborg er forankra i innholdet i spillepostulatene for angrep og forsvar (Eggen 1999). De nevnte postulatene er i sin tur en spissformulering av hovedpunktene i ”Rosenborg-filosofien”. I så måte kan det se ut som om Eggen og resten av trenerteamet vektlegger læring og utvikling av ferdigheter gjennom fokusering på å få fram læringsmomentene. Å for å lette læringen, blir innholdet i treningen gjennomgått på treningsfeltet, samt at de kan gi ulike arbeidsoppgaver i pausene. Videre gjenspeiles samhandlingsmønsteret og alle dets momenter i øvelser og småspill. Dette innebærer at en må tilpasse banen, ha faste roller og lagdeler, samt tilrettelegge for mange gjentakelser i spesifikke situasjoner. Dermed blir det viktig med høy kvalitet og funksjonalitet på trening, samt at de alltid prøver å lete etter noe positivt. I tillegg benytter de av og til ”skyggespill”. Dermed får de repetert, forsterket og innført samhandlingsmønsteret og riktige bevegelsesløsninger (Ibid). Som en ser ble noen av disse elementene også benyttet av trenerne i Isbergs (2001) materiale.

### 3.7 EGIL OLSEN

Dette kapitlet omhandler en sammenfattende, teoretisk case om trenerpraksisen og lederskapet til Egil Olsen, med hovedvekt fra hans tid som landslagstrener for det norske A-landslaget. Innholdet vil struktureres i tråd med de fem hovedkategoriene for denne undersøkelsen. Det vil si **1)** Olsens overordnede fokus, **2)** fotballfilosofi, **3)** opplæring av spillerne i hans fotballfilosofi, **4)** lederskapsfilosofi og **5)** konsekvens. Samtidig må det igjen presiseres at de ulike kategoriene synes å gripe om hverandre. Grunnen til at dette kapitlet får så stor plass i denne oppgaven, skyldes at det langt på vei representerer det eneste av litteratur og undersøkelser som er kommet over med direkte relevans for problemstillingene og den kommende drøftingen. I tillegg inneholder kapitlet andre tema som kan relateres til lederskap i fotball.

#### 3.7.1 Overordnet fokus

Med bakgrunn i Hauge (1997), Hillestad (1998), Olsen med flere (1994) og Ophus (2000), kan det virke som om Egil Olsen er veldig opptatt av resultat. Et sitat fra Hauge (1997: 14) kan være med på å illustrere dette. *”Det er resultatene som teller, tapere med stil bryr ingen seg om”*. I så måte virker det som om denne resultatfokuseringen kommer til uttrykk i en gjennomtenkt og effektiv fotballfilosofi. Ved siden av kan struktureringen av Olsens didaktiske kategorier, si noe om hva han fokuserte på og prioriterte i sin praksis.

I følge Ophus (2000) prioriterer Olsens faglige kunnskaper som det overordnede i sin praksis. Slik Olsen selv ser det er det de fotballfaglige kunnskapene som utgjorde styrken i hans trenergjerning, og i mindre grad hans teft for pedagogikk (Kvale 1999; Ophus 2000). Han mener videre at det fotballfaglige er overordnet psykologi (Holm et. al 1998). Deretter er feedback den kategorien som hadde nest høyest prioritet i spillernes opplæring (Ophus 2000). Videre vektla Olsen spillerforutsetninger i form av faglige kunnskaper og ferdigheter, samt medvikning og dialog i opplæringen (Ophus 2000). Til slutt var han også opptatt av støtteapparatets forutsetninger i form av fordeling av ansvarsområder etter kompetanse og interesseområder (Ibid).

### 3.7.2 Fotballfilosofi

Både Hillestad (1998) og Ophus (2000) skriver at Olsen har en klar fotballfilosofi. ”Gjennom arbeidet på Norges idrettshøgskole og i Norges fotballforbund, og gjennom ulike trenerengasjement, har han utviklet sin egen svært gjennomtenkte filosofi om hvordan en kan spille fotball mest effektivt” (Hillestad 1998: 80). Derimot utdyper de ikke hva den består av. Uavhengig av dette kan en med bakgrunn i Hauge (1997), Nakkim (1993), Olsen med flere (1994) og Olsen (2001b) si noe om ”Drillos” fotballfilosofi. I forordet i ”Effektiv Fotball” står det at alle tre forfatterne er tilhenger av den samme fotballfilosofien. Dersom en ser på innholdet i denne boka, kan det tyde på at Olsen prioriterer sonedeforsvar og gjennombruddshissighet som overordnede prinsipper i sin fotballfilosofi.

En gjennombruddshissig spillestil kjennetegnes av å utnytte ubalanse hos motstanderne og eget lags breakdown, spill i lengderetning, spille ballen i rommet foran mottaker, få berøringer og få pasninger (Olsen 2001b; Olsen et al. 1994). Videre fokuseres det på stor risiko uten ball og stor bevegelse, kombinert med liten risiko med ball (Olsen 2001b), for den måten å unngå balltap på egen banehalvdel eller når eget lag er i ubalanse. Deretter blir det viktig med høyt tempo og hurtige angrep, bruk av stuss og flikk, bruk av lange pasninger mot etablert forsvar, kollektiv forflytning av laget, og det å skape gjenvinninger (Ibid). I tillegg ser det ut til at Olsen la vekt på å utnytte offensiv dødball, bruke spillere med ulik spisskompetanse (Hauge 1997; Olsen et al. 1994; Ophus 2000), hindre mål mot etter defensiv dødball, hurtig omstillingsevne fra angrep til forsvar, høy aggressivitet i det defensive arbeidet (Olsen et al. 1994), samt hardt press på ballfører (Nakkim 1993). Defensivt vektlegger Olsen helt fastsatte rammer, mens han tillater mer kreativitet og fantasi i angrep (Kvale 1999). Han mener at en stram organisering defensivt og vektlegging av bevegelsesprinsippet i angrep, kompenserer for manglende individuelle taktisk-tekniske kvaliteter (Nakkim 1993). Samtidig uttrykker han at til bedre de taktisk-tekniske ferdighetene er, til større muligheter har laget (Ibid). I henhold til formasjon kan det se ut som om Olsen varierte mellom å benytte 4-4-2 formasjon, 3-5-2 formasjon<sup>8</sup>, 4-3-3 formasjon, 4-5-1 formasjon, samt varierende formasjon i samme kamp (Holm et al. 1998). Den mest vanlige formasjonen, i alle fall i de senere år, har vært 4-5-1 (Ibid).

<sup>8</sup> Derimot argumenteres det for at det er vanskelig å spille sonedeforsvar med tre spillere i backrekka, og at de derfor har gått bort fra en 3-5-2 formasjon (Nakkim 1993; Olsen et al. 1994).

Det kan synes som at Olsens fotballfilosofi er basert på fakta kunnskap og inspirasjon fra trenere og forskere som Curtis, Chapman og Reep (Holm et al. 1998; Kvale 1999; Larsen 1997a; Nakkim 1993; Olsen et al. 1994; Ophus 2000). Videre kan det virke som om spillerne hadde forholdsvis liten påvirkningskraft på dette feltet (Hillestad 1998; Ophus 2000). Innholdet i fotballfilosofien og en del bærebjelker som den står på er bombastisk (Ophus 2000). Derimot var han åpen for forslag på detaljer innenfor denne rammen (Ibid). Han oppfattet spillerne som en ressurs på sitt eget fagområde, og benyttet seg av tips og forslag fra spillerne (Hillestad 1998). Olsen mente det er viktig å ha tillit til at spillerne kan og har verdifulle synspunkter som er verdt å ta i betraktning under planlegging og gjennomføring av trening og kamp (Ophus 2000).

### 3.7.3 Opplæring i fotballfilosofi

Hvordan Egil Olsen jobbet i forbindelse med å gi spillerne opplæring i hans fotballfilosofi, baserer seg stort sett på en systematisering av innholdet i hovedfagsoppgaven til Ophus (2000). Kapitlet har til hensikt å belyse så konkret som mulig hvordan Olsen jobbet i forhold til å internalisere og få gjennomført sin fotballfilosofi. Denne delen tar utgangspunkt i at innholdet på trening, samt forberedelser og etterarbeid i forbindelse med kamp, reflekterer måten Olsen jobbet med dette temaet. I denne sammenhengen presenteres først et sitat som trolig representerer den overordnede strategien Olsen brukte for å få gjennomført sin fotballfilosofi.

*”Jeg kunne ikke innføre ny spillestil over natten. Da jeg overtok landslaget snakket jeg med hver enkelt spiller. Jeg måtte ljuge litt og si at det ikke ble så stor forandring. Vi hadde aldri klart å spille mot Kamerun i første kamp slik vi spiller nå, spillerne hadde gjort mytteri. Jeg måtte bygge opp posisjonen først, og så langsomt liste spillestilen inn” (Egils fortellinger, Hauge 1997: 185).*

Den viktigste opplæringen på landslaget skjedde gjennom coaching ute på banen, og hvor det i all hovedsak ble jobbet med lagdeler og lagorganisering (Kvale 1999; Ophus 2000). Ute på banen benyttet Olsen seg av både problemmetoden, frysing, rekonstruksjon (Ophus 2000), terping, drilling, baning (Kvale 1999) og trolig tilrop eller løpende coaching. I henhold til drilling og terping, sier Olsen at han brukte det mer i forbindelse med innlæring av soneforsvar enn ved angrepstrening (Kvale 1999). Under drilling av den bakre fireren kunne han flytte spillere på en halvmeter for å justere posisjonen deres (Ibid). Videre kan det virke som om han brukte øvelser som gjenspeilet hans fotballfilosofi og det som skjer i kamper,

samt satte ulike betingelser ved spill på trening (Olsen et al. 1994). I tillegg var innholdet i treningene ofte organisert etter hel-del-hel metoden (Ophus 2000). Sentralt i forbindelse med coachingen på banen var bruken av feedback (Ibid).

Under trening benyttet Olsen både konkret og generell feedback og instruksjon, som igjen kunne være både individuell og kollektiv (Ophus 2000). Konkret feedback ble benyttet i forbindelse med spesielle taktiske forhold. Ut fra svarene til Olsen, kan det tyde på at den konkrete feedbacken hadde til hensikt å medføre læring og utvikling. Den mer generelle feedbacken ble ofte brukt under oppvarming med tilhørende teknikkøving. Den inneholdt instruksjoner som "bra", "litt kjappere". Olsen mente at den type feedback er mer motiverende enn at spillerne lærer så mye av det. Videre svarte han at trenere som "er litt løsere i fisken" rent faglig, ikke gir så konkret feedback. De gir mer generell feedback (Ibid). Feedbacken ute på banen var også preget av at den var spontan, og ble i stor grad styrt av spillernes handlingsvalg (Kvale 1999; Ophus 2000). Den ble i tillegg gitt umiddelbart etter at spillerne hadde foretatt valg (Ibid). I den forbindelse sier Olsen at han naturligvis ikke snakket for lenge, siden han har oppfattelsen av at spillere misliker å stå stille over tid (Kvale 1999). Et eksempel på coaching og bruk av konkret, individuell feedback i en spillsituasjon kan illustreres med Olsens egne ord.

*"(...) men det hender jeg går inn og fryser og tar en situasjon – BANG – der og da, og kan ta tak i en spiller: Se her, Petter Rudi har ballen på motsatt, du Mini har masser av rom her og tar ikke initiativ. Se å gjør noe! Og så sette i gang spillet igjen"* (Olsens beretninger, Kvale 1999: 80).

Spillemøtene før landskamp var planlagt og godt forberedt (Ophus 2000). Olsen foretrakk spillemøter på maks 30 minutter. Innholdet på møtene bestod for det meste av instruksjon og konkret arbeidsfordeling. De hadde til hensikt å lette arbeidsoppgavene for spillerne og gjøre forutsigbarheten større. Instruksjonene var meget konkrete i forhold til hvem og hva som skulle gjøres i bestemte situasjoner. Samtidig var han meget nøye med å forklare ting enkelt (Ibid).

*"Jeg føler jeg gir lite feedback på spillemøte før kamp. Da streker vi opp hva vi gjør, hva vi skal velge å gjøre. Da har vi obligatoriske punkter. De obligatoriske punktene består av at jeg gir en liten innledning der jeg forteller hva slags kamp det er, betydningen av kampen og hva slags status kampen har. Deretter går vi gjennom hva vi skal gjøre defensivt og hva vi skal gjøre offensivt"* (Olsens beretninger, Ophus 2000: 73).

Olsen brukte alltid tre nøkkelord eller holdepunkter i forkant av landskampene (Hauge 1997; Holm et al. 1998; Kvale 1999; Ophus 2000). Det var tre stikkord som oppmerksomheten skulle rettes mot (Hauge 1997). De tre nøkkelordene ble også repetert under oppvarmingen (Holm et al. 1998). For å gi et konkret eksempel, kan det nevnes at nøkkelordene foran hjemmekampen mot Brasil i 1997 var ”disiplin”, ”aggressivitet” og ”humør” (Hauge 1997). Ti til femten minutter før bussen skulle gå, hadde landslaget en kort oppsummering (Holm et al, 1998). Ellers mente Olsen at spillerne måtte få forberede seg som de ville (Hauge 1997; Holm et al. 1998). Til slutt kan det nevnes at han prøvde å dempe presset mot sterke motstandere og øke det mot svake motstandere (Holm et al. 1998).

I pausene fikk spillerne feedback og noen instruksjoner om hva som bør gjøres i andre omgang (Ophus 2000). De feilene de begikk i første omgang ble ikke rippet opp i. Isteden for ble blikket rettet mot det som skulle skje i andre omgang. Feedbacken kunne være rettet mot enkeltspillere eller hele laget. Uansett sa han aldri mye, som regel to eller tre knagger å rette fokus mot (Ibid).

*"De første fire-fem minuttene brukes til å ta seg ned. Jeg sier ingenting og så tar jeg tak i alle. Da har jeg en, to eller tre ting å si som vi skal gjøre noe med i andre omgang (...) av eventuelle endringer, eller fokuseringer i forhold til det vi har gjort (...) Og det føler jeg meg ganske trygg på at det er lurt å være kort og konsis og ikke ta opp for mange forhold" (Olsens beretninger, Ophus 2000: 74).*

En viktig arena for opplæring i fotballfilosofi var spillemøtene etter kamp (Ophus 2000). Den feedbacken som ble gitt her var planlagt og konkret, men ble ikke presentert før neste samling (Kvale 1999; Ophus 2000). Først fikk spillerne en skriftlig, individuell tilbakemelding på deres prestasjoner med ball, basert på DOPM – analyse (Ophus 2000). Samtidig kunne de få se sine involveringer på video. Deretter fikk de en kampanalyse av kampen ved hjelp av ”master coach”. Rutinen her var at han først sa en del generelt og subjektivt om kampen, etterfulgt av en del facts fra kampen. Dette innebar som oftest en vurdering av målsjanser og avslutninger i forhold til dødball, overganger og lengre angrep. Videre sa han noe om hva som fungerte bra og hva som fungerte dårlig. Dette fulgtes så opp med en video som kunne inneholde mål og målsjanser for begge lag, godt og dårlig forsvarspill, angrep med potensial, samt eventuelt langpasninger og brudd på egen banehalvdel. Det kan se ut som bruken av ”master coach” var et av de sterkeste virkemidlene Olsen benyttet seg av for å repetere og prente inn fotballfilosofien. Han brukte den for å vise grelle eksempler på brudd på filosofien.



Hver gang et stilbrudd førte til noe negativt for oss, kjørte han det tre ganger etterfulgt av kommentaren ”se her, håpløst” (Ibid).

Olsen benyttet seg av en del teori i opplæringen, men den ble stort sett pakket inn i praksisen ute på banen (Ophus 2000). Samtidig var teori sentralt på spillemøtene før og etter kamp, men også her ble den koblet til praksis gjennom eksempler fra kamper på video. Spillerne ble sjeldent konfrontert med lange forelesninger (Ibid). Derimot har de brukt mye tid på å bevisstgjøre spillerne hvilke virkemidler som har gitt resultater, og lagt stor vekt på å overbevise spillerne om at de virkemidlene de bruker er mest effektive (Hillestad 1998). Videre brukte Olsen spillere/ledere med størst gjennomslagskraft for å få gjennomført taktiske forhold (Ophus 2000). Dette kunne være erfarne spillere og/eller kapteinen. De fikk i oppgave å integrere nye spillere i lagets spillestil og gi dem feedback (Ibid).

#### **3.7.4 Lederskapsfilosofi**

Ophus (2000) skriver at Olsen ikke har noen uttalt lederfilosofi, eller lederskapsfilosofi for å være mer presis. *”Jeg har ingen ledelsesfilosofi, det er ikke et fag jeg har lest (...) Det har mest utviklet seg spontant”* (Holm et al. 1998: 45). Uansett kan resultatene til Ophus (2000) tyde på at Olsen hadde noen tanker om lederskap. I følge han selv, assistenttreneren og spillerne, veier det faglige tungt i hele hans praksis. Olsen understreker at det fotballfaglige må ligge til grunn for at andre didaktiske verktøy skal fungere, noe som også blir støttet av assistenttreneren (Ibid). Han mener at det ikke nytter å være pedagogisk dyktig dersom en ikke besitter den nødvendige fagkunnskapen (Hillestad 1998). Utover dette kan de mange fortellingene til Olsen indikere at den sosiale interaksjonen mellom aktørene sto sentralt under hans tid som landslagstrener (Ophus 2000). Samværet mellom spillerne og mellom spiller og trener/støtteapparat var preget av dialog, kommunikasjon og ikke minst feedback (Ibid). På dette område hadde også spillerne innflytelse (Hillestad 1998; Ophus 2000).

Ved siden av fotballkunnskap, kan det se ut som at det mest sentrale i Olsens lederskapsfilosofi var vektleggingen av feedback (Ophus 2000; Holm et al. 1998). Med bakgrunn i egne erfaringer vektla Egil Olsen feedback eller tilbakemelding som det viktigste pedagogiske verktøyet i utvikling av spillere og fotball som lagspill (Kvale 1999; Ophus 2000). *”(…), og det er en av de sterkeste erfaringene jeg har gjort som fotballtrener, og det er at folk liker tilbakemelding. De liker å få feedback på det de har gjort”* (Olsens beretninger,

Ophus 2000: 50). Han hadde tro på å gi spillerne systematisk og grundig tilbakemelding, noe som ble støttet av flere spillere (Hillestad 1998). Feedback gjennomsyret i for seg hele arbeidsmåten til landslaget (Ibid). Den tilbakemeldingen Olsen ga spillerne kunne være skriftlig, verbal og visuell (Holm et al. 1998; Ophus 2000), samt både positiv og negativ (Kvale 1999). Samtidig ønsket han å skape en feedbackkultur eller et feedbackmiljø, hvor alle ga feedback til hverandre (Hillestad 1998; Holm et al. 1991; Olsen 2001a; Ophus 2000). Til slutt kan det tilføyes at den feedbacken de ga var veldig direkte, åpen og kanskje litt tøff (Kvale 1999).

Helt konkret argumenterer Olsen for at en bør gi mye feedback, og mer ros (offentlig), enn ris (privat) (Olsen 2001a). Videre bør en være konkret, skille vesentlig fra uvesentlig, tilpasse feedbacken til situasjonen, registrere og følge opp endringer (Ibid), bevisstgjøre spillerne (Olsen 2001a; Ophus 2000), samt oppfordre spillerne til selvvurdering og refleksjon over egne og andres handlinger (Ophus 2000). For å kunne gi konkret feedback mener Olsen at det kreves god faglig tyngde (Ibid). I henhold til å bevisstgjøre spillerne og oppfordre til selvvurdering og refleksjon, kan det være fruktbart å benytte seg av problemmetoden (Ophus 2000; Schön 1999). I alle fall benyttet Olsen ofte denne metoden (Ophus 2000). I tillegg mener Olsen (2001a) at det kan være en fordel å benytte seg av det han kaller feedbackstrategi. Det kan være å bruke erfarne spillere og assistenttreneren i arbeidet med å gi spillerne feedback og bedre læringsmiljøet (Ophus 2000), samt å benytte seg av "Master Coach" og DOMP-analyse<sup>9</sup> (Hauge 1997; Ophus 2000).

En annen sentral aspekt ved Egil Olsens lederskap, er hans systematiske måte å jobbe på (Hillestad 1998), selv om han mener at han ikke er så systematisk, men egentlig ganske spontan (Kvale 1999). Uansett gjenspeiler en systematisk arbeidsmåte seg til dels i innholdet fra både dette og det foregående kapitlet. Han var stort sett alltid godt forberedt, og foretok alltid en grundig analyse av motstanderen (Hillestad 1998). Derimot sa han ikke mye om dette på spillemøte før kamp, men fokuserte heller på egne arbeidsoppgaver (Hauge 1997). Videre har han et veldig klart og enkelt budskap som er lett og forstå (Hillestad 1998). I tillegg brukte han objektive hjelpemidler som analyseverktøy og statistikk (Hauge 1997; Hillestad 1998; Ophus 2000).

---

<sup>9</sup> De som ønsker en utdypning av de to analyseverktøyene henvises til Larsen (1992), Olsen med flere (1994) og Olsen & Larsen (1997).

I denne sammenhengen kan en trekke fram Olsens pedagogiske ferdigheter. Både Hillestad (1998), Holm med flere (1998), Kvale (1999), Ophus (2000) og Telhaug (1998) trekker fram det pedagogiske aspektet ved Olsens trenerpraksis. Med balgrunn i ulike definisjoner av pedagogikk og didaktikk (Brunvand & Gundersen 1986; Imsen 1997; Kortner et al., red. 1980b), og i tråd med innholdet i kildene ovenfor, forstår jeg det dit hen at det som menes i denne sammenhengen er Olsen sin evne til å lære fra seg og påvirke. Selv uttaler Olsen at han først og fremst er praktiskorientert i arbeidet med laget (Hillestad 1998), samt at han er blitt flinkere pedagogisk de senere årene (Holm et al. 1998; Kvale 1999). Det som gjør at han fremstår som en god pedagog, kan synes å være kombinasjonen av god fagkunnskap, grundig bruk av feedback (Hillestad 1998; Ophus 2000), systematisk måte å jobbe på (Hillestad 1998), selvdisciplin og entusiasme (Hauge 1997; Telhaug 1998). Som han selv sier *”dyktige trenere er kunnskapsrike og flinke til å formidle. Det er hjørnesteinene i min filosofi”* (Hillestad 1998: 86).

Når det gjelder lederskapsstil oppfatter Olsen seg selv som verken spesielt autoritær eller demokratisk (Hillestad 1998). Dette synet blir støttet av andre personer rundt ham (Ibid). Det kan se ut som han var autoritær i forhold til spillestil, men mer demokratisk på andre områder (Hillestad 1998; Ophus 2000). Olsen var opptatt av å skape et godt miljø, og at spillerne skulle trives i laget (Hillestad 1998). Videre ga han dem frihet og ansvar (Hillestad), rom for at de kunne si sin mening, samt at han interesserte seg for spillernes totale livssituasjon (Ophus 2000). Et eksempel på det å skape et godt miljø kommer til uttrykk ved at han vektla det å ha en klovn (Mini) i spillergruppa (Hauge 1997; Telhaug 1998). Med tanke på sosiale og menneskelige forhold, benyttet han seg også av hjelp fra støtteapparatet (Hillestad 1998).

I denne sammenhengen svarte flere spillere at han var flink til å lytte og få folk til å prate (Hillestad 1998). Ophus (2000) skriver videre at hun i intervjusituasjonen, gjennom tonefall og kroppsspråk, fikk inntrykk av at Olsen brydde seg om spillerne, og at han var ydmyk overfor hva spillerne kan og sto for. Han uttalte selv i et intervju at skal man bli en god trener, så er man nødt til å være opptatt av andre (Kvale 1999). Imidlertid var han, som allerede påpekt, konsekvent på at innspill og medvikning fra spillernes side skulle skje innenfor lagets spillestil, og i samsvar med prinsipper for effektiv fotball (Ophus 2000). De spillerne som ikke var lojale ovenfor rammene måtte han gå i forhandling med, og sammen kunne de komme fram til en løsning. Dersom de ikke kom fram til noen god løsning, lot han være å ta

ut spilleren til laget (Ibid). I forbindelse med diskusjon om spillestil mener han at alle må gi litt for at det skal fungere (Holm et al. 1998).

I kapittel 3.3.5 ble det argumentert for at en viktig komponent med lederskapet er å være konkret og holde fokus på det vesentlige. Dette synet støtte også av Bjørn Hansen som mener at det er viktig å være tydelig og konsekvent i arbeidet med et landslag (Hillestad 1998). Resultatene fra Ophus (2000) peker i retning av at Olsen var opptatt av å holde fokus på det vesentlige i den enkelte situasjon. *"Han er konkret og presis og sier heller tre ting som sitter enn hundre ting som flyter"* (Holm et al. 1998: 45). Dette gjenspeilet seg både på spillemøtene før kamp, i pausene og under trening. For eksempel fortalte assistenttreneren at Olsen ved drilling av forsvarsfirer, kun fokuserte på de fire i backrekka (Ophus 2000). Selv om de seks angriperne lagde et kjempe mål, så brydde han seg ikke om det i det hele tatt. Han var bare opptatt av hva som var årsaken til at de scoret. Hva gjorde de fire bak feil? (Ibid). For å greie å holde fokus på det vesentlige blir det som nevnt sentralt å observere og foreta en riktig analyse av situasjonen, samt vite hvordan ønsket budskapet skal formidles til spillerne (Isberg 1997).

Uten at Olsen vektla begrepet motivasjon, kan spillernes fortellinger som nevnt tyde på at hans faglige tyngde fungerte både som motivasjon, og til å oppnå større tillit og innflytelse (Ophus 2000). Olsen mente i stedet det var viktig å tilrettelegge for at spillerne trivdes i laget, og at de fysiske og sosiale forholdene var tilpasset spillernes behov. Dessuten så det ut til at spillerne var indre motivert når de spilte på landslaget. Landslagsspill er trolig en motivasjon i seg selv fortalte Olsen. Samtidig uttalte en spiller at han var flink til å sette fokus på de rette tingene og dermed fikk spillerne til å skjerpe seg maksimalt (Ibid). Til slutt kan det være at hans systematiske bruk av feedback, og spesielt kamp- og spilleranalyse, hadde en positiv motivasjonseffekt. I alle fall kan individuell tilbakemelding i en gruppe være viktig med hensyn til å unngå "social loafing". "Social loafing" viser til motivasjonstap som oppstår i grupper, hovedsakelig på grunn av at aktørene ikke ser resultatet av egne handlinger (Hanrahan & Gallois 1993). I dette tilfellet er det naturlig å tenke seg at bruk av kamp- og spilleranalyse kan motvirke dette.

Det virker nærliggende å trekke inn målsetting som et tema innenfor lederskap. Mål kan defineres som *"something we consciously want to attain"* (Locke & Latham 1990: 7). Innen idrettspsykologisk litteratur skjelles det mellom to hovedtyper mål, prestasjonsmål og

resultatmål (Burton 1993; Kjørmo 1997b; Weinberg & Gould 1995). De eneste målene landslaget arbeidet med var konkrete, individuelle prestasjonsmål, som fokuserte på arbeidsoppgavene som spillerne skulle arbeide med (Ophus 2000). Olsen var mindre opptatt av mer generelle mål (Holm et al. 1998; Ophus 2000).

*"I fotball er målet mer eller mindre lagt likevel. Du skal vinne kampen og du skal få et bra resultat. I noen situasjoner kan det hende uavgjort holder for å gå videre, da er det målet. Man trenger ikke diskutere det"* (Olsens beretninger, Ophus 2000: 63).

Med basis i teori om målsetting kan det synes som at spesifikke eller konkrete mål som i tillegg er vanskelige, virker mer stimulerende på prestasjonen enn mer generelle mål (Locke & Latham 1990). Dette forutsetter at utøverne får tilbakemelding om prestasjonen og opplever forpliktelse i forhold til målene. Grunnen til at slike mål medfører bedre prestasjon kan skyldes at de fokuserer individets oppmerksomhet, øker innsatsen og styrker iveren mot å fullføre oppgaven (Ibid). Samtidig kan det synes som at en bør fokusere på prestasjonsmål framfor resultatmål (Kjørmo 1997b; Wisløff et al. 1998), siden prestasjonsmålene i stor grad er under utøverens kontroll (Kjørmo 1997b). Til slutt må viktigheten av å la utøverne få være med å utforme målene understrekes (Dale & Wrisberg 1996).

Ut fra resultatene til Ophus (2000) kan det se ut som om praksisen til Olsen samsvarer godt med gjeldende teori. Imidlertid skriver Burton (1993) at målsettingsteorien til Locke og Latham (1990) er basert på forskning innenfor organisasjonspsykologi og i arbeidslivet, samt at den stort sett betraktes som et motivasjonsstrategi. Selv om det synes klart at denne teorien har god relevans innenfor arbeidslivet (Locke & Latham 1990; Mitchell, Thompson & George-Faluy 2000), ser det ut som om ulike målsettingsstrategier er mindre effektivt innenfor idretten (Burton 1993). Blant annet peker forskning i retning av at idrettsutøvere bare setter mål med moderat frekvens, og at utøverne betrakter mål som moderat effektivt i deres utvikling. En årsak til dette kan være at utøvere mislykkes i å bruke riktige målsettingsstrategier (Ibid), og at effekten dermed kunne blitt større ved bruk av mer hensiktsmessige mål.

Dersom en velger å benytte seg av individuelle og/eller kollektive mål, må de ta utgangspunkt i en analyse av utøveren og/eller laget (Gjerset, red. 1992; Kjørmo & Hetland 2000; Wisløff et al. 1998). På landslaget ble spillernes kapasitetsprofil og de individuelle prestasjonsmålene i all hovedsak utarbeidet under medarbeidersamtaler, som forekom omtrent en gang i året

(Kvale 1999; Ophus 2000). Samtidig opparbeidet Olsen seg kunnskaper om spillernes ferdigheter gjennom observasjon under trening og kamp (Ophus 2000). Med bakgrunn i spillerens kapasitetsprofil, kom spillerne og treneren sammen fram til prestasjonsmål og arbeidsoppgaver som den enkelte burde fokusere på under egentreningen (Ibid).

### 3.7.5 Konsekvens

Den største utfordringen med å få gjennomført sin fotballfilosofi, var i følge Olsen å få folk med en innbarket annen spillestil til å gjøre ting annerledes i praksis fordi de trodde på det (Hillestad 1998). Han mente at kvaliteten blir bedre dersom det kommer fra deres eget indre, isteden for at det kun blir trødd nedover hodet på dem (Ibid). Denne oppfatningen støttes av Eggen (1999). Uansett mener Olsen at han har lyktes bra, både i forhold til å skape tro på og gjennomføre sin fotballfilosofi (Hillestad 1998). Han mener allikevel det tok tid å oppnå dette, og fremdeles er noen til en viss grad skeptiske (Ibid).

Hvilken betydning har så dette hatt for resultatene til landslaget på 90-tallet? Det kan synes som om troen på Olsen og hans fotballfilosofi har vært avgjørende for resultatene, i alle fall i følge spillerne (Hillestad 1998). Olsen selv, andre informanter i Hillestads (1998) undersøkelse og ulike forfattere/forskere (Holm et al. 1998; Larsen 1997a), tilskriver derimot andre faktorer stor betydning i forhold til oppnådde resultat. Det som spesielt trekkes fram som forklaring utover faktorer knyttet til Egil Olsen og hans fotballfilosofi, er profesjonaliseringen av norsk fotball, spiller-/talentutviklingen, teoriutviklingen (Holm et al. 1998; Larsen 1997a), profesjonelle fotballspillere i utlandet og kampanalyse (Larsen 1997a). Derimot er jeg i den oppfatning at den viktigste grunnen til disse resultatene kan tilskrives Olsen sin fotballfilosofi. Uansett årsak så oppnådde Norge svært gode resultat med Egil Olsen som landslagssjef. ”Drillo-stilen” ga Norge 46 seire, 26 uavgjorte og bare 16 tap på 88 kamper, med en målforskjell på 168 - 68 (Holm et al. 1998). Dessuten brakte den Norge til to VM-sluttspill, og brakte Norge opp på andreplass på FIFA-rankingen to ganger (Ibid).

### 3.8 AVSLUTTENDE KOMMENTAR

Dette kapitlet har berørt ulike forhold ved trenerens lederskap, og plassert lederskap i en helhetlig kontekst (jf. figur 3.1). Som et teoretisk fundament, har oppgaven tatt utgangspunkt i Chelladurai (1993) og hans multidimensjonale modell for lederskap (jf. figur 3.2). Med bakgrunn i det som er omhandlet så langt kan en si at lederskap i fotball favner over tema som motivasjon, kommunikasjon og feedback, lederskapsstil eller trenerstil, innsikt i egen personlighet, målsetting, fokus på det vesentlige og det å være konkret, analytiske ferdigheter, fagkunnskap, samt treneren som pedagog. I tillegg omfatter det i denne oppgaven trenerens fotball- og lederskapsfilosofi og opplæring i fotballfilosofi. Her må det legges til at de foregående temaene også kan relateres til opplæring i fotballfilosofi og fotballtreneres lederskapsfilosofi.

I vid forstand kan fotballtrenerens lederskap karakteriseres som et overordnet virkemiddel for å utvikle eller forebygge de sett av ferdigheter og faktorer, som langt på vei utgjør den totale individuelle, relasjonelle og kollektive dyktigheten i fotball (jf. kapittel 3.1.1). I denne situasjonen blir det foreslått at dette arbeidet bør betraktes som hovedoppgaven til fotballtrenere, og at alle andre oppgaver bør utøves av andre personer i klubben.

Utover dette er det spesielt tre aspekter eller områder som er svært sentralt i denne oppgaven, og etter mitt syn for lederskap generelt. For det første kan både klargjøringen av coachingbegrepet (jf. kapittel 2.3.3), innholdet i dette kapitlet og oppfattelsen til Isberg (1997) og Martens (1997), gi klare indikasjoner for at gode kommunikasjonsferdigheter er svært essensielt for fotballtrenere. Kommunikasjon synes å henge sammen med alle temaene som er berørt i dette kapitlet. For eksempel blir kommunikasjon sentralt for å motivere spillerne. Videre vil det å være konkret i kommunikasjonen med utøverne trolig henge sammen med trenerens analytiske ferdigheter og evnen til å holde fokus på det vesentlige. Samtidig vil alt dette sannsynligvis reflekteres av trenerens fagkunnskaper. Dessuten kan det tenkes at trekk ved trenerens kommunikasjon gjenspeiler trenerens lederskapsstil. Av den grunn kan det synes som at de ulike temaene henger sammen og griper om hverandre.

Dermed er vi over på de to andre sentrale aspektene ved denne undersøkelsen. Dette er vektleggingen av å se både hendelser, tema, kategorier og ferdigheter i et komplementært og relasjonelt perspektiv, og som en del av en større helhet. I dette ligger det at ulike forhold, for

eksempel hovedkategoriene i dette studiet, påvirker hverandre gjensidig og er avhengig av hverandre. I dette tilfellet kan budskapet til både Andreassen og Wadel (1996) og Senge (1999) være med på å forsvare en slik framstilling. Derfor presenteres først en redegjørelse for deres betraktninger i denne sammenhengen, før jeg relaterer dette til denne undersøkelsen og diskuterer noen problemer med en slik forklaringsmåte.

Selv om Andreassen og Wadel (1996) stort sett bruker relasjonsbegrepet i forbindelse med ferdigheter, kan det synes som deres viktigste budskap er at vi i større grad bør ta i bruk sosiologisk teori og begreper. Enkelt uttrykt innebærer det grunnleggende sosiologiske perspektivet å forklare menneskelig atferd ut fra gjensidig påvirkning, noe som kan betegnes som relasjonelle forklaringer. I denne sammenhengen bruker de i tillegg uttrykk som relasjonelt språk, relasjonell observasjon, relasjonelle teoretiske perspektiver, teorier og begreper, samt komplementære statuser (Ibid). Samtidig kan det synes som at noe av denne tankegangen trekker paralleller til Senge (1999).

Senge (1999) tar for seg fem disipliner ved den lærende organisasjon, hvor systemtenkning er mest sentral i denne sammenhengen<sup>10</sup>. Samtidig må det understrekes at han betrakter de ulike disiplinene som relasjonelle disipliner, hvor alle påvirker og er avhengig av hverandre. Systemtenkning innebærer synet på at hver hendelse påvirker de andre, og at hendelser bare kan forstås ved at man tenker på helheten. Videre er systemtenkning en disiplin for å se forhold snarere enn enkle ting, relasjoner og gjensidig påvirkning framfor lineære kjeder med årsak og virkning, samt endringsprosesser framfor øyeblikksbilde. Samtidig som en må fokusere på helheten, må en også segmentere helheten ned i mindre deler. For å få et bilde over kompleksiteten er en ofte nødt til å koke ting ned. Men det er da det blir viktig å plukke ut de viktigste variablene eller delene, granske samspillet eller samhandlingene mellom dem og dermed sette det inn i en sammenheng igjen. På den måten ser en de ulike delene i et helhetlig perspektiv, noe som sammenfattes i kunsten å se både skogen og trærne (Ibid).

I forbindelse med denne undersøkelsen betyr det at de ulike temaene presentert i teoridelen, samt de kategoriene som problemstillingene sentreres rundt, muligens bør betraktes som relasjonelle tema og kategorier, hvor alle påvirker og er avhengig av hverandre. For eksempel har det isolert sett ingen verdi for en trener å inneha gode fotballkunnskaper. Disse kunnskapene må overføres til praktisk handling gjennom kommunikasjon, instruksjon og

---

<sup>10</sup> De andre disiplinene er personlig mestring, mentale modeller, å skape felles visjoner og gruppelæring (Senge 1999)



feedback. I tillegg vil gode fotballkunnskaper kunne bidra til at kommunikasjonen med spillerne blir mer konkret og effektiv, samt at begge forhold kan innvirke på spillernes motivasjon. Dessuten må effekten av dette arbeidet sannsynligvis sees i sammenheng med spillernes karakteristika. Imidlertid er det spesielt i forbindelse med innholdet i kategoriene ”overordnet fokus”, ”fotballfilosofi”, ”opplæring i fotballfilosofi”, ”lederskapsfilosofi” og ”opplevd konsekvens” at en relasjonell forklaringsmåte virker mest relevant i denne oppgaven. Dette blir omhandlet nøyere i kapittel 5.1.

Nå må det legges til at det å betrakte ulike tema og kategorier i et relasjonelt perspektiv ikke virker helt uproblematisk. For det første virker det som at et slikt perspektiv har størst relevans i henhold til ferdigheter, hendelser og atferd. Deretter skriver Wadel (1995: 7) at *”relasjonelle forklaringer har som utgangspunkt at mennesker påvirker hverandre gjensidig”*. I så tilfelle kan det bli feil å overføre dette til også å gjelde for de ulike temaene og kategoriene i denne undersøkelsen. Samtidig vil jo både de ulike temaene og kategoriene også kunne representere hendelser, samt (formidlet) atferd og samspill mellom mennesker. Videre betyr ikke dette at det foreligger et nødvendig og gjensidig avhengighets- og påvirkningsforhold, selv om de synes å gripe om hverandre. Uansett er det ikke intensjonen her å konkludere med at det er riktig å benytte en relasjonell forklaringsmåte i henhold til hvordan ulike forhold i denne oppgaven henger sammen. Da måtte en trolig falsifiserte alle andre forklaringsmåter og sammenhenger eller manglende sammenhenger, noe som trolig er umulig. Imidlertid kan det å betrakte de ulike tema og kategorier i et relasjonelt perspektiv representere en forklaringsmåte som bidra til å øke forståelse for hvordan en kan betrakte innholdet i oppgaven som en helhet.

## 4.0 METODE

Det ble valgt et eksplorerende forskningsdesign for denne undersøkelsen. Grunnen til dette er at det synes å mangle teoretisk og empirisk viten som sier noe om elitetreneres fotballfilosofi, lederskapsfilosofi og opplæring i fotballfilosofi. Følgelig dreier det seg snarere om et hypotese genererende enn hypoteseprøvende studie, siden det vil være vanskelig å foregripe begivenhetene. Videre er undersøkelsen basert på kvalitativt, semistrukturert dybdeintervju eller forskningsintervju av åtte elitetrener i fotball. Mason (1996: 38) skriver at *"the term 'qualitative interviewing' is usually intended to refer to in-depth, semi-structured or loosely structured forms of interviewing"*.

### 4.1 VALG OG BEGRUNNELSE AV METODE

I enhver forskningsprosess er det problemstillingen som virker styrende for det videre forskningsopplegget, og dermed valg av metode (Halvorsen 1993). Med bakgrunn i problemstillingen for denne undersøkelsen, synes det å være fordelaktig å benytte seg av kvalitativ metode. Kvalitativ metode og innsamling av kvalitative data er å foretrekke når en ønsker å undersøke sosiale relasjoner eller sosiale fenomen i et naturlig miljø, lage teori isteden for å teste teori og få en kontekstuell eller helhetlig forståelse (Bryman & Burgess 1999; Halvorsen 1993). Til dette formålet finnes flere ulike metoder (Bryman & Burgess 1999), hvor jeg, med bakgrunn i problemstillingene og formålet med studiet, valgte kvalitativt forskningsintervju.

I denne sammenhengen ble det vurdert å gjennomføre datainnsamlingen ved å benytte feltundersøkelse som metode. Derimot synes både tidsaspektet og tilgangsmuligheten å vise at en feltundersøkelse ville vært mindre egnet enn et kvalitativt forskningsintervju. Det er rimelig å anta at det ville vært problematisk å få tilgang til å følge en prestasjonsgruppe på dette nivået over tid. Dessuten ville sannsynligvis datainnsamlingsperioden strukket seg over et lengre tidsperspektiv, samt at en med bakgrunn i treningsårets faser måtte begynt datainnsamlingen på et senere tidspunkt.

### 4.1.1 Styrker og svakheter ved kvalitativt forskningsintervju

Mason (1996) skisserer en del grunner til hvorfor en bør velge kvalitativt forskningsintervju for å generere kvalitative data. Med relevans til denne oppgaven kan de summeres i følgende punkt: **1)** det er personer som sitter inne med data som er best egnet til å besvare problemstillingen, **2)** en er interessert i personers erfaring, **3)** en søker dybde og helhetlig forståelse om sosiale prosesser (Grønmo 1996; Holme & Solvang 1996; Patton 1990), **4)** forskeren ønsker å delta aktivt og reflektert i forskningsprosessen og **5)** forskerens etiske overbevisning tilsier å gi informantene mer frihet og kontroll over intervjusituasjonen. En annen styrke ved metoden er fleksibiliteten (Grønmo 1996; Holme & Solvang 1996).

Noen framholder at en svakhet ved metoden er lav generaliserbarhet. Derimot er ikke generaliserbarhet fokus for undersøkelsen (jf. kapittel 4.7.5). En annen svakhet kan være at datamaterialet blir noe uoversiktlig og usystematisk (Grønmo 1996). Dessuten kan den bli noe subjektivt, siden det er forskeren selv som plukker ut passende sitater og tolker disse i lys av problemstillingene. Videre har en liten mulighet til å fange opp data om samhandlingsprosesser (Wadel 1991).

## 4.2 UTVALG

Utvalget er basert på en skjønnsmessig eller ikke-tilfeldig utvelgelse ut fra visse kriterier. Aktuelle forsøkspersoner var som nevnt norske fotballtrenere på elitenivå, og utenlandske fotballtrenere med trenerengasjement i norsk eliteserie.

### 4.2.1 Utvalgsriterier

#### Absolutte kriterier:

- Hovedtrener på elitenivå herrer i minimum en av de fire siste sesongene, samt hovedtrener eller assistenttrener på dette nivået i minimum en av de to siste sesongene.
- Fungert som hovedtrener eller assistenttrener på samme nivå i minimum tre år totalt.
- Villighet til å delta

#### I tillegg ble de vurdert ut fra:

- Utdannelse, både fotballutdannelse og annen akademisk utdannelse.

- Utmerket seg som trener, som i denne oppgaven baseres på medalje i tippeligaen, opprykk til tippeligaen, norgesmester, trenerengasjement i utlandet og/eller tildelt pris nasjonalt eller internasjonalt.

Med bakgrunn i utvalgsriteriene, ble det satt opp en noenlunde prioritert liste over 25 aktuelle fotballtrenere. Jeg tok kontakt med de første åtte på listen per brev (vedlegg 3) rundt midten av oktober. I dette brevet fulgte det også med en svarslipp (vedlegg 4). De som ikke hadde returnert svarslipen innen 14 dager ble kontaktet per telefon, med mindre de var midt oppe i en svært hektisk periode eller på ferie. I så tilfelle valgte jeg å avvente litt, siden jeg allerede var i gang med gjennomføringen av intervjuene. Til slutt endte det opp med positivt svar fra samtlige åtte elitetrenerne som ble kontaktet.

#### **4.2.2 Bakgrunnsinformasjon om elitetrenerne**

Med hensyn til forsøkspersonenes anonymitet, blir det kun presentert en omtrentlig og generell beskrivelse av trenernes bakgrunn. Gjennomsnittlig alder på trenerne under registreringsperioden var rundt regnet 47 år. Nesten samtlige hadde den høyeste fotballutdannelsen i regi av sine fotballforbund, innbefattet UEFA-lisens. I tillegg hadde alle bortsett fra en annen akademisk utdanning. Flere trenere var utdannet lærere og hadde undervist som lærer/lektor på ulike skolenivå. Foruten lærerutdanning var de vanligste fagene idrett, psykologi og sosiologi. I snitt hadde trenerne over 15 års erfaring som hovedtrener på elitenivå. Det kom ganske klart fram at de fleste hadde fungert som hovedtrener hele eller størsteparten av sin trenerkarriere. Antall år som assistenttrener utgjorde til sammen for gruppen mindre enn 10 sesonger. Sist kan det legges til at alle hadde erfaring som spiller fra elitenivå. Trenernes meritter og resultater blir gjennomgått i forbindelse med drøftingen i kapittel 5.6.

#### **4.3 *UTVIKLINGEN AV INTERVJUGUIDEN***

Med bakgrunn i relevant litteratur (Fontana & Frey 2000; Kvale 1997; Mason 1996) og drøfting med veiledere, ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden er i all hovedsak bygd opp med åpne spørsmål. På den måten sto respondenten mer fritt til å svare hva vedkommende ønsket, uten å bli ledet i en bestemt retning. Samtidig vil noen spørsmål kunne betegnes som lukkede. Videre ble det i hovedsak valgt å fokusere på spørsmål med

relevans for emnet (tematisk), framfor spørsmål knyttet til mellommenneskelige forhold (dynamisk). Dette henger sammen med at emnet kan betraktes som lite sensitivt, og en formening om at respondentene er vant til å være i tilsvarende eller lignende situasjoner.

Intervjuguiden er sentrert rundt seks grunnspørsmål<sup>11</sup> med tilhørende underspørsmål. Oversikt over den fullstendige intervjuguiden med utfyllende kommentar fremgår av vedlegg 2.

Grunnspørsmålene i intervjuplanen bygger på problemstillingene og kategoriene for undersøkelsen, og omfatter stort sett det samme som ble omhandlet i kapittel 3.7. Av den grunn utgjør de demografiske spørsmål, trenernes overordnede fokus eller hovedfokus, fotballfilosofi, opplæring i fotballfilosofi, lederskapsfilosofi og hvordan trenerne jobber for å utvikle seg selv som trener.

#### **4.4 FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE**

##### **4.4.1 Forberedelser**

For å være tilstrekkelig forberedt for intervjusituasjonen kan det være en fordel å gjennomføre et pilotstudie (Mason 1996). I forbindelse med denne undersøkelsen ble det foretatt et pilotstudie av to fotballtrenere. Hensikten med pilotstudiet var for det første å trene på intervjusituasjonen, og for det andre å se om intervjuguiden var tilfredsstillende. Pilotstudiet ble gjennomført med båndopptaker. På bakgrunn av det første intervjuet ble det foretatt visse endringer og tillegg i intervjuguiden, samt satt opp noen arbeidsoppgaver for å bedre mine intervjuferdigheter. Deretter ble det gjennomført et intervju til, etterfulgt av noen få justeringer. Arbeidsoppgavene og de endringene som ble gjennomført, er basert på mine erfaringer med intervjuene, samt kommentarer fra respondentene om hvordan de følte og opplevde intervjuet. De endringene som ble gjort gikk stort sett på å begrense antall spørsmål, samt noen omformuleringer for å unngå misforståelser.

##### **4.4.2 Gjennomføringen av intervjuene**

Alle intervjuene ble gjennomført i oktober og november. Noen dager i forkant av intervjuet fikk trenerne tilsendt en oversikt over tema som ønskes utdypet og hensikten med intervjuet (vedlegg 5). De ble deretter oppfordret på frivillig basis til å forberede seg litt i forkant av

---

<sup>11</sup> Grunnspørsmålene og kategoriene utgjør det samme i dette studiet. Samtidig kan kategoriene i oppgaven som nevnt også betraktes som tema.

intervjuet i henhold til de valgte tema. Denne prosedyren ble gjennomført for å kunne trenge "dypere" inn i den kunnskapen trenerne sitter på. En slik framgangsmåte ble også benyttet av Bloom og Salmela (2000).

Intervjuene av fotballtrenerne tok fra 50 minutter til 2 timer og 20 minutter, hvor mesteparten hadde en varighet på mellom 1 og 1 ½ time. Intervjuene ble gjennomført på det tidspunkt og sted som passet best for trenerne. I forkant av intervjuet ble trenerne igjen konfrontert med hensikten for studiet, vist oversikten over tema for undersøkelsen, samt informert om anonymiteten i studiet. Derimot ble de ikke konfrontert med den nøyaktige problemstillingen for undersøkelsen. Dette henger sammen med at det kunne bli noen endringer i formuleringen av problemstillingene. Samtidig ønsket jeg å motvirke leding, for stor forhåndsforståelse og spesielle forventinger. I etterkant av intervjuene ble trenerne informert om at de kunne få tilsendt en fullstendig utskrift av intervjuet innen en uke, og at vedkommende kunne komme med endringer dersom det var ønskelig. Tidsfristen for eventuelle endringer ble satt til en uke etter mottatt utskrift.

#### **4.4.3 Erfaringer fra intervjusituasjonen**

Kort fortalt var erfaringene eller opplevelsen fra intervjusettingen positiv. Både klubbene og trenerne var svært imøtekommende og forståelsesfulle. I tillegg virket det som om trenerne var motivert, positivt innstilt, villig til å berette og engasjert under selve intervjuene. Sistnevnte kan nok spille en avgjørende rolle i forhold til kvaliteten på intervjuene og dermed undersøkelsens validitet og troverdighet (jf. kapittel 4.7). Samtidig opplevde jeg metoden som ganske krevende, samt at det var spesielt tre fasetter som kunne vært utredet bedre. For det første kunne jeg ønsket å få enda flere konkrete eksempler på ulike aspekter ved trenernes lederskap, for eksempel hva de sier og gjør i helt spesifikke situasjoner. Det kom jo fram mange slike konkrete eksempler, men det hadde vært fint med enda flere. Deretter føler jeg ikke at det ble produsert så mye ny kunnskap under intervjuene. Dette kan jo henge sammen med min relativt passive rolle, samt bevisstheten og klarheten til trenerne om de berørte temaene. Til slutt er jeg usikker på i hvor stor grad jeg tilfredsstilte idealet til Kvale (1997), om at intervjuet bør være tolket, validert og formidlet før båndopptakeren slås av. Det ble vel muligens stilt for få strukturerende og tolkende spørsmål. Derimot følte det ofte litt upassende og unødvendig å stille slike type spørsmål. Blant annet repeterte trenerne seg selv opptil flere ganger, samtidig som svarene til dels var veldig presise.

#### 4.5 ANALYSEN OG TOLKNINGEN

Intervjuet ble tatt opp på bånd og transkribert ordrett i sin helhet. Til sammen utgjorde dette 161 sider med 12 punktskrift og 1 ½ linjeavstand. Denne utskriften dannet så grunnlaget for analysen og tolkningen. I tillegg ble eventuelle figurer og illustrasjoner som trenerne kom med, samt egne notater brukt som data. Dette utgjorde omtrent 20 sider.

Neste steg i prosessen var å foreta en meningsfortetting eller konsentrering og systematisering av innholdet basert på en grundig gjennomlesning. Meningsfortettingen gikk ut på å komprimere uttalelsene til kortere formuleringer, men uten at noe av innholdet ble borte. I all hovedsak besto dette i å transformere uttalelsene fra et muntlig språk til et skriftlig språk, og luke bort eller omformulere ufullstendige setninger. Dette kan illustreres med et eksempel. Ordrett transkribert kunne en uttalelse se slik ut: *"Ja, som et sånt, som et sånt motto da, så kan en starte, eller ha det som et utgangspunkt, så er det viktig at veien er målet"*. Etter meningsfortettingen/ konsentreringen så samme setning slik ut: *"Ja, som et sånt motto da, så er det viktig at veien er målet"*. Deretter ble innholdet systematisert i henhold til stilte spørsmål. Dette innebar at mine oppfølgings- og utdypende spørsmål, og kommentarer ble utelukket der uttalelsen kunne relateres til et tidligere spørsmål. Den totale mengde meningsfortettete rådata utgjorde nå 121 sider med samme skriftstørrelse og linjeavstand som ovenfor.

Den avsluttende analysen besto i å systematisere trenernes uttalelser i henhold til de utvalgte kategoriene som var fokus for undersøkelsen, og som intervjuguiden var sentrert rundt. Dette kan regnes som en videre meningsfortetting av datamaterialet ovenfor, og det er dette som framstilles som sitat i kapittel fem og vedlegg seks. I denne fasen ble alle uttalelser systematisert i henhold til de fem kategoriene med tilhørende spørsmål. I de situasjonene hvor svarene kunne virke ufullstendig uten spørsmålet, ble svarene omformulert eller informasjon ble lagt til i parentes. Dette kan illustreres med to eksempler. Datamaterialet etter første meningsfortetting kunne inneholde følgende spørsmål og svar: *"Uansett vil sonespillet være det samme? - Ja, det er det. Det endrer jeg ikke"*. I presentasjonen av data i vedlegg seks og kapittel fem, er alt omformulert til et svar og systematiseres under kategorien "elitetrenerens fotballfilosofi" på denne måten: *"Ja, det er det. Sonespillet endrer jeg ikke"*. Eller spørsmål og svar i første meningsfortetting kunne se slik ut: *"Du delte også inn treningen eller fokus i tre, både individuelt, lagdel og lag. Sånn fordelingsmessig trening, går det an å snakke om*

*det? - Ja, jeg prøver å få med meg nesten hver eneste dag som vi trener å tendere inn alle tre delene (...)*". Ved presentasjonen av data er alt omformulert til et svar med tillegg i parentes. "*Ja, jeg prøver å få med meg nesten hver eneste dag som vi trener å tendere inn alle tre delene (individuell, lagdel og lag)*". I forbindelse med denne meningsfortetningen ble også emosjoner og pauseanmerkninger utelukket. Imidlertid er dette tatt i betraktning i tolkningen.

I forbindelse med tolkningen og analysen av de kvalitative forskningsintervjuene, må det understrekes at oppmerksomheten har vært rettet mot det verbale budskapet til trenerne, og i mindre grad fokusert på hensikten bak budskapet eller å bekrefte sannheten i budskapene. Dette har så blitt systematisert og fortettet i henhold til de utvalgte kategoriene. Dette innebærer at både kategoriseringen av utsagn og tolkningen er basert på subjektivt skjønn. Allikevel er det prøvd å la være å ta ting ut av en sammenheng, og foreta en for stor tidsmessig og sosial forandring av innholdet. Samtidig bør leseren være klar over at tolkningene baserer seg på en helhetsforståelse av intervjuene og opplevelsene fra intervjusituasjonen.

#### **4.6 PRESENTASJON AV DATA**

Gjengitte sitat fra trenerne er markert med anførselstegn og kursiv. I de tilfellene det er blitt foretatt en forkortning av den opprinnelige beretningen, eller det er blitt stilt nytt spørsmål, er dette markert med parentes og prikkelinje "(...)". I tillegg presenteres mange og ofte ganske omfattende sitat. Dette begrunnes for det første med at det er de ulike elitetreneres beretninger som er det interessante og unike ved dette arbeidet, og i mindre grad mine tolkninger. Dessuten ønsker jeg som nevnt å unngå å ta ting for mye ut av sammenheng. Samtidig føles det nødvendig å presentere en stor mengde data for å besvare problemstillingene, og begrunne mine tolkninger.

#### **4.7 VALIDITET OG UNDERSØKELSENS TROVERDIGHET**

Denne undersøkelsen vil både forholde seg til validitetsbegrepet til Kvale (1997), og betrakte validitet som en sosial konstruksjon, samt troverdighetsbegrepet til Lincoln og Guba (1985 og 1999). I den forbindelse vil de to begrepene til dels overlape hverandre. Samtidig virker det som de til dels utfyller hverandre, og at det dermed er hensiktsmessig å drøfte begge begrepene. I tillegg blir det foretatt en drøfting av begrepsvaliditeten, en del feilkilder



forbundet med dette forskningsarbeidet, samt noen etiske aspekter. Her må det legges til at alle berørte tema i dette kapitlet kan relateres til validiteten og undersøkelsens troverdighet.

#### **4.7.1 Reliabilitet**

Reliabiliteten sikter til hvor pålitelige målingene er (Halvorsen 1993), eller nøyaktigheten i de ulike operasjonene i forskningsarbeidet (Hellevik 1991). I henhold til å styrke reliabiliteten i dette arbeidet, ble det gjennomført en intersubjektivitetstest av samtlige intervju i sin helhet. Dette innebar at en annen person leste gjennom intervjuene, samtidig som vedkommende hørte på lydopptakene av intervjuene. I dette tilfellet bør mesteparten av feilene forbundet med transkriberingen av intervjuene være rettet. Videre prøvde jeg å være så nøyaktig og grundig som overhode mulig i alle de ulike fasene i forskningsarbeidet. Dette innebærer grundige forberedelser, en utdypende beskrivelse av de ulike forskningsprosessene, og en begrunnelse for flere av de valg som er foretatt. Et eksempel kan muligens være med på å illustrere en grundig arbeidsmåte. I forbindelse med gjennomgangen av brukte referanser i min undersøkelse, fant jeg en feil i BIBSYS angående utgiversted for en kilde.

#### **4.7.2 Validitet**

I følge Kvale (1997) sikter validitet til i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke. Denne delen kommer ikke til å utdype alle de ulike validitets kriteriene som Kvale (Ibid) skisserer. Derimot føles det nødvendig å redegjøre for pragmatisk validitet og sammenhengen mellom resultatene og problemstillingene.

Pragmatisk validitet er etter mitt syn det endelige og avgjørende kriteriet for undersøkelsens gyldighet. Pragmatisk validitet refererer til verifisering i bokstavelig forstand, og representerer et sterkere kunnskapskrav enn enighet gjennom dialog (Kvale 1997). For pragmatikere er sannhet det som hjelper oss til å handle slik at vi oppnår ønsket resultat. Effektiviteten av vår kunnskap demonstreres ut fra hvor effektive handlinger den medfører. I en slik validering av et kunnskapsutsagn blir begrunnelsen erstattet med anvendelse (Ibid). Av den grunn kan en muligens si at spørsmålet om objektivitet og sannhet ikke er et teoretisk, men et praktisk spørsmål (Marx, hentet fra Kvale 1997). Problemet er at det vanskelig lar seg gjøre å demonstrere god pragmatisk validitet. Derfor ønsker jeg i tråd med Kvale (1997) å

overlate den endelige valideringen av tolkningene til leseren, på bakgrunn av oppgavens betydning for deres praksis.

For å innhente resultater til å besvare problemstillingen, blir det essensielt å utarbeide en tilfredsstillende intervjuguide. Intervjuguiden for dette studiet ble utarbeidet på bakgrunn av sentral litteratur, pilotstudie, egen kjennskap til konteksten og samtale med veiledere. Selv om den helt sikkert kunne vært bedre, fungerte den brukbart for å innhente relevante opplysninger. Det ble brukt lettfattelige spørsmål, og et spesifikt utvalg spørsmål i forhold til problemstillinger. Videre var grunnspørsmålene rimelig vide, så trenerne sto i utgangspunktet fritt til å ta opp det de ønsket innenfor de rammene som intervjuguiden satt. Og stort sett kom vi gjennom alle de momentene jeg ønsket, selv om både tidsfaktoren og situasjonen der og da medførte at ikke alle tema ble berørt i hvert intervju. Følgelig bør datamaterialet ha forutsetninger for å dekke alle relevante aspekter ved oppgavens tema og problemstillinger.

I denne forbindelsen ble hvert intervju vurdert i forhold til de kvalitetskriteriene som Kvale (1997: 134) skisserer for et intervju. I hvor stor grad jeg imøtekom disse kriteriene varierte for hvert intervju, men totalt sett kan en vel si at det gikk brukbart. Områder som det muligens burde vært gått mer i dybde på, var som allerede nevnt tolkning og verifisering underveis i intervjuet. Til slutt kan trenernes svar på spørsmålet *”har du noe umiddelbare kommentarer eller noe du vil si om samtalen/intervjuet?”*, trekkes inn i forbindelse med oppgavens validitet. Dog skal ikke dette vektlegges for mye siden det kan reflektere sosialt forventete svar eller betraktes som ”tørrprat”. Kort fortalt hadde ikke trenerne noen spesielle kommentarer til intervjuet. Det gikk stort sett på ” greit”, ”som forventet” eller lignende. Derimot svarte to trenere at det ble litt fragmentert, mens en trener nærmest slaktet spørsmålene, selv om han til dels ga svært gode svar.

*”Nei, det var jo ganske vie spørsmål da, stort sett, som gir veldig mulighet til å komme med betraktninger. Så det var vel ikke så mange spørsmål som kan brukes sånn at ting trekkes ut av en sammenheng. Jeg vet jo ikke veldig mye om hvordan du skal bruke dette og i hvilken form. Men måten det ble gjort på var helt grei. Kurant for meg i alle fal”* (Treners beretning).

*”Nei, det gikk greit dette”* (Treners beretning).

*”Nei, det må jo være at jeg har sukket noen ganger litt for mye, og hørt på floskler, kanskje. Jeg vet ikke. Jeg forsøkte å være ærlig mot deg. Å ikke framstille meg bedre eller verre enn jeg egentlig er. Siden får du gjøre hva du vil med det”* (Treners beretning).

*”Nei, det var greit dette her, veldig greit synes jeg” (Treners beretning).*

*”Nei, for poenget det er at dette her er jo et intervju. Og du stiller jo spørsmål som da omfatter egentlig alt (...) Jeg må si noe overordnet der først. For det at spørsmålet ditt er jo så vidt at det må jo nødvendigvis bli litt pragmatisk” (Treners beretning).*

*”Nei, det var jo sånn jeg hadde forestilt meg” (Treners beretning).*

### **4.7.3 Begrepsvaliditet**

Begrepsvaliditet refererer til i hvilken grad de teoretiske begrepene som er brukt i oppgaven er korrekt operasjonalisert (Yin 1994). Flesteparten av begrepene som er brukt i oppgaven er i stor grad definert av andre forfattere, eller det er brukt standardiserte definisjoner. De begrepene hvor det var nødvendig å foreta en egen begrepsavklaring bygget videre på nærliggende definisjoner, erfaring, samtale med veiledere og i samsvar med oppgavens tema og problemstillinger. Av den grunn antydes det at begrepsvaliditeten er tilfredsstillende, selv om det sikkert er mulig å finne svakheter ved klargjøringen av de sentrale begrepene i kapittel 2.3.

### **4.7.4 Etablere troverdighet til undersøkelsen**

En viktig forutsetning for troverdigheten til undersøkelsen er at intervjueren har erfaring med å gjennomføre intervjusituasjonen, samt forstår og har kjennskap til terminologien, fagspråket og konteksten i det miljøet respondentene representerer (Lincoln & Guba 1985, 1999). I forbindelse med denne undersøkelsen ble forhåpentligvis troverdigheten styrket ved at forfatteren har en grundig teoretisk forankring, fotballfaglig utdannelse, erfaring som spiller og trener på ulike konkurranse- og aldersnivå, samt gjennomført trening på intervjusituasjonen. Allikevel burde jeg sikkert hatt mer trenererfaring for å ha en dypere og mer helhetlig forståelse av konteksten, samt mer erfaring med metoden. Videre vil det at trenerne virket motiverte og ærlige under intervjuene trolig øke troverdigheten (Lincoln & Guba 1985). Samtidig fikk trenerne muligheten til å lese gjennom intervjuet i etterkant. Derimot var det bare tre trenere som benyttet seg av dette tilbudet, og av dem var det ingen som hadde noe de ville kommentere eller rette på.

Utover dette skriver Lincoln og Guba (1985, 1999) at det er viktig at respondentene har tillit til forskeren. Imidlertid kan det synes som om dette er mer sentralt i forbindelse med

feltstudier enn for intervju, spesielt med tanke på interaksjonstiden. Det eneste som ble gjort i forhold til å opparbeide tillit, var at jeg prøvde å være godt forberedt, kort og nøyaktig i alle henvendelser med trenerne, samt forholde meg punktlig til alle avtaler. Uansett må det tilføres at troverdigheten til undersøkelsen primært er et anliggende for konsumenten av rapporten (Lincoln & Guba 1999).

#### **4.7.5 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet sikter til i hvor stor grad funnene representerer noe generelt eller universelt (Halvorsen 1993; Kvale 1997). I denne sammenhengen må det understrekes at funnene fra dette studiet baserer seg på elitetrenerens beretninger om forhold vedrørende deres lederskap på elitenivå. I tillegg er det ikke foretatt noen sannsynlighetsutvelgelse av elitetrenerne fra en representativ populasjon. Av den grunn er ikke hensikten å avgjøre om funn fra denne undersøkelsen kan overføres eller generaliseres til også å gjelde i andre situasjoner, for andre trener eller i andre kontekster. Spørsmålet om generaliserbarhet, eller det Lincoln og Guba (1985, 1999) betegner som ”transferability”, blir i større grad overlatt til leseren av oppgaven (Kvale 1997; Lincoln & Guba 1985, 1999). I en slik situasjon er det avgjørende at forskeren presenterer tilstrekkelig informasjon til at leseren kan foreta denne vurderingen (Ibid).

#### **4.7.6 Feilkilder og begrensning av feilkilder**

Det er sikkert et utall bevisste og ubevisste feilkilder som kan innvirke på sluttproduktet for dette studiet. Mange av disse kan trolig relateres til respondentene, metoden og til meg som forsker, hvor de to siste trolig henger nøye sammen. I henhold til feilkilder relatert til trenerne, er disse i stor grad utenfor min kontroll. Det eneste som kan nevnes i henhold til begrensning av disse, er at trenerne fikk bestemme tid, sted og delvis varigheten på intervjuene. Utover dette er det spesielt begrensninger i forbindelse med tre hovedtyper av feilkilder jeg mener må utdypes. Dette er **1)** konstruert virkelighet, **2)** forskerfeil og **4)** manglende dybde. I tillegg kan forhold som kommer fram i kapittel 5.1 også relateres til dette temaet.

Lincoln og Guba (1985) skriver at de funn som kommer fram ved forskning representerer en konstruert virkelighet. Virkeligheten er med andre ord konstruert og formidlet av forskeren. For å begrense dette, er det forsøkt å gi leseren mest mulig informasjon om innholdet i studiet og framgangsmåten ved datainnsamlingen. Videre ble det valgt å presentere mesteparten av

resultatene som sitat. Dermed har leseren større forutsetninger for å ta del i tolkningen og valideringen av innholdet.

Med forskerfeil tenkes det her på feil som kan relateres til forskeren. Dette kan igjen knyttes til feiltolkning, og min forforståelse og referanseramme. Forhåpentligvis har bruken av veiledere og medstudenter i alle fasene av forskningsprosessen, samt at jeg prøvde å ha et kritisk syn på mine tolkninger, være med på å begrense omfanget av feiltolkninger. For å begrense at min forforståelse og referanseramme i for stor grad preger innholdet og arbeidet i denne undersøkelsen, har jeg prøvd å la være å signalisere forutinntatte meninger om de fenomener som er belyst, samt unngått å påvirke trenernes beretninger i for stor grad. I relasjon til dette vil jeg i tråd med Kvale (1997) uttrykke noe av mitt perspektiv på emnet. For det første har jeg stor respekt for de trenerne som deltok i undersøkelsen, og jeg har en formening om at det ikke er tilfeldig at de har oppnådd så stor suksess. For det andre har jeg en fotballfilosofi som er fundert på variasjon, særdeles høy grad av individuell- og kollektiv gjennombruddshissighet, og en forholdsvis stram soneorganisering. Deretter foretrekker jeg en demokratisk lederstil, men med innslag av autoritær atferd når situasjonen krever det. Sist kan det legges til at jeg har gjennomført hele fotballutdannelsen min ved Norges idrettshøgskole.

Manglende dybde kan relateres til både litteraturfordypning, antall belyste tema og oppfølging av trenernes beretninger. Begrensinger av førstnevnte forhold ble foretatt ved å ta utgangspunkt i litteratur som bør anses som troverdig. Dessuten har oppgaven trukket inn det som synes å eksistere av tilgjengelig og lesbar litteratur og tidligere undersøkelser med direkte relevans for problemstillingene. I henhold til antall problemstillinger og belyste tema, ble det ikke foretatt noen begrensinger utover å beskrive så konkret som mulig hva undersøkelsen sikter på å belyse. I forhold til oppfølging av trenernes fortellinger, ble det fokusert på å gi trenerne stor frihet til å svare det de ville ut fra gitte tema. Med en slik tilnærming kunne en forventet å fange opp mer interessant og uforutsett informasjon. Samtidig ble det før avslutningen av de ulike temaene stilt spørsmål om de hadde noe de ville tilføye.

#### 4.7.7 Etikk

Dette forskningsarbeidet har hatt som mål å etterstrebe følgende etiske retningslinjer:

- Grundig planlegging og gjennomføring av undersøkelsen for å minimalisere realiseringen av forutinntatte holdninger.
- Sikring av personvern, som innebærer at data fra dybdeintervjuene er konfidensielle, samt at data blir oppbevart med nødvendig sikkerhet. I henhold til å etterstrebe anonymiteten til trenerne, fikk en student med relevant utdanning og erfaring i oppgave å lese gjennom resultatkapitlet, med oppgave å finne ut hvem de ulike trenerne var. I denne situasjonen viste det seg at vedkommende kun i ett tilfelle følte seg rimelig sikker på at han lyktes med dette. Men med bakgrunn i utvalgets kjendisstatus kan det være at visse personer, spesielt fagpersoner og personer fra deres daglige arbeidsmiljø, vil kjenne igjen trenernes uttalelser.
- De trenerne som ønsker det kunne fritt trekke seg fra studiet i rimelig tid før innlevering. De ble konfrontert med forventet innleveringstidspunkt.
- Jeg har prøvd å være så ærlig som mulig og beskrevet de ulike prosessene så nøyaktig som mulig, slik at leseren kan danne seg en oppfatning av validiteten og troverdigheten til undersøkelsen.

## 5.0 RESULTAT OG DRØFTING

Resultatene med tilhørende drøfting blir organisert tematisk, og i samsvar med systematiseringen av innholdet i kapittel 3.7 og oppbygningen av intervjuguiden. Kapitlet starter med en redegjøring av forhold som gjenspeiler en overordnet drøfting av resultatene (kapittel 5.1). I neste del kommer en redegjørelse for kategorien ”elitetrenernes overordnet fokus” (kapittel 5.2). Oppgavens problemstillinger blir besvart i tråd med drøftingen av de tre kategoriene ”elitetrenernes fotballfilosofi” (kapittel 5.3), ”opplæring i fotballfilosofi” (kapittel 5.4) og ”elitetrenernes lederskapsfilosofi” (kapittel 5.5). I den forbindelse virker det nødvendig å begrunne rekkefølgen av de tre problemstillingene. Med tanke på at opplæring i fotballfilosofi (problemstilling #2) til dels kan betraktes som en praktisk konsekvens av elitetrenernes lederskapsfilosofi (problemstilling #3), kunne det synes fordelaktig å belyse problemstilling nummer tre før nummer to. Begrunnelsen for at problemstilling nummer to allikevel presenteres før nummer tre, ligger i at rekkefølgen på problemstillingene og systematiseringen av innholdet i dette kapitlet tar utgangspunkt i oppbygningen av intervjuguiden (jf. vedlegg 2). Deretter blir det foretatt en kort redegjørelse av elitetrenernes opplevde konsekvens av sitt lederskap (kapittel 5.6), samt at resultatene for denne undersøkelsen drøftes i lys av Chelladurais (1993) modell (kapittel 5.7).

Mesteparten av trenernes beretninger blir framstilt som sitat (meningsfortettet rådata) i dette kapitlet. Av den grunn virker det ikke nødvendig å legge ved de meningsfortettete rådata i sin helhet som vedlegg, utover i de tilfellene det synes nødvendig for å belyse sentrale forhold ved trenernes lederskap. Imidlertid kan den interessante leser få tilsendt datamaterialet i sin helhet ved å ta kontakt med undertegnede (jf. forord). I tillegg eksisterer intervjuene som meningsfortettet rådata i et appendiks, samt som rådata både skriftlig og auditativt, og er tilgjengelig for medlemmene i eksamenskommissjonen.

### 5.1 OVERORDNET DRØFTING

I dette kapitlet blir forhold som kan gjennomsyre og relateres til mesteparten av resultatene i denne undersøkelsen belyst. I den forbindelse er problematikken rundt det å knytte opplæring i fotballfilosofi opp mot boks fem i figur 3.2 allerede berørt (jf. kapittel 3.2). Det kom fram at dette kun representerer trenernes formidlete opplæring og reelle atferd. Av den grunn kan det være at dette ikke gir et korrekt bilde av hva som skjer i virkeligheten, siden både Chelladurai

(1993) og Isberg (1991) antyder at det kan være diskrepans mellom det trenerne sier at de gjør og hva de faktisk gjør. Det samme forholdet vil også kunne gjøre seg gjeldende i forhold til ulike aspekt ved elitetrenerens lederskapsfilosofi. Utover dette er det fire forhold som blir berørt. Dette er dømmekraft, mentale modeller, drøftingen av mine resultater opp mot tidligere funn og sammenhengen mellom de ulike undersøkte kategoriene, hvor de to første henger nært sammen. Alle disse aspektene blir berørt nedenfor, og blir derfor ikke drøftet senere i kapitlet.

Dømmekraft handler om persepsjon, vurderingsevne og forstand (Lai 1999). I den sammenhengen kan det synes som at de fleste har overdreven tro på egen dømmekraft, og at vi ofte foretar både feil vurderinger og beslutninger. *”Vi ser det vi vil se. Vi stikker hodet i sanden og siler bort informasjon som ikke passer med våre antagelser og oppfatninger”* (Ibid: 12). Videre skriver Lai at alle har mentale modeller eller kognitive skjema som utgjør de ”brillene” vi ser virkeligheten gjennom, og de ”boksene” vi putter situasjoner, hendelser og mennesker i. Dessuten er de i stor grad ubevisste og automatiserte, og kan dermed være vanskelig å oppdage (Ibid). I relasjon til dette skriver Senge (1999) at mentale modeller representerer inngrodde antagelser, generaliseringer eller tankebilder som påvirker hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi handler. Det utgjør våre indre bilder av verden, og påvirker den måten vi oppfater ting på. *”To mennesker med forskjellige mentale modeller kan observere den samme hendelsen og beskrive den helt forskjellig, fordi de har merket seg ulike detaljer”* (Ibid: 179).

I følge Lai (1999) foreligger det flere begrensninger og feilkilder knyttet til menneskelig dømmekraft. Den feilkilden som synes mest relevant for dette studiet blir av Lai betegnet som bekræftelsesfellen. På grunn av menneskets trang til bekræftelse, har vi en *”tendens til å søke informasjon som støtter våre antagelser og ønsker, og nedtone eller ignorere motstridende informasjon”* (Ibid: 78). Bekræftelsesfellen påvirker alle typer vurderinger og i neste omgang våre beslutninger. Videre kan den føre til selvoppfyllende profetier (Ibid).

Det som er berørt ovenfor kan influere på innholdet i både dette og de foregående kapitlene på to måter. For det første kan dette påvirke ulike aspekt ved de dataene som foreligger for dette studiet. Deler av trenerens beretninger kan være et utslag av deres begrensninger i dømmekraft, og da spesielt mentale modeller og trangten til bekræftelse. Dette gjelder spesielt i situasjoner hvor de ble spurt om å evaluere eller vurdere konsekvensen av ulike forhold ved



deres trenergjerning eller lederskap. For eksempel i hvor stor grad de følte at de har lyktes med å få spillerne til å gjennomføre sin fotballfilosofi. For det andre vil jeg som forsker være utsatt for akkurat de samme begrensningene i dømmekraft som alle andre. *”Forskere kan lett være overkonfidente i forhold til gyldigheten av egne teorier og hypoteser. De kan la seg villedes av bekræftelsesfellen ved fortolkning av funn og diskreditere inkonsistent informasjon”* (Lai 1999: 210). Derimot må det tilføyes at det ikke er intensjonen å bekrefte sannheten i trenernes fortellinger. Når det er sagt, fikk jeg blant annet inntrykk av at trenerne virket ærlige, og hadde et bevisst, reflektert og ydmykt syn på egen trenerpraksis. Det virket som at trenernes beretninger var gjennomtenkte og at de ikke hadde ”grodd fast” i et tankemønster. Et sitat fra en av trenerne kan være med å illustrere dette. *”Jeg tror det hele tiden må være en form for bevegelse inne i skallen i forhold til å utvikle deg selv da som trener, og utvikle tankene dine”* (Treners beretning). Samtidig har som nevnt både veiledere og medstudenter lest gjennom og poengtert innholdet i denne oppgaven.

I forbindelse med drøftingen av resultatene i denne undersøkelsen, kan det synes å foreligge lite teoretisk og empirisk materiale med direkte relevans for flere av kategoriene i denne undersøkelsen. Dette gjelder spesielt for kategoriene fotballfilosofi, og opplæring i fotballfilosofi. I disse tilfellene er det stort sett funnene til Isberg (2001), og spesielt det som kom fram vedrørende Egil Olsens lederskap eller trenergjerning (jf. kapittel 3.7), som virker relevant å benytte som sammenligningsgrunnlag. Dette innebærer at lederskapet til Olsen har fått stor plass både i teoridelen og i den kommende drøftingen. I så måte kan det synes som at han løftes opp som en slags fasit eller referanseramme for elitetrenerne i dette studiet. Derfor må det understrekes at dette ikke er intensjonen. Samtidig kan det være store forskjeller på å være trener for et klubb lag versus et landslag, spesielt med tanke på tidsfaktoren.

For å beskrive sammenhengen mellom de fem undersøkte kategoriene, eller hvordan de kan være relatert til hverandre, blir det foreslått å benytte en relasjonell forklaringsmåte (jf. kapittel 3.8). Dette kan i sin tur bidra til å forstå helheten i datamaterialet. Derimot må det poengteres at det ikke trenger å foreligge en nødvendig sammenheng mellom dem. Dessuten blir det ikke foretatt en falsifisering av alle andre mulige forklaringsmåter.

Med bakgrunn i en helhetlig forståelse av datamaterialet og budskapet til Andreassen og Wadel (1996) og Senge (1999), synes det rimelig å anta at de ulike kategoriene griper om hverandre, samt påvirker og er gjensidig avhengig av hverandre. Dette betyr at endring på en

kategori kan medføre endring på flere eller alle de andre kategoriene. Samtidig var det ofte vanskelig å organisere datamaterialet i henhold til de utvalgte kategoriene. Imidlertid foreligger det ikke tilstrekkelig med datagrunnlag til å påvise en relasjonell sammenheng mellom alle kategoriene. Resultatene peker i retning av at det er et gjensidig påvirknings- og avhengighetsforhold mellom kategoriene ”elitetrenernes fotballfilosofi”, ”opplæring i fotballfilosofi” og ”opplevd konsekvens”. Deretter indikerer resultatene at elitetrenernes lederskapsfilosofi kan ha en viss betydning i forbindelse med opplæring i fotballfilosofi. I tillegg kan resultatene tyde på at elitetrenernes overordnede fokus gjennomsyrrer og danner viktige forutsetninger for å forstå innholdet i en eller flere av de andre kategoriene. Basert på denne utredelsen kan sammenhengen mellom kategoriene illustreres i følgende figur.

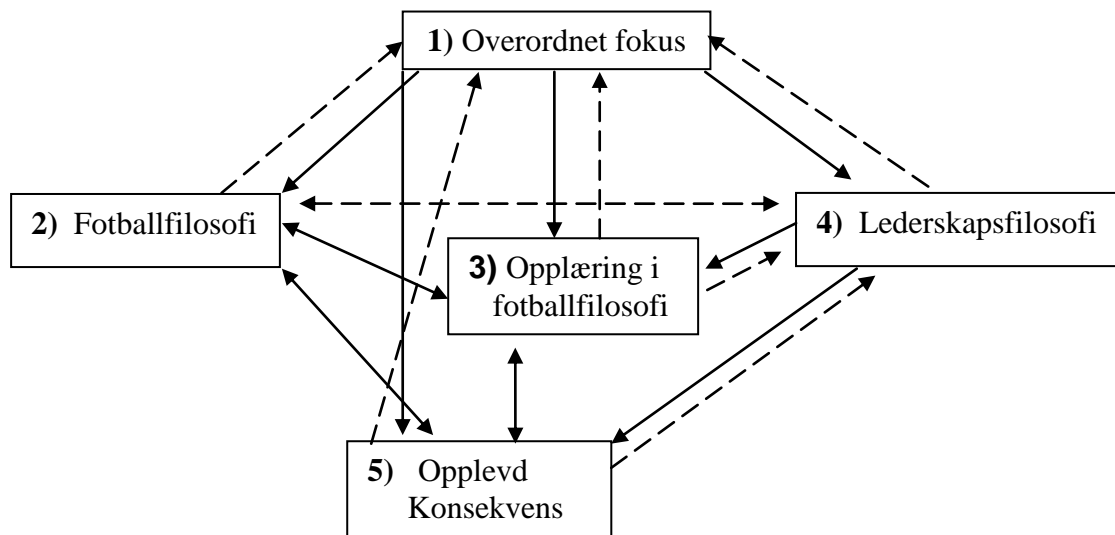


Fig. 5.1: Oversikt over hvordan de undersøkte kategoriene kan være relatert til hverandre i et relasjonelt perspektiv.

De heltrykte pilene illustrerer en sammenheng som synes å foreligge på bakgrunn av resultatene for undersøkelsen. De stiplede pilene illustrerer en sammenheng som ikke kommer direkte fram av datamaterialet. Denne sammenhengen bygger mer på en forståelse av helheten i datamaterialet, budskapet til Andreassen og Wadel (1996) og Senge (1999), samt egen forståelse av situasjonen. Her må det legges til at det synes å være minst sammenheng mellom trenernes fotballfilosofi og lederskapsfilosofi, spesielt om kategorien lederskapsfilosofi har noen innvirkning på kategorien fotballfilosofi. Generelt virker det som at trenernes lederskapsfilosofi er den minst relasjonelle kategorien i figuren ovenfor.

## 5.2 ELITETRENERNES OVERORDNETE FOKUS

Overordnet fokus refererer som nevnt til hva elitetrenerne velger å holde mest fokus på i sin trenerpraksis. Det representere på en måte trenernes utgangspunkt eller hensikt for sitt lederskap. Siden det er blitt argumentert for at trenernes overordnede fokus kan danne viktige forutsetninger for å forstå innholdet i de andre kategoriene, samt gjennomsyre og gjenspeiles i alle de øvrige kategoriene, virker det på sin plass å redegjøre for dette først. Derimot blir ikke denne kategorien vektlagt i like stor grad som de andre kategoriene.

Trenernes svar på spørsmålet om *”kan du forteller litt om hva du velger å holde fokus på i forbindelse med din trenerpraksis?”* indikerer at det var til dels stor variasjon i beretningene til trenerne. Derimot skal en muligens være forsiktig med å konkludere med at ulikhetene er så stor som de kan synes. For eksempel kan forskjellen bero på om trenerne uttrykte at de valgte å fokusere mest på resultatet eller forhold ved prosessen som skal lede til resultatene. En trener svarte at han holdt et sterkt fokus på resultater, mens andre trenere fortalte at det overordnede fokus var rettet mot for eksempel spillergruppa, å finne konkurransefortrinn, spillerutvikling eller læring av ferdigheter. Samtidig kom det senere fram at vedkommende trener som fokuserte sterkt på resultatene, også var opptatt av å ha en prosess eller et arbeidssystem som fungerte godt. Motsatt virker det rimelig klart at de andre trenerne også var opptatt av resultater. I samsvar med variasjonen i svarene blir det også vanskelig å trekke så mange felles slutninger om trenernes overordnede fokus. Følgelig nøyer jeg meg med å presentere svarene til trenerne, etterfulgt av en forholdsvis kort kommentar.

*”Det er jo viktig i hvert fall å holde fokus på en del ting. Det å ha klart for seg et felles sett av ideer og tanker. Felles betyr at en har involvert noen i de ideene og tankene. Og det må jo gjøres på et tidlig tidspunkt i den trenerjobben du er inne i. Det er bestandig viktig å gjøre en erkjennelse av hvor en er hen i terrenget. Det er viktig å tenke gjennom statusen til laget per dags dato, både som kollektiv og enkeltindivid. Ellers så er jeg nøye med det å sette mål da”* (Trener 1).

*”Ja, det kommer helt an på tiden på året. I de ulike periodene føler jeg det er viktig å ha få, konkrete og enkle retningslinjer som kan være momentet. Og så må du gi feedback i forhold til de momentene. I løpet av en forholdsvis lang periode kan det kanskje være et offensivt og et defensivt moment, og da er jeg kun ute etter det i treningen* (Trener 2).

*”Altså, de aller fleste av oss som jobber, også i toppfotballen, jobber i klubber som har ressursmessig dårlig forutsetning for overhodet å vinne noe. Og hvis man aldri blir best på noe, så blir man heller aldri god. Derfor så går mye av arbeidet ut på å finne områder som du kan bli god på, og jobbe mye*

med det. Fordi hvis ikke så blir du veldig fort for generell, og du blir for "de-beste-kopiert", og blir altså i beste fall da en dårlig nummer 2 eller nummer 3-kopi. Sånn at du er nødt til å finne ting som da er mulig å gjennomføre med forholdsvis små ressurser. Og så må du også være ganske standhaftig og systematisk, og veldig troverdig i formidlingen av det da. Rent sånn fotballmessig så blir jo dette her en balansegang mellom hva du ideelt ville ha gjennomført, og hva du da har forutsetning for å gjennomføre. Hvis man ikke er klar i bunn på hvordan man vil se ut fotballmessig, og har lest den forutsetningen riktig, så har du allerede der lagt fallgruven for deg selv (...) Med det så mener jeg også at man må finne en effektiv måte å spille fotball på, som da tar hensyn til den begrensede ressursen som du har både i forberedelsesmuligheter og i spillegruppen din (...) Utover det fotballmessige, så kommer et svært systematisk arbeid inn på det som da jeg mener det er mulig å bygge fortrinn på, og det er på det sosiologiske og det psykologiske. Og da konkret å jobbe frem riktige forutsetninger i et arbeidsmiljø, og jobbe inn et veldig dynamisk og riktig arbeidsmiljø, og jobbe hardt med å sette sammen lag på riktig måte. For å da stå igjen med en lagfølelse og en arbeidsmoral som da skal kunne kompensere mye av hva du mangler av kvalitet. Og det bruker jeg veldig mye tid på, og det er kanskje min kompetanse og min spesialitet blant elitetrenerne" (Trener 3).

"Ja, jeg er ute etter spillerutvikling. Det er aha for meg det, ja. Å utvikle spilleren individuelt for på den måten å få et lag med ulik spisskompetanse og ulike ferdigheter. Men det må jo sammensettes til helheten for at det skal være noen vits med det" (Trener 4).

"Fokuset er jo rettet inn mot spillergruppen, først og fremst (...) Hvis du tenker meg som trener inni et sånt system, så er det meg og spillerne og støtteapparat, som er den indre sirkelen her. Der er der jeg ønsker å ha fokus, altså det å utvikle spillerne, utvikle laget, utvikle støttefunksjonene rundt laget, for at prestasjonen skal bli best mulig. At vi skal nå de resultatmålene vi har satt oss. Men som landslagstrener, så er det en masse arenaer på utsiden her som jeg også må jobbe mye på, for at forholdene skal ligge godt til rette for å skape prestasjon her inne" (Trener 5).

Ja, det flytter seg lite grann, kan du si. Når du kommer til en ny klubb, så må du forsøke først å skaffe en orientering om hvordan det laget du tar over (...) Altså, prøve å finne ut mest mulig om laget før du skal gå i gang, og hvilke brikker du vil flytte på (...) Det er spillestilen til laget som jeg er opptatt av. Altså, å få den etablert så hurtig som mulig i tankegangen til spillerne. Og så overtar da det der individnivået, som vil si det å gjøre spillere bedre individuelt, egentlig i alle posisjoner på laget. Og deler jeg det opp igjen i den tekniske delen, den taktiske delen, den fysiske delen og den mentale delen (...) Så når jeg da er kommet i gang så er fokuset mitt veldig mye rettet mot egentlig tre forskjellige ting: Det ene er det individuelle forbedringspotensialet som ligger hos hver enkelt (...) Den andre biten går på selve lagorganiseringen, organisasjonsmodellen. Hvordan skal jeg få hver enkelt lagdel bedre, offensivt og defensivt? Og så henger det selvfølgelig igjen sammen med hvordan få kollektivet så sterkt som mulig, begge veger egentlig, både offensivt og defensivt (...) Når vi begynner å spille kamper så forsøker jeg å holde fokus på de sentrale moment i spillet. Det er de to hovedmomentene, offensivt/defensivt, hvordan de er organisert. Og så er det spesielt fokus på det offensive, altså frispilling, oppspill og gjennombrudd (...) Så, du kan si, fokuset mitt det flytter seg nok litt underveis da.

*For det at du har en idé, en filosofi, om hvordan du ønsker at laget ditt skal spille, mens underveis gjennom året så vil fokuset ditt være litt vandrende, alt etter behov. Altså, hele tiden er det sånn analysering om de forskjellige behovene for laget, hva er det viktigste. Men du kan si at det aller viktigste for meg er å forbedre enkeltindividet” (Trener 6).*

*”Altså, den viktigste forutsetningen for fremgang i XX, etter min filosofi, er jo at all fremgang er basert på læring av ferdigheter. Da har du altså et sett av ferdigheter (...) Vi kaller det fysiske ferdigheter da. For at selv om det bygger jo på egenskaper som utholdenhet for eksempel, men du må bruke det til noe, og ta det ut (...) Så har du tekniske ferdigheter, ikke sant? Taktiske, da er du over på lagspillet. Når det gjelder taktiske ferdigheter, så er måten vi bruker teknikken vår sammen med andre sin teknikk, og i gitte situasjoner. Det kaller vi jo i lagspill for taktikk. Og da er vi over på de sosiale ferdighetene. Den viktigste av dem igjen da, er jo den pedagogiske ferdigheten. Så er du da oppe i det vi kan kalle psykiske ferdigheter. Det er egentlig en psykisk sånn ressurstank, altså, en beholder. For alt dette her det styres jo av følelsene våre, altså, ved emosjoner, ikke sant? Og da er det viktig å være klar over at også de sosiale, emosjonelle, pedagogiske ferdighetene, de er altså lært på samme måte som for eksempel et vristspark, eller en lukeparkering med en bil. Så det er det helt sentrale utviklingsmoment hos oss, læring. Altså, at du stadig lærer nye ferdigheter, både individuelt og kollektivt” (Trener 7).*

*”Jeg holder sterk fokus på resultater. Det er det jeg lever av. Noe annet er underordnet” (Trener 8).*

Trenernes beretninger indikerer at de langt på vei hadde forskjellig overordnet fokus, samtidig som det er noen likhetstrekk. Blant annet var både trener en og seks opptatt av å kartlegge statusen til laget per dags dato. Videre kan det synes som at flesteparten naturlig nok var opptatt av å utvikle spillere og laget. Deretter fortalte både trener to og seks at de fokuserte på sentrale moment i spillet ut fra periode av året eller behovene til laget. Utover dette kan det være interessant å se litt nærmere på hvordan trener tre jobber for å skaffe laget sitt er konkurransefortrinn i forhold til andre klubber. Selv om dette er litt på siden av fokuset for denne undersøkelsen, mener jeg at innholdet i det han beretter er så bra at det bør nevnes. Dessuten ligger den til grunn for både denne trenerens fotballfilosofi og opplæring i denne. Dog blir det kun foretatt en kort presentasjon her, og de som ønsker å gå mer i dybden av dette henvises til vedlegg 6.

Vedkommende beskriver ganske utførlig hvordan de jobber ut fra en hverdagspyramide bestående av fire klosser. Grunnmuren i alt heter identitet. De må vite hvordan de spiller, hvordan de kommuniserer og hva som kjennetegner og gjenskaper kulturen deres. De neste tre søylene er arbeidsmiljø, utvikling og prestasjon. Sistnevnte bygger igjen på tre søyler, arbeidsmoral, strategi og kvalitet. Resultatet vil da være et naturlig produkt av at en har jobbet denne pyramiden riktig. Og etter at en har spilt kamp, kan en gå tilbake til identiteten igjen for

å sammenligne kampen med hvordan det skulle se ut. Deretter jobber en seg opp gjennom pyramiden igjen. Dermed har de en veldig gjenkjennbar og trygg måte å jobbe på. I forlengelsen av dette sier han at han har veldig stor tro på dette systemet. *”Jeg mener jo ærlig talt at hvis de beste klubbene hadde vært like nøye på dette her, så vinner de jo alt. Og det er jo derfor Rosenborg har vunnet alt, fordi de har vært nøyest også på det der”* (Trener 3).

### 5.3 ELITETRENERNES FOTBALLFILOSOFI

Dette kapitlet tar for seg innholdet i trenernes fotballfilosofi. I den forbindelse blir det først presentert et omfattende sitat fra hver trener, noe som beskriver hovedtrekkene i deres fotballfilosofi. Deretter følger en drøfting av både dette og flere forhold vedrørende denne kategorien. Videre blir karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi drøftet i henhold til de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet. I tillegg blir det foretatt en kort drøfting av noen mulige fotballfilosofiske betraktninger. Til slutt presenteres et konkret eksempel på hvordan en kan utnytte spillernes spisskompetanse komplementært og relasjonelt.

I denne sammenhengen må det nevnes at de åtte trenerne i utgangspunktet behandles som en gruppe, selv om visse nyanser også påpekes. Dette valget begrunnes for det første ut fra omfanget av data, og følgelig at det blir for komplekst å drøfte alle detaljer og alle trenerne opp mot hverandre. Deretter bør en muligens være forsiktig med å sette de ulike trenerne opp mot hverandre siden innsamlingen av data skjedde enkeltvis. For selv om datamaterialet indikerer at trenerne har forskjellig syn på en del forhold, kan det synes som at det langt på vei dreier seg om variasjoner og ulikheter på detaljnivå, mens de overordnede prinsippene er relativt like. Dette virker heller ikke urimelig tatt i betraktning at nær sagt alle trenerne synes å komme fra den samme ”fotballskolen”<sup>12</sup>.

#### 5.3.1 Hovedtrekkene i elitetrenerens fotballfilosofi

*”Ja, vi har jobbet veldig med å ligge samlet i forsvarsspillet, sånn at vi er i stand til å vinne ballen, og da også komme samlet og hurtig i angrep. Vi har jo hatt utgangspunkt i et soneforsvar, med skille mellom høyt press og vanlig presseshøyde. Når vi har presset høyt så har vi prøvd å presse i tre ledd. I vanlig presseshøyde har vi hatt to forsvarsledd, en firer og en femmer pluss en da, kan du si. Det vil si en sekser som har senket seg gradvis i forhold til ballførers posisjon og trussel av andre motspillere (...)*

<sup>12</sup> Samme ”fotballskole” refererer til den norsk-svenske modellen med sterk påvirkning fra England.

Det har gjort at vi er et lag som er farlig når vi vinner ballen i gunstige posisjoner. For vi er vant til å komme hurtig i angrep, og vi har jo også en del retningslinjer for kontrapillet. Når vi er i overtall eller at motstanderen er i ubalanse, gjelder det å holde ballen sentralt så lenge som mulig, transportere ballen hurtig fremover, enten gjennom hurtig føring hvor vi utfordrer det svakeste leddet i kjeden til motparten, eller ved effektivt pasningsspill i forhold til en bevegelse. Så de tingene prøver vi å trene veldig mye ved å overføre til øvelser også (...) Ellers så har vi også klare retningslinjer og grunnbevegelser for hva vi gjør når vi spiller mer mot etablert forsvar. Vi spiller med tre sentrale midtbanespillere i et anker. En som er ballfordeler, to indreløpere og vinger som da har bestemt bevegelsesmønster i forhold til hvor ballen er og posisjon til ballfører. Så det er ganske innarbeidet (...) Vi er veldig opptatt å spille fremover gjennom ledd i det øyeblikket vi vinner ballen. At det å utnytte de ledige rommene som er på banen skal ha førsteprioritet” (Trener 1).

”Min spillestil går jo på effektivitet selvsagt. Vi ønsker å spille en type fotball som er effektiv. Offensivt betyr det å score mål, defensivt å hindre mål. Og så har man da virkemidler for gjennomføring av din spillestil. Enkelte lag ønsker å spille gjennom midtbanen, som et virkemiddel, og kun vil ha det på den måten. Jeg ønsker i utgangspunktet å utnytte bakrommet så fort som overhodet mulig, gjennom løp og gjennom bevegelse. Og derav vil det naturlig nok bli et mellomrom som du også kan utnytte. Poenget er at jeg vil ha en bevegelse inn i bakrom når vi vinner ballen og er rettvendt. Ikke for nødvendigvis det at ballen skal komme dit, men for det at jeg ønsker å skape et stort mellomrom som du da kan utnytte. Defensivt så ønsker vi å vinne ballen så høyt som mulig på motstanders halvdel, for derigjennom å skape sjanser mot motstandermålet så fort som mulig (...) Ja, vi spiller 4-4-2 offensivt og defensivt, og det er sone. Vi ønsker å ha tre presseledd defensivt (...) Overgangsspillet er jo ikke veldig vektlagt hos oss, med bakgrunn i at vi med vår formasjonen mister lite grann på overgangspillet. For du har ikke to brede flanker som i en 4-3-3 formasjon (...) Når vi da vinner ballen må flankespillerne få tid til å komme seg ut i riktig posisjon. I en 4-3-3 formasjon har du folk i brede posisjoner med en gang du vinner ballen. Så overgangspillet er etter min vurdering bedre i en 4-3-3-formasjon, men jeg ønsker likevel å spille 4-4-2 på grunn av at det blir mer solid defensivt” (Trener 2).

”Og det som jeg da faller ned på, det er jo at hvis du skal si det med få ord, så spiller vi et soneorientert forsvarsspill, med klare innrømmelser til markering i midtleddet. Vi støtter oss til pasning som virkemiddel for å nå gjennombrudd, og er villige til å ta en del risiko før vi går for gjennombrudd. Så blir den store utfordringen å transportere effektivt gjennom midtleddet i oppbygningen og gjennombruddet (...) Og så gjelder det da å optimalisere og effektivisere dette her så godt du kan ut i fra mannskapet ditt. Men hva slags formasjoner du da bruker for å betjene dette her, det har variert. I fra 3, 4 og 5 i midtleddet og til en og to på topp, men alltid med 4 bak. I dag så bruker jeg to på topp, og det fordi man da mannskapsmessig ser at det er den mest hensiktsmessige måte å betjene den form for fotball som jeg pratet om i sted (...) Den største utfordringen i hverdagen finner du alltid i risiko. Og på høyere og høyere nivå så ligger også risikovurderingen hele veien og styrer veldig mye av hva du skal ha frem. Mens man hadde ønske at både midtstopper og backen kunne slått den pasningen inn i midtleddet, og fått en effektiv transport på det, så ville ofte den feilen som da blir begått i midtleddet være så ødeleggende for deg at du sitter igjen som en narr, ikke sant? Og det vil altså da være en

*balanse om du fortsatt går for det, eller om du sier at "nå må du for faen la være" (...) Jeg gir meg ikke på, og vil altså være villig til å involvere, for å si det litt firkantet, midtleddet i oppbygningen av gjennombrudd. Men jeg vil ha en veldig klar retning og idé på ballhold. Ballhold skal ende i avslutning, målsjanse eller mål. Det er altså et overordnet mål. Og hvis man ikke har gjenkjennelse på det der, så må man da ta vekk litt av det optimale, både i kampen og i forberedelsen, for å oppnå det" (Trener 3).*

*"Ja, det må man jo ha. Det skal jo siden gjennomsyre hele treningen, og ellers vimses det all deles for mye. Jeg tror på min måte å spille, det er med raske overganger, og det er med tekniske innslag, og det er med bestemte spillemoment som man kan improvisere ut i fra. Og da trener vi naturligvis på de forskjellige tingene (...) Sone i alle ledd og vi går ikke som vi sier, tyskerne går over til mann/mann siste tredjedelen, det gjør vi ikke (...) Ja grunnformasjonen er 4-4-2 som jeg jobber etter, men vi har alternativer til det. I år har det vært 4-5-1 og 4-3-3 som vi har jobbet med som alternativ, og har anvendt i nullkamper eller i deler av noen kamper" (Trener 4).*

*"Jeg har jo et sånt veldig klart nettverk av tanker og ideer om hvordan vi bør spille fotball, for at vi skal få resultater. Og det er veldig tydelig hva jeg mener er riktig vei å gå, i forhold til vårt lag da (...) For oss så innebærer det blant annet en defensiv organisering, som er opptatt av soneprinsipp. Og at det skal være et veldig sånn velorganisert lag, som skal være vanskelig å bryte igjennom. Det er liksom den biten av det i forhold til det å kunne forsvare seg, og ikke slippe inn mål. Men så har jeg også den innfallsvinkelen i vår filosofi, at det defensive også ofte da er utgangspunktet for å gjennomføre godt angrepsspill. For det er det at vi vil vinne ballen så ofte som mulig i gunstige situasjoner, og da utnytte offensivt den ubalansen da som eventuelt motstanderen er i, kan du si i overgangsspill. Så da er vi over på det angrepsmessige, hvor det å utnytte ubalanse hos motstanderen, ved å vinne ballen i spill og vinne ballen gunstig i spill. Det er et veldig sentralt punkt. Og i angrepsspillet så er det gjennombruddet som er hele tiden styrende i forhold til hvordan vi ønsker å spille, både når vi vinner ballen i spill, eller starter i gang bakfra fra keeper eller i det bakre ledd, og motstanderen har alle sine på rett side. Det er gjennombruddet som er styrende for de valgene vi gjør. Det er jo også på dødball, at vi tenker gjennombrudd, gjennombrudd, gjennombrudd, altså" (Trener 5).*

*"Sonemarkering, men med sone. Tandering inn til sonemarkering. Så soneprinsipp og dess nærmere du kommer eget mål, dess mer og mer går vi over i sonemarkering (...) Vi følger ned til egen bakre firer, men det er litt sånn betinget i forhold til om vi er i noenlunde balanse, eller i et snev av ubalanse (...) For det at hvis du er i, ikke total ubalanse, men et snev av å være i ubalanse så bryter vi faktisk med soneprinsippene. Og egentlig satser på å følge folk i større grad enn å overlate selve ansvaret for andre, som er en del av soneprinsippet (...) Du kan si at fotballspill er for meg mer en sånn posisjonering av spillerne. Få dem rett på banen når vi stater, når vi skal begynne å bygge opp bakfra. Vel vitende om at det er veldig sjelden at du kan kaste ut fra keeper og gå hele veien gjennom og score. Men likevel så gjør det følgende at vi posisjonerer oss for å spille opp. Altså, jeg vil ikke ha ballen sparket opp. Dersom motstander presset høyt, så må jeg kanskje slå langt ut, jobbe på andre ballen, og så vinne igjen ballen, enten på fremsiden eller baksiden. Men hvis vi nå klarer å spille utenom to mann, så klarer fire mann å spille utenom to mann på banens bredde på 65, 68 meter. Det bør vi klare på et*



relativt bra nivå. Det handler mye om å spille 4 mot 2 der oppe, få løs en av de 4 i bakre firer, enten back eller midtstopper. Det spiller ingen rolle, men bare en av de fire skal løs, så han kan få et kontrollert oppspill. For da, samtidig som vi holder ballen i laget, så flytter vi spillet oppover i banen, og vi lokker motstanderen over eller inn, alt ettersom hvem som kommer løs (...) Vi går aldri inn bakom feilvente spillere før de er rettvent med ballen. Da går vi inn bakom de, da starter løpingen bakfra. Det er viktig at vi klarer å ha pasningskombinasjoner, eller hele tiden å kunne holde ballen i laget vårt. Og så er det at vi ved å trekke motstanderen over, får vi også motsatt side ledig. Og så veksler veldig mye mellom å holde kort og vende spillet vårt. Så det er de momentene vi arbeider med, grunnlinjene i vårt spill. Først i gjennombruddsfasen, når folk er blitt rettvent, så vil den kreative delen ta over. Altså, da kommer løsningsene fra forwards, enten å stikke igjennom eller å spille ut og få innlegg foran mål. Så deler av dette her er jo et spill, kan du si, for å sette oss i posisjon for å foreta gjennombruddet. Og det er det som er viktig, at en hele tiden arbeider med den intensjonen. Men hvis vi skulle miste ballen, så er det viktig å være i posisjon til å gjenvinne den. Da forsøker vi å flytte folk frem i posisjoner for å legge folk rundt ballføreren, for å vinne den igjen hurtig. Altså, det presset etter balltap er utrolig viktig” (Trener 6).

Ja, altså, vi har jo et overordnet, skal vi si, nærmest et vedtak, at vi går alltid ut på banen for å lage mål (...) Ja, vi spiller jo sone. Det er jo helt overordnet. Men sonespillet vil jo fungere når du har, skal vi si, de defensive formasjonene dine på plass, ikke sant? Er den defensive formasjonen en 3'er eller 4'er eller 5'er på midtbanen, eller 4 bak. Men det jo ikke sånn i fotball. Det er jo overgangen fra offensivt til defensivt, og da er du jo veldig ofte i ubalanse (...) Ja, det er jo det! Det er jo det fotball består av, ikke sant, balansen mellom angrep og forsvar. Og da sier jeg det at det er klart vi spiller jo sone, men i det ligger det veldig mange elementer av, skal vi si, mann-mann-forsvar, ikke sant? (...) Sone er når du er etablert, og det vil du jo prøver å være hele tiden når du mister ballen, men du klarer ikke det, vet du. (...) Så det er ikke noe motsetningsforhold i det, bare det at man skjønner at det er sjelden du er i balanse når du mister ballen. Det er nesten aldri, for da har du angrepet med for få folk, sier jeg. Og da blir det ikke noe mål (...) Vi sier at alle angrep som avsluttes med færre enn 5 er dømt til å mislykkes. Men det vi har sett når vi spiller klassisk 4-3-3, spesielt internasjonalt, er at vi får for lite trykk i midten. Og du er nødt til å ha fart sentralt, for det at de er så dyktige. De forsvarer seg med alle (...) Og derfor så kan du si at vi vil gjerne ha vinger, men høye vinger har en tendens til å bli helt tatt ut mot dyktige backer (...) Ja, det er jo klart at spillet i lengderetningen er jo det helt avgjørende for dyktigheten, ikke sant? Men vi spiller jo ofte midtbane i medløp. For etter vår erfaring mot gode lag, så kan du ikke spille gjennombruddspasning som er noe mye mer enn en 30 meter i hvert fall. Da er de dårlig til å falle av i motpartens forsvar (...) Vi angriper fremover når vi kan, spiller støtte bare når vi må, og det er sjelden” (Trener 7).

”Altså, fotball går jo ut på å score mål, og for meg så har jeg nok sett at det er lettere å få frem resultater med offensiv fotball. Men det må jo alltid være en balanse mellom offensive og defensive. Du kan si at du kan spille så mye offensivt som du bare vil, men hvis du ikke har gode forsvarere, så hjelper det ingenting. Men jeg tror det er lettere å lære seg godt forsvar, med et godt angrep. Det er faktisk lettere å forsvare seg når man lærer seg å angripe på en måte hvor man faktisk er mer eller mindre i

*balanse til enhver tid. Så jeg er kanskje mer opptatt av balanseproblematikken enn av reinheklet sone, og mer sonespill enn soneforsvar (...) Kan du si at i strategiske områder, du kan si i sentralaksen, så skal vi alltid være en spiller mer enn motstanderen (...) Nei, du ser jo alltid for gode overganger. De beste overgangene er jo hvis vi vinner ballen så høyt oppe som du kan. Så du ser jo alltid for det. Men da kommer det igjen den balanseproblematikken, at du trykker såpass bra etter når du angriper, at sjansen for å gjenvinne ballen i gode posisjoner er stor (...) Ja, du må jo dekke hele banens bredde, og det er jo veldig viktig. Så derfor er jo den konklusjonen at hvis du spiller med vinger, så vil du jo strekke motstanderens forsvar maksimalt. Og dermed få muligheter til å komme rundt, men også til å komme imellom deres spillere (...) Så jeg er veldig lite opphengt i tallkombinasjoner. Jeg er mye mer opptatt av dekk farlige områder, balanseproblematikk, og hurtig i lengderetning. Hvis du greier å slå en touch rett igjennom, så er det selvfølgelig det beste, men du kan ikke gjøre det i 90 minutt. Så du trenger faktisk mellomledd i alle retninger, for å kunne vinne terreng” (Trener 8).*

For å si noe generelt om temaet, velger jeg å systematisere innholdet rundt sentrale forhold relatert til de to overordnede spilleprinsippene, det å skape og hindre gjennombrudd (Olsen 1981; Olsen et al. 1994). Dette kan relateres til den overordnede angrepsoppbygningen og defensive organiseringen, og kan dermed representere hovedtrekkene i deres fotballfilosofi. Videre tyder resultatene på at trenerne også fokuserte på sammenhengen mellom angrep og forsvar, samt balanseproblematikken og risiko. Denne fokuseringen på sammenheng mellom angrep og forsvar synes viktig med tanke på at spilleprinsippmodellen er konstruert med komplementære angreps og forsvarsprinsipper (Olsen et al, 1994)<sup>13</sup>.

I forsvar skjelner man vanligvis mellom rent markeringsforsvar på den ene siden av skalaen til rent soneforsvar i den motsatte enden (Olsen et al. 1994). Derimot er det få lag som rendyrker sone- eller markeringsforsvar. De fleste gjør visse innrømmelser den ene eller andre veien (Ibid). I tråd med dette indikerer resultatene fra denne undersøkelsen at trenerne i utgangspunktet foretrakk soneforsvar, men at flere gjorde visse innrømmelser til markering. Dette kunne gjelde for hele laget, i midtbaneleddet, eller ved overganger fra angrep til forvar, spesielt om laget var litt i ubalanse. I så måte ser det ut som at et flertall av trenerne i dette studiet ikke var like soneorientert som Egil Olsen (jf. kapittel 3.7.2).

Når det gjelder forhold knyttet til det å skape gjennombrudd fokuseres det på hva de vektlegger i angrepsoppbygningen, og da spesielt i hvor stor grad de velger å involvere midtbanen. I så måte kan dette gi visse indikasjoner på graden av gjennombruddshissighet til

<sup>13</sup> For ytterligere presisering av de ulike begrepene som gjennombrudd, soneforsvar, balanse og lignende, henvises til Larsen (1992) og Olsen med flere (1994).

respektive lags spillestil (Holm et al 1998; Olsen et al. 1994). Naturlig nok var alle trenerne opptatt av å skape gjennombrudd. De ønsket å spille i lengderetning, og gjerne så hurtig som mulig. Derimot kan resultatene indikere at de fleste ønsket å involvere midtbanen mer i oppbyggingen enn det som for eksempel kjennetegner Drillos gjennombruddshissige spillestil (jf. kapittel 3.7.2), og at de dermed var villige til å ta høyere risiko med ball enn Egil Olsen.

*”Så svaret er ja, gjennombruddshissig, men vi gjør det mer kontrollert enn for eksempel landslaget gjør det, med å ha med flere folk” (Trener 7).*

*”Jeg er veldig glad i pasningen, i fotballspillet lidenskap. Og lidenskapen hos veldig mange fotballspillere ligger i å kunne gjøre det de helst vil. Og det er jo ofte å utnytte hverandres kompetanse i form av en litt for krevende form for fotball, fordi at det ofte signaliserer det optimale liksom inn mot hvordan du har en følelsesverden” (Trener 3).*

*”Men jeg tror jeg holder fast ved det at jeg vil gjerne ha ballen spilt fremover så hurtig så mulig, men ikke for enhver pris. Og det vil si at der ligger også noe misforståelse. For at en ting er å spille ballen opp i banen, og så er det ingen som kan håndtere den. Det er en mot 3 eller han er alene (...) For en hurtig kombinasjon med en eller to berøringer går ganske fort det. Isteden for en kjapp, lang en som også går fort, men som er mye vanskeligere å få til” (Trener 6).*

Uansett ville de at ballen skulle spilles framover igjennom ledd, i form av bevegelse og pasning inn i ledige rom, og medløp. Samtidig hadde flere trenere klare retningslinjer og grunnbevegelser både i angrep mot etablert forsvar og ved offensive overganger. Et konkret og presist eksempel kan være med på å illustrere dette.

*”To ting når vi erobrer ballen. Vi arbeider med å ha de to spissene oppe. De er noen av de første vi kikker etter. Altså, vi vet at normalt sett når vi erobrer ballen, så faller bakre firer, eller så vil de gamble på å stå høyt i banen. De fleste lag faller direkte med fireten når de taper ballen. Og da umiddelbart etter ballerobring, setter vi ballen opp mellom kjeden på oss. Altså, hvis vi vinner i midtbaneleddet, da setter vi han direkte på føttene på forward med en gang. Det første vi gjør. Og så flytter vi folk etter, slik at han har et spillpunkt med en gang. Hvis en midtbanespiller vinner ballen, så starter den andre midtbanespilleren alltid en løpning på fremsiden. Der de kan spille den korte inn i mellomrommet for å gjøre spilleren rettvent. Og i en overgangsfase så er det utrolig viktig at vi får flest mulig spillere rettvent med ballen. For da har vi oversikten til å spille ballen inn bakom dem, hurtig (...) Altså, mannen ved siden av starter løpning direkte etter ballerobring. Da har han den korte, for å bruke det såkalte mellomrommet med en gang” (Trener 6).*

Idet vi er inne på offensive overganger eller breakdown, indikerer resultatene at flere av trenerne fokuserte på å utnytte motstandernes ubalanse ved ballerobring i spill. Trener fem

og åtte poengterte også betydningen av å prøve å vinne ballen i gunstige posisjoner og situasjoner. Dette trekker paralleller til Olsen og hans vektlegging på offensive overganger. *”Jo flinkere man er til å vinne ballen når man forsvarer seg, desto gunstigere utgangspunkt får man for selv å angripe og utnytte motstanderens ubalanse”* (intervju med Drillo, Holm et al. 1998: 101). I den forbindelse blir det etter alt å dømme viktig med gode førsteforsvarere i midtbaneleddet, slik at en er i stand til å vinne ballen høyt oppe på banen. I så måte kan beretningen til en trener muligens indikere at norske fotballspillere ikke er dyktige nok på denne biten. *”Men det gjelder veldig mange norske lag også, at vi er for dårlige som førsteforsvarere. Vi vinner sjelden ballen på midtbanen”* (Trener 7).

I forbindelse med det å skape gjennombrudd og relasjonen mellom angrep og forsvar, var spesielt trener tre, seks og åtte opptatt av balanseproblematikken, risikovurdering og gjenvinninger. Trener åtte ønsker å angripe på en måte hvor en er mer eller mindre i balanse til enhver tid, samt trykke etter for å gjenvinne ballen i gunstige posisjoner. Trener tre mente at den største utfordringen knyttes til risiko, mens trener seks var opptatt av kombinasjonen mellom balanse og hvordan laget står på banen når de selv angriper.

*”Så det er sånne hårfine balanse ganger det der. Hvor mye tid skal du for eksempel bruke på igangsettingsspill for å få frigjort et overtall langs en kant, fremfor satse mye mer på at den pasningen skal slås med et klart treffpunkt langt, og at man bruker mye mer tid på å innrette spillernes hoder på at den kommer langt, og så skal du løpe der og der og der. Og sånne avveielser er hele veien styrende i hverdagen”* (Trener 3).

*”Det handler veldig mye om en balanse. Fotballen er en balansegang mellom hva du egentlig vil mest. Mange trenere ønsker å forsvare seg, og prioriterer den delen av det. De vil si at de vil alltid få noen sjanser, alltid få noen muligheter. Mens andre trenere igjen, de vil gjerne angripe. For det er en del av fotballens grunnprinsipp. Det er å angripe motstander. Men så når du gjør det da, så skal du være veldig våken for at da kan du bli hardt rammet selv også. Derfor så det som jeg har arbeidet mye med de siste årene, både i XX og her i YY, det er hvordan vi står på banen når vi selv angriper. Og det tror jeg et av de viktigste prinsippene i fotball, det er: ”Hvordan kan du gjenvinne ballen hvis du skulle tape den i din iver på å gå fram med ballen? Hvordan skulle du klare å gjenvinne?” Og da må du nesten stå på motstanderne, så du låser dem inne og tvinger dem til å slå langt. Men du må også ha spillertyper til å kunne lese spillet”* (Trener 6).

### 5.3.2 Utgangsformasjonen til elitetrenerne

Resultatene indikerer at trenerne var rimelig fleksible på dette området. Variasjonen gikk hovedsaklig mellom en 4-3-3 eller 4-5-1 formasjon versus en 4-4-2 formasjon. Derimot uttrykte flere trenere at de også kunne variere mellom disse to hovedskillene ut fra mannskapet de til en hver tid hadde til rådighet, samt i enkelt kamper. Så det eneste som synes klart i forhold til formasjon, var at alle på nåværende tidspunkt ønsket å ha fire spillere i det bakre leddet. Samtidig mente de at hovedtrekkene i filosofien ble ivaretatt selv om grunnoppstillingen kunne variere.

*”Hvert år tar jeg utgangspunkt i foregående års retningslinjer. Så jobber jeg gjennom alle de punktene i forhold til den stallen du har å jobbe med. Det er jo ikke sikkert det er hensiktsmessig å spille nøyaktig med samme formasjon neste år, selv om spillestilen ligger veldig i bunnen hos meg. En må liksom ikke blande kortene. Du kan skifte formasjon, men likevel ha noenlunde samme spillestil” (Trener 1).*

*”Formasjonen, den er jo også et viktig virkemiddel for å få frem denne filosofien. Og vi har jo da en 4-5-1, 4-3-3 som har vært vår grunnformasjon. Men der må også spillertypene være litt med på å styre. For det er klart at formasjon legger en del føringer på hvordan du skal utføre det i praksis. Men samtidig så kan du si det at de hovedretningslinjene, enten om du spiller 4-5-1, 4-3-3 eller 4-4-2, så blir de det samme (...) Men på grunn av innbyrdes plassering spillerne seg imellom, og at du da får litt ulike typer rollebeskrivelser, så blir det allikevel noen forskjeller på om du spiller 4-5-1 eller 4-3-3, kontra 4-4-2. Det går på vinkelen, naturligvis, du får i spillet offensivt, bevegelsesmønster osv. Men det overordnede, med at gjennombruddet styrer, og at man er opptatt av at det skal gå hurtig fremover i lengderetningen, og at man skal utnytte ubalanse, utnytte rom hele veien, så er det likt uavhengig av formasjonen” (Trener 5).*

*”Nei, ikke i den tankebanen. Nå er det en systemendring, men det var jo mer ut fra spillertypene og blandet kultur i klubben. Om at de var mer vant til å posisjonere seg ut på en 4-4-2 enn en 4-3-3. Og faktisk har det åpnet øynene litt for meg også, i forhold til bruken av 2 spisser istedenfor en spiss, for eksempel” (Trener 6).*

*”Og da går det ikke på om du spiller 4-4-2 eller 4-3-3, men måten du går i angrep på, måten du forsvarer på” (Trener 8).*

### 5.3.3 Karakteristika til innholdet i elitetrenerens fotballfilosofi

Resultatene peker i retning av at alle trenerne har en gjennomtenkt og gjennomarbeidet fotballfilosofi, noe som samsvarer bra med resultatene til Isberg (2001) og det som kom fram

i forbindelse med redegjørelsen av Olsen sin fotballfilosofi i kapittel 3.7.2. Videre virker det som at hovedtrekkene i deres filosofi er relativt like. Med det mener jeg at alle trenerne foretrakk soneorganisering defensivt, men at graden av innrømmelse til markering varierte. Videre ønsket alle trenerne å spille hurtig i lengderetning, med fokus på bevegelse, medløp og pasning inn i ledige rom. Derimot kan det synes som at graden av ønsket gjennombruddshissighet og villigheten til å involvere midtbanen i angrepsoppbygningen var litt ulikt. Ellers virker det som at variasjoner stort sett forekom på detaljnivå.

Dersom en ser på karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi i lys av de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet (problemstilling #1), kan det synes som at det var noen forskjeller trenerne imellom. Disse variasjonene kan illustreres ved å plassere ytterpunktene mellom trenerne på en skala eller kontinuerlig variabel. Følgelig vil dette avsnittet belyse karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi i henhold til dimensjonene omfang og presisjon. Dimensjonen stabilitet berøres senere i dette kapitlet.

Omfang vil i denne sammenhengen referere til hvor mange fotballfaglige og lagtaktiske forhold trenerne berører ved utredelsen av sin fotballfilosofi. For eksempel om fotballfilosofien deres innbefatter retningslinjer for spilleratferden ved alle de tre angrepstypene, samt om de berører forhold som gjenvinning, balanse, risiko, presshøyde eller lignende. Til flere fotballfaglige og lagtaktiske forhold trenerne berører, til mer omfattende er trenernes fotballfilosofi. Dette illustreres i figur 5.2.

Dimensjonen presisjon henviser til hvor nøyaktig, konkret og detaljert trenerne beskriver organiseringen av spilleratferden. Det sikter med andre ord til hvor entydige og konkrete retningslinjer spillerne har å forholde seg til i forhold til de ulike fotballfaglige og lagtaktiske forholdene berørt ovenfor. For eksempel hvem som skal bevege seg hvor og hvor ballen skal slås ved angrep mot etablert forsvar. Dette kan ha noe å si på hvor mange valg fotballfilosofi gir, både i henhold til ballførers valg og spillernes valg uten ball. Følgelig kan en tenke seg at til mer entydige og konkrete retningslinjer spillerne har og forholde seg til, til mer presist er innholdet i trenerens fotballfilosofi, og til mer fastsatte valgalternativ gir den. Presisjonen i trenernes fotballfilosofi illustreres i figur 5.3.

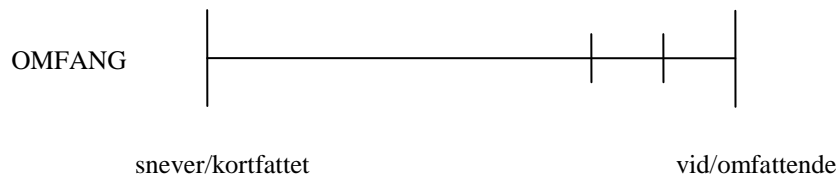


Fig. 5.2: Karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi i henhold til dimensjonen omfang.

Ytterpunktene mellom trenerne illustreres ved de to korte vertikale strekene.



Fig. 5.3: Karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi i henhold til dimensjonen presisjon.

Ytterpunktene mellom trenerne illustreres ved de to korte vertikale strekene.

Figur 5.2 indikerer at trenernes fotballfilosofi kan karakteriseres som relativt omfattende, samt at det var liten forskjell mellom trenerne. Av den grunn blir det også problematisk og lite fruktbart å antyde hvor de ulike trenerne kan plasseres innbyrdes. Dessuten er ikke fokuset for undersøkelsen å evaluere trenerne. Det interessante er å belyse variasjonen i datamaterialet. I henhold til presisjonen i trenernes fotballfilosofi (figur 5.3), kan det synes som at det var større variasjon mellom trenerne. Ytterpunktene strekker seg fra omtrent midt på til langt ute til høyre på skalaen.

Det er noen åpenbare problemer eller feilkilder forbundet med tolkningen ovenfor. For det første er det vanskelig å forestille seg hvor omfattende og presis en fotballfilosofi kan være. Følgelig blir det problematisk å avgjøre hvor langt fra et tenkt minimums- og maksimumspunkt ytterpunktene i materialet skal plasseres på de to skalaene eller kontinuerlige variablene. Videre hadde tidsfaktoren under intervjuene viss betydning i forhold til oppfølging og utdyping av trenernes fortellinger. Samtidig kan det være forskjeller på hvor mye trenerne valgte eller følte at de skulle utdype innholdet i sin fotballfilosofi. I tillegg må det påpekes at framstillingen ovenfor kun baserer seg på trenernes fortellinger, og det kan som sagt være stor forskjell mellom hva trenerne formidler, og hva som skjer i praksis. Av den grunn trenger ikke figurene ovenfor å gi et riktig bilde av hva som karakteriserer innholdet i trenernes fotballfilosofi i virkeligheten.

I forlengelsen av dette kan det være at de feilkildene som er skissert ovenfor, i større grad gjør seg gjeldende i forhold til dimensjonen presisjon. I forbindelse med omfanget i trenernes fotballfilosofi, mener jeg at tidsfaktoren, oppfølging av trenernes uttalelser og hvor nøyaktig trenerne valgte å utrede innholdet i sin fotballfilosofi, ikke burde ha så stor betydning. Trenerne fikk stort sett både anledning til, og kom inn på, de fleste forhold vedrørende sin fotballfilosofi, selv om naturlig nok ikke alle detaljer vedrørende deres fotballfilosofi ble berørt. I så måte refererte trenerne til de fleste forhold som synes relevant å bringe på banen ved formidlingen av sin fotballfilosofi. Samtidig vil det jo trolig alltid være et forbedringspotensial. Uten å fokusere for mye på dette, ønsker jeg å komme med et par bemerkninger i forhold til omfanget i trenernes fotballfilosofi, samt forhold som etter mitt syn bør inngå i en fotballfilosofi.

Først kan det synes som at mesteparten av det som omhandler det offensive i trenernes fotballfilosofi berører forhold knyttet til angrep mot etablert forsvar eller lengre angrep. Spesielt var det få av trenerne som kom inn på hva de vektlegger ved offensiv dødball. Med tanke på at undersøkelser fra VM-86 og VM-90 synes å vise at breakdownangrep, dødballangrep og lengre angrep hver for seg legger beslag på omtrent en tredel av totalt antall scorede mål (Olsen et al. 1994), stiller jeg meg litt undrende til at trenerne synes å fokusere så lite på dødballangrep. I tillegg kan det legges til at breakdown synes å være den mest frekvente angrepstypen (Larsen 1992), og at antall scoringer synes å være noe høyere ved breakdown og dødball enn ved lengre angrep<sup>14</sup> (Olsen et al. 1994). Dessuten kom 52 % av alle scoringer for Norge-A i 1993 etter dødball (Ibid). Samtidig indikerer undertegnede kampanalyseundersøkelse av 17 A-landskamper for Norge i perioden 1996-1999, at Norge scoret 54,8 % av målene på dødball og slapp inn kun ett mål på motstanders dødball (Carlsen 2000). I den forbindelse så vi i kapittel 3.7.2 at utnyttelse av offensiv dødball, og det å hindre mål mot ved defensiv dødball var sentralt i Olsen sin fotballfilosofi.

Av den grunn kan en spørre seg om trenere muligens fokuserer for mye på den angrepstypen som synes å være minst effektiv, og heller burde brukt mer tid på de to andre angrepstypene. Alternativt kan det være at fotballfilosofi på en måte representere noe mer overordnet, som gjennomsyrrer organiseringen av laget ved alle de tre ulike angrepstypene. Samtidig kan

---

<sup>14</sup> Leseren må ta forbehold om at det datamaterialet som henvises til ovenfor begynner å bli gammelt. Det kan være at angreps- og effektivitetssyntaksen har endret seg siden den gang. Dessuten bør en muligens foreta en nøyere vurdering av hvilken operasjonalisering som er benyttet i forhold til breakdown og lengre angrep. For nærmere presisering av fotballspilletts syntaks henvises det til Larsen (1992 og 1997b) og Larsen, Olsen & Semb (1996).



organiseringen av laget og hva som blir vektlagt ved de to andre angrepstypene, også reflektere i hvor stor grad trenerne velger å fokusere på dødballangrep. Blant annet kan en av fordelene ved gjennombruddshissig spillestil og bruk av langpasningen fra forsvar til angrep, være at en oppnår mange gunstige dødballsituasjoner på øverste tredel av banen (Olsen et al. 1994). Videre kan det være at forskjellen i et lags spillestil offensivt sett kan assosieres med hva trenerne vektlegger ved lengre angrep. Angreps- og effektivitetssyntaksen ved de to andre angrepstypene er muligens mer lik på tvers av lag og landegrenser enn ved lengre angrep. Følgelig er det på dette området forskjeller i treneres fotballfilosofi kommer klarest fram, og at det er det de velger å fokusere på ved formidlingen av sin fotballfilosofi. I tillegg kan både resultatene, samt egen og andres erfaring, tyde på at flere av disse trenerne også fokuserer og trener på dødball, samt at flere hadde klare retningslinjer forbundet med breakdown. Uansett mener jeg at en fotballfilosofi bør omfatte klare retningslinjer, ideer og tanker for hvordan en ønsker å organisere spilleratferden ved alle de tre angrepstypene, både defensivt og offensivt.

Den andre bemerkningen i denne sammenhengen knytter seg til presshøyde. Dersom en ser bort fra overordnet forsvarsorganisering, formasjon og antall presseledd, mener jeg at det mest sentrale lagtaktiske forhold knyttet til den defensive organiseringen, er presshøyde. En gjennomsnittsberegning av resultatene til Hughes (1990), Bate (1988) og Larsen (1992) indikerer at sannsynligheten for å oppnå scoring etter en ballerobring i forsvarssonen er 1: 437, i midtbanesonen 1: 186 og angrepssonen 1: 33. Av den grunn bør en fotballfilosofi etter mitt syn også omfatte forhold som vanlig presshøyde, høy/lav presshøyde, samt gjennomføringen og organiseringen av laget ved ulike presshøyder. Med bakgrunn i statistikken ovenfor synes det særs viktig å ha en strategi for hvordan en kan erobre ballen høyt oppe på banen. Dette vil trolig forsterkes dersom eget lag ligger under og det er kort tid igjen av kampen. Alternativt kan klare retningslinjer for hvordan en skal gjenvinne ballen høyt oppe på motstanderens banehalvdel, kompensere for det å ha en strategi for å erobre ballen i angrepssonen. Klare retningslinjer for hvordan laget ønsker å gjenvinne ballen når de angriper vil kunne bidra til at laget kan stå høyt oppe på banen og legge press på motstanderen i lengre faser av kampen. På den måten vil laget både kunne vinne igjen ballen og erobre ballen høyt oppe på banen, enten som en følge av at motstanderen ikke får kontroll på ballen, eller blir presset til å gjøre feil i frispillingsfasen. I dette tilfellet vil muligens enkelte ha forståelsen av at laget presser høyt. I fortsettelsen av de nevnte resultat, kan det synes som det vil være en fordel å ha et bevisst forhold til problematikken rundt risiko med og uten ball (Olsen 2001b).

I forhold til hvor stabilt innholdet i trenernes fotballfilosofi synes å være, indikerer resultatene at det til dels var stor variasjon mellom trenerne. Stabilitet refererer til i hvor stor grad fotballfilosofien gir rom for forandringer og tilpasninger. For eksempel å kunne endre formasjon, system og taktikk på bakgrunn av visse indre og/eller ytre forhold. Med andre ord kan en si at det både dreie seg om å kunne variere spillmønster innenfor de overordnede retningslinjer for spill, samt å kunne variere spillestil. Sistnevnte innebærer å variere mellom grader av sonedeforsvar og markeringsforsvar, og/eller mellom høy og lav grad av gjennombruddshissighet.

I forlengelsen av at mesteparten av trenerne var rimelig fleksible i forhold til utgangsformasjon, kan det synes som at de fleste har en forholdsvis fleksibel eller dynamisk fotballfilosofi. Utover dette kan trenernes svar på spørsmål om *”det var ulike forhold som har hatt påvirkning eller påvirker deres fotballfilosofi”*, bidra til å belyse nevnte forhold. Resultatene indikerer at både spillernes ferdigheter, utskifting av spillere, skader, fotballkulturen spillerne er oppvokst med, tabellposisjon, kampens klima og baneforhold på sett og vis kan innvirke på trenernes lagtaktiske valg og praksisen på treningsfeltet. Derimot mener jeg at det blir feil å si at det påvirker fotballfilosofien i nevneverdig grad. Det virker heller som at disse faktorene påvirker lagets faktiske spillestil, og at de fleste trenerne kunne ta hensyn til disse faktorene i forhold til lagtaktiske valg inn mot enkelt kamper eller under kamp. Følgelig virker det som at trenerne var mentalt innstilte på tilpasninger av dette slag, og at en dermed kan si at det inngår i deres fotballfilosofi. På den måten kan en si at fotballfilosofien til alle trenerne kan karakteriseres av en viss grad av fleksibilitet, men med til dels store variasjoner.

Før presentasjonen av trenernes svar på spørsmålet ovenfor, kan det legges til at resultatene til Kristoffersen (1997-1998) tyder på at 5 av 11 fotballtrenere hadde gitt etter for press fra spillergruppa om endringer de i utgangspunktet ikke ønsket, for eksempel spillestil, disposisjoner og taktikk. Videre skriver han at de ikke bevisst ga etter for press, men at de i ettertid så at dette presset var en ubevisst årsak til de endringer som ble gjennomført. Dette gjaldt stort sett forhold som laguttak og endring av formasjon (Ibid). Derimot tyder resultatene fra denne undersøkelsen på at det i større grad inngår i trenernes fotballfilosofi å ta hensyn til visse spiller- og situasjonskarakteristika.

*”Ja, du tenker på at du skifter ut spillere i en tropp, så er det helt klart at det kan få konsekvenser for måten å spille på i alle ledd. Det er jo klart hvis du ikke har veldig pasningsflinke folk i bakkeddet, så*

*driver du ikke og tukler og spiller for mye på egen halvdel. Da vil ikke prioritering å spille seg ut fra egen sone være der. Da slår du langt fra keeper eller langt fra en av forsvarsspillerne, og satser litt annerledes. Og så er det vurderingen at en skal skifte jobb da, trene et nytt lag. Det blir veldig viktig, sånn som jeg sa, å gå inn å se hvem er vi, hvor skal vi og hvordan. Erkjennelsen av hvor du er hen. Og da kan det hende at du må svelge noen kameler i forhold til hvordan du har tenkt før. Hvis ikke du har de rette folkene til å spille sånn som du har tenkt før, så gjør du heller ikke det. Og det er jeg innstilt på som trener. Du må ta utgangspunkt i det spillmaterialet du har både i forhold til spillestil og formasjon (...) Ellers er det vel helst situasjoner underveis der du kanskje må endre i forhold til kampforløp, ting som skjer i kampen. Da er det jo viktig å kunne ha muligheten til å gjøre ting lite grann annerledes. Det kan jo være i form av at du skifter system eller formasjon (...) Den følelsen jeg har i forhold til dette er at jeg alltid har kommet tilbake til basis. Jeg har jo prøvd forskjellige endringer, gjort ting annerledes i perioder ut i fra en selvfølgelig tro på at det var det beste der og da, men jeg har kommet tilbake til det basisspillet som jeg alltid har hatt som fundament” (Trener 1).*

*”Ja, den kan jo påvirkes gjennom for eksempel at spillere blir skadet (...) Nei, jeg har ikke det, men jeg bare sier at generelt så kan du jo bli påvirket av utenomliggende forhold (...) men det er ikke noen viktig sak i hvordan jeg tenker fotball. I utgangspunktet så forholder vi oss til oss selv hele tiden, og generelt ikke til andre lag i det hele tatt” (Trener 2).*

*”Ja, der og da så. Mens du er ute i kamp kan det være faktisk helt avgjørende hvilke grep, beskjeder og håndtering du gjør der og da. Og da har jeg også sagt at jeg er mer en prinsipp trener, enn jeg er en detalj trener. Altså, jeg vil bygge spillet mitt på klare, gjenkjennende prinsipper, mer enn jeg vil gå inn der og da og lage et detaljvilde rundt det, som også er svært styrende og vanskelig å komme seg ut av hvis du skal lage forandring. Jeg vil ha rom for å gjøre noen spillmessige forandringer mens ting pågår, innenfor de prinsippene som er veldig klare (...) Ja, altså, optimalt og ønskelig så ville aldri verken en motstander eller tabellposisjon kunne diktere arbeidsoppgavene dine, som det heter. Det blir på en måte feil, fordi at da gir du fra deg styringen av egen prestasjon. Da er det andre ting som begynner å styre prestasjonen din. Når det er sagt, så er jo også da fotballens karakter av en slik art at det i noen tilfeller, så er det å gjøre håndgrep inn mot både motstander og tabellposisjon faktisk også veldig trygt og godt for spillergruppen, for å hjelpe dem å håndtere en situasjon der og da. Sånn at det er en balansegang det der. Igjen må du være veldig trygg på hvordan det er her” (Trener 3).*

*”Jeg har den oppfatningen at i moderne fotball, så tror jeg på Frankrikes modell (...) at man skal utdanne spillere til å ikke være så ufleksibel fast at de ikke kan forandre. Det er på samme måte som man i basket eller i håndball eller hvilket annet spill som helst kan variere, så er det et krav for moderne fotballspillere å kunne omstille seg. Det synes jeg føles veldig spennende for oss som forsøker å jobbe med aktiv coaching, å utdanne spillere som kan klare den delen (...) Og det er et ukunnskapsmoment å ikke utdanne spillere til å kunne spille på flere måter. Og det burde fotballen, selv om det er vanskeligere med elleve spillere enn med ishockey og basket med fem og håndball med seks da, så burde jo elitespillere være dyktige på det. Setter en i dag et lite spørsmålstejn ved det for at det er som sagt oppleves som veldig trygghetsberøvende å forlate sitt grunnspill (...) Det har jeg i og for*

seg ikke gjort ofte etter det, men da jobbet jeg med det for at jeg liksom stilte spørsmål ved hvorfor ikke fotballspillere kan gå fra mann/mann og til sone når andre lagspill kan (...) Ja, tabellposisjon kan jo ha noe å si. Men samtidig når man har holdt på så lenge som jeg som trener, så vet man at det er så lite som gjør det ene eller det andre. Så at det viktigste er om man ser at man får ut mer eller mindre maks ut av den gruppe man har, og etter den forutsetningen man har” (Trener 4).

”Ja, det vil det være, for du følger jo den internasjonale arenaen hele veien, sånn som vi jobber. Der er det selvfølgelig at man ser hele tiden om fotballen utvikler seg. Og det er jo ganske spennende å se. Hvis du går tilbake og bare ser fra tidligere sluttspill, ser du utviklingen. Fotballen blir tettere og tettere, med høyere og høyere tempo, tøffere og tøffere, vanskeligere og vanskeligere i forhold til å utøve i hvert fall den offensive delen av spillet. Så der er de beste lagene og de beste spillerne som på en måte er trendsetterne” (Trener 5).

”Ja, hele tiden det. Altså, det er for det at du kan si at du har en grunnfilosofi, et samhandlingsmønster som vi har vært inne på nå, ikke sant? Det med å angripe, vi bruker indreløpere, det er mange fasetter. Og det der jobber jo vi med. Men hver enkelt rolle vil da liksom være fylt av den spisskompetansen som utøveren har. Og der ser du et veldig godt bilde på hvis vi tar for oss det gamle XX-laget med han XX, som var en typisk møtende midtspiss. Han ble jo erstattet av han YY, som da er en typisk gjennombruddsmann, sentralt, ikke sant? Så enhver sin spisskompetanse endrer da, skal vi si, innholdet i samhandlingsmønsteret, men prinsippene er de samme” (Trener 7).

”Altså, konseptet er 4-3-3, men med store variasjoner (...) Ja, men ingenting er jo absolutt. Så, kan du si, at du trener jo inn sånn at forståelsen og alt er der, men det kan jo hende at du må foreta enkle grep, at du bare spiller mann-mann. Men jeg vil jo tro at det enklere å gå ifra mann-mann til sone, enn å gå ifra sone til mann-mann (...) Det kan være hvis vi spiller med 10 mann. Altså, gode mann-mann-spillere, så trenger du ikke å frykte så veldig mye. Og vi lå under med 2-0 med 10 mann i år, og vi spilte mann-mann bak. Og vi gjorde ikke noen endringer. Vi bare sto på, og vi greide 2-2 (...) Ja, gjennom sine ferdigheter, så har spillerne stor påvirkning på spillestilen. Det er klart at har ikke jeg folk som kan dribble, har ikke hurtige spillere, så er det klart at da spørs det lite grann på hvordan jeg skal få gjennomført breddeprinsippet” (Trener 8).

For å få en forståelse for hva som karakteriserer innholdet i trenernes fotballfilosofi i lys av dimensjonen stabilitet, kan en ut fra beretningene ovenfor og andre deler av trenernes fortellinger, plassere ytterpunktene av trenerne på en skala fra lukket til fleksibel. I dette tilfellet virker det også som om datagrunnlaget gir gode forutsetninger for å kunne illustrere hvor stabil trenernes fotballfilosofi synes å være, men med forbehold om at virkeligheten ikke nødvendigvis fortøner seg slik den er framstilt her. Samtidig kan det, som ved de to andre dimensjonene, være vanskelig å avgjøre hvor langt fra et tenkt minimums- og maksimumspunkt ytterpunktene i materialet skal plasseres på denne skalaen.

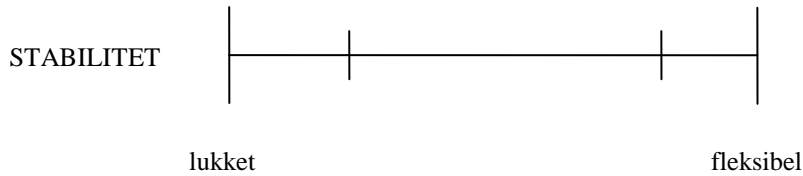


Fig. 5.4: Karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi i henhold til dimensjonen stabilitet.

Ytterpunktene mellom trenerne illustreres ved de to korte vertikale strekene.

Figuren synes å vise at det er en rimelig stor variasjon mellom de nevnte ytterpunktene. Samtidig indikerer resultatene at majoriteten av trenerne synes å kunne justere og tilpasse sin fotballfilosofi til varierende situasjons- og spillerkarakteristika. Av den grunn antydes det at flesteparten av trenerne kan plasseres omtrent midt på denne skalaen, og at fotballfilosofien til de fleste trenerne dermed kan karakteriseres ut fra en viss grad av fleksibilitet. Dette virker heller ikke urimelig. Det virker naturlig at trener bør ha mulighet til å variere taktikk, både inn mot og under en kamp, med bakgrunn i for eksempel skadesituasjon, motstander, baneforhold og kampens klima.

Et annet forhold som kan relateres til alle de tre dimensjonene, er at trenerne var opptatt av å søke ny kunnskap, og oppdatere og utvikle seg selv som trener<sup>15</sup>. I den forbindelse kan det være at innholdet i deres fotballfilosofi kan forandres i henhold til både omfang, presisjon og stabilitet. Blant annet kan det være at trenerne blir oppmerksomme på andre forhold som det kan være fordelaktig å fokusere på. For eksempel en større vektlegging på gjenvinning. Følgelig vil omfanget i trenerens fotballfilosofi øke. Samtidig vil økt kunnskap og innsikt om fotballfaglige tema, kunne bidra til at trenerens fotballfilosofi blir mer konkret, for eksempel det å skille mellom numerisk og posisjonell ubalanse. I neste omgang kan en forandring, eller mulighet til forandring på disse to dimensjonene, relateres til stabiliteten i trenerens fotballfilosofi. Det å hele tiden være på utkikk etter ny kunnskap, nye innspill og andres synspunkter, samt det å være villig til å bringe dette inn i sin fotballfilosofi, kan indikere at det rom for visse justeringer og forandringer. Av den grunn kan dette underbygge antydningen om at fotballfilosofien til de fleste trenerne kan karakteriseres ut fra en viss grad av fleksibilitet.

<sup>15</sup> Resultatene indikerer at egenutvikling innebar å delta på cupfinale-seminar, lese litteratur, samtale med andre trenerkolleger og personer i fagmiljøet, klubbeseøk, se på fotball, samarbeid med olympiatoppen og stille spørsmål til seg selv som menneske.

### 5.3.4 Fotballfilosofiske betraktninger

I denne delen kommer en drøfting om en kan argumentere for at trenere har forskjellige fotballfilosofiske ståsted. Blant annet har det som en følge av landslagets spillestil vært en spillestildebatt i Norge på 1990-tallet (Olsen et al. 1994). Stort sett kan det synes som om denne debatten har foregått i fagmiljøet (Ibid), og at uenigheten stort sett har vært rettet mot graden av gjennombruddshissighet, spesielt i forhold til angrep mot etablert forsvar. Videre kan resultatene fra denne undersøkelsen indikere at det er mulig å skille mellom en offensiv og defensiv fotballfilosofi.

*”For meg er det vesentlig å ha troen og fokus på at det er viktigere å øve på å score mål fremfor det å hindre mål. Det høres litt sånn banalt ut, men for å vinne er du nødt til å score. Jeg tror at hvis du har nedfelt det eller har fokus på det, så vil du i lengden være tjent med det, i hvert fall på et klubbslag”* (Trener 1).

*”Altså, det er en klar fotballfilosofisk forskjell på om du primært går på banen for å lage mål selv, eller om du går utpå der for å hindre at motparten gjør det. Det ene er offensivt og konstruktivt, det andre er, etter min mening, destruktivt”* (Trener 7).

*”Men jeg tror først og fremst det går litt på filosofi. Altså, at der til syvende og sist, at du tar et valg. Med det mener jeg at du kan ikke forsvare deg til gull, altså. Det er totalt umulig”* (Trener 8).

Imidlertid bør en spørre seg om sistnevnte kan løftes opp til å representere en fotballfilosofisk forskjell. Jeg er enig i at det kan være til dels store variasjoner i hvor stor grad trenerne vektlegger angrep versus forsvar, samt hvor stor risiko de er villige til å ta. Derimot betyr det ikke nødvendigvis at det er snakk om noen klare motsetninger eller forskjeller. Over tid er det nærliggende å tro at fordelingen mellom forsvar og angrep under fotballkamper vil være omtrent 50-50. Dermed blir det nødvendigvis viktig at treneren utarbeider en best mulig strategi for begge faser, med tanke på å maksimalisere lagets prestasjon. Samtidig vil jo angrep og forsvar som nevnt henge veldig sammen, noe som trenerne ovenfor også påpekte. *”Jeg sier jo ikke at det defensive er uviktig. Det defensive er ofte utgangspunktet for godt angrepsspill, og det er jo uansett ballspill”* (Trener 1). *”Men dess bedre du er defensivt, det holder jeg fast på, dess bedre blir du offensivt. Og dess bedre du er offensivt, dess bedre blir du defensivt”* (Trener 7). Siste sitat samsvarer godt med Olsens påstand om relasjonen mellom angrep og forsvar (Holm et al. 1998: 101). *”Et godt organisert soneforsvar blir et angrepsvåpen og gjennombruddshissig spillestil et defensivt fundament”*.

I forlengelsen av dette er det muligens en klarere fotballfilosofisk forskjell om trenerne foretrekker en gjennombruddshissig spillestil kontra en ballbesittende stil, eller soneforsvar versus markeringsforsvar, enn offensiv versus defensiv orientering. I dette tilfelle indikerer resultatene at det var stor likhet mellom trenerne i denne undersøkelsen, selv om graden av soneorientering og foretrukket gjennombruddshissighet synes å variere.

Videre kan en med bakgrunn i resultatene fra denne undersøkelsen spørre seg om det innebærer en fotballfilosofisk betraktning å reflektere over følgende tre valgmuligheter eller alternativ: **1)** Velge en rimelig entydig, stabil og forutsigbar fotballfilosofi, noe som innebærer en organisering av spillerne etter kun ett svært godt innarbeidet spillmønster. **2)** Velge en mer variasjonsrik og fleksibel fotballfilosofi, som for eksempel innebærer å kunne variere mellom soneforsvar og markeringsforsvar, eller å beherske både ”Drillo-stilen” og ”Rosenborg-stilen”. **3)** Fokuserer mest på individuell spillerutvikling. Imidlertid er det nok bare alternativ en og to som kan assosieres med fotballfilosofibegrepet, og alternativ tre blir heller et prioriteringsspørsmål. Samtidig vil det i tråd med det som kom fram i forbindelse med stabiliteten til trenernes fotballfilosofi, trolig dreie seg om grad av forskjell mellom alternativ en og to.

I relasjon til dette peker resultatene i retning av at den individuelle og lagsmessige utviklingen bør foregå parallelt, i alle fall på klubbnivå. Dermed kan det synes som valget ligger i å kombinere alternativ en eller to med alternativ tre. I så måte tyder resultatene på at to trenere heller mot alternativ 2, og en trener mot alternativ 1. De andre trenerne heller kanskje mer mot alternativ 1, selv om innholdet i deres fotballfilosofi også kunne karakteriseres ved en viss form for fleksibilitet, spesielt i forhold til formasjon. I denne forbindelse kan det synes som om Olsen også foretrekker alternativ 1. Samtidig var Olsen også opptatt av å utvikle ”Drillo-stilen”, og han var overrasket over at folk ikke så det virkelige utviklingspotensialet i stilen (Holm et al. 1998).

*”Drillo-stilen er en prosess, og den prosessen er det veldig mange i Norge som vil reversere, også trenerne, sier Drillo. Så kaller de det variasjon eller utvikling. Det synes jeg er litt uærlig. En får kalle det hva det er, det er å ta steget tilbake” (intervju med Drillo, Holm et al. 1998: 99).*

Nå ønskes det verken å konkludere med hvor meningsfylt det er å reflektere over det som er berørt ovenfor, eller hvilken løsning som er mest fordelaktig. Uansett kan det være interessant å bygge videre på det å ha en fleksibel fotballfilosofi, det vil si alternativ 2 ovenfor. I henhold

til om resultatene indikerer noe nytt, så må det etter min oppfatning være vurderingen av å kunne variere spillestil i større grad. Dette gjelder både i enkeltkamper og fra kamp til kamp. Muligens vil det å kunne variere mer representere framtidens fotball. Det som syntes mest effektivt på 1990-tallet trenger ikke nødvendigvis være mest effektivt i 2005 eller 2010. I dette tilfellet kan det til å med være en bakdel å støtte seg for mye til tidligere erfaringer som spiller og trener. Det kan muligens hindre en i å se nye løsninger og tenke annerledes. I forlengelsen av dette peker resultatene til Strean med flere (1997) i retning av at en stor del av strategien til trenere i lagballspill var bygd opp av årsaksantagelser. Og selv om trenerne i mitt studie har hatt stor suksess, kan det til og med på dette nivået være fruktbart å identifisere og undersøke antagelser, og utforske alternative strategier som kan bidra til å forbedre lagets prestasjoner (Strean et al. 1997). I så måte er anledningen til i større grad å kunne variere spillestil verdt å tenke over. En mulig fordel av dette blir belyst nærmere i neste avsnitt. Samtidig blir det viktig at en ikke ender opp med noen dårlige ”midt i mellom løsninger”.

Til slutt i dette kapitlet blir de tre nevnte alternativene relatert til Steiners (1972: 9) formel for gruppeproduktivitet: *actual productivity (A) = potential productivity (P) – losses due to faulty process (L)*. I tråd med det som kom fram i kapittel 3.1.3, virker det naturlig å relatere alternativ 1 og 2 til arbeidet med å redusere prosessstapet og alternativ 3 til det å øke den potensielle gruppeproduktiviteten. Dersom man ut fra formelen forutsetter at (L) er konstant, så vil en økning av (P) medføre en økning av (A). Alternativt, dersom (P) er konstant, så vil en reduksjon av (L) føre til en økning av (A). Dermed kan både det å fokusere på en mest mulig effektiv organisering av laget og individuell spillerutvikling medføre økt gruppeproduktivitet og bedre prestasjoner.

Det er imidlertid to forhold forbundet med denne forklaringen som må utdypes nærmere. For det første kan det at spillernes spisskompetanse settes sammen komplementært og relasjonelt medføre at helheten (lagets kollektive ferdighet) blir mer enn summen av delene (spillernes individuelle ferdigheter) (Ronglan 2000; Andreassen & Wadel 1996). Det kan med andre ord være tale om en positiv emergens (Ronglan 2000), noe som kan illustreres som  $2 + 2 = 5$ . Samtidig kan spillers relasjonelle aspekt som nevnt utgjøre en slags syntese av det individuelle og strukturelle (lagorganisering) aspektet (Ronglan 2000). Dermed blir det a) problematisk å relatere det relasjonelle aspektet til formelen ovenfor, og b) det kan synes som at det ikke trenger å forekomme noe prosessstap, snarere motsatt. Men for å få denne koblingen mellom de tre alternativene ovenfor og formelen for gruppeproduktivitet til å gå



opp, får en bare forutsette at det relasjonelle aspektet kan knyttes opp mot prosessstap, samt at det alltid forekommer et prosessstap. Følgelig vil prosessstapet reduseres, både som et produkt av bedre kollektive organisering av laget og utvikling av relasjonelle ferdigheter.

Det andre forholdet knytter seg til hvilket av alternativ 1 eller 2 som synes mest effektivt med hensyn til å oppnå høyest mulig reell gruppeproduktivitet. Det kan være nærliggende å tro at prosessstapet blir større ved alternativ 2 enn alternativ 1, siden spillerne må beherske flere ulike måter å spille på som lag. I tråd med det som kommer fram i kapitlet vedrørende opplæring i fotballfilosofi, synes det som at innlæringen av en ønsket spillestil tar lang tid. Følgelig bør en spørre seg om ikke alternativ 2 synes mindre effektivt enn alternativ 1. Derimot finnes det argument for at det motsatte kan være tilfellet. Denne argumentasjonen grunner i at formelen for gruppeproduktivitet og de undersøkelsene den er basert på, ikke synes å ta hensyn til en interaksjon mellom to konkurrerende grupper. Det virker sannsynlig at utfallet av en fotballkamp bestemmes av relasjonen mellom begge lags reelle gruppeproduktivitet. Av den grunn kan to forklaringer bidra til å belyse at alternativ 2 kan være mer effektivt enn alternativ 1.

- 1) En rimelig stabil og forutsigbar fotballfilosofi (alternativ 1) har til hensikt å øke forutsigbarheten i eget lag, og dermed redusere prosessstapet. Samtidig kan en i dette tilfellet tenke seg at lagets spillestil blir forutsigbar for begge lag. Det kan bety at motstanderen innstiller seg på førstnevnte lags spillestil, og kommer med effektive mottrekk. Følgelig kan en stabil og forutsigbar fotballfilosofi ha motsatt hensikt, og at den dermed øker prosessstapet i eget lag. I fortsettelsen av dette kan det være at en annen eller varierende strategi og organisering av laget i en kamp (alternativ 2), vil medføre mindre prosessstap for eget lag. Dette som en følge av at motstanderen har en dårligere motstrategi mot en slik organisering.
- 2) En variasjon i måten å spille på som lag i samme kamp, kan medføre et større prosessstap hos motstanderlaget enn hos eget lag.

For å oppsummere kan det være nærliggende å tro at alle forholdene som er berørt ovenfor kan representere valg og beslutninger trenere står ovenfor. Deretter, og i tråd med Chelladurai (1993), vil de løsningene som velges etter alt å dømme måtte ta hensyn til a) karakteristika til situasjonen, for eksempel baneforhold og om en er landslagstrener versus klubbtrener, b) trenerkarakteristika, for eksempel erfaring og kunnskap om sone- og markeringsforsvar, og c) spillerkarakteristika, for eksempel spillernes individuelle ferdigheter og skader. Samtidig kan den løsningen som velges, for eksempel å velge en kombinasjon av alternativ 2 og 3,

forutsette at en må effektivisere opplæringen i fotballfilosofi. I tillegg må en muligens endre eller justere sin lederskapsfilosofi, som en forutsetning for å kunne effektivisere opplæringen i fotballfilosofi.

### 5.3.5 Lagkomponering

Før dette kapitlet avsluttes, ønsker jeg å presentere et konkret eksempel på hvordan en kan komponere et lag. Dette kan relateres til fotballspillet relasjonelle aspekt (jf. kapittel 3.1.2). I kapittel 3.4 foreligger det litt teori vedrørende lagbygging og lagkomponering eller lagsammensetting. Derimot kom det ikke fram noe konkret eksempel på hvordan en kan komponere et lag, utover at en burde ta utgangspunkt i spillernes spisskompetanse og sette dette sammen som komplementære og relasjonelle ferdigheter (Andreassen & Wadel 1996; Eggen 1999). I dette tilfellet kan eksemplet nedenfor gi et godt bilde på hvordan dette kan gjøres i praksis. I den forbindelse skisserer vedkommende trener både hvordan han mener det er mulig å sette sammen typer for å skape et dynamisk arbeidsmiljø totalt sett, og hvordan en kan komponere laget ute på banen. Og selv om det virker som at de to forholdene glir litt over i hverandre, kan førstnevnte i større grad assosieres med trenerens lederskapsfilosofi, mens sistnevnte kan knyttes opp mot trenernes fotballfilosofi og fotballspillet relasjonelle aspekt. Dermed vil denne delen gi et konkret eksempel på hvordan en kan komponere et lag ute på banen, mens typevalg i forbindelse med å skape et dynamisk arbeidsmiljø blir belyst i forbindelse med gjennomgangen av vedkommende treners lederskapsfilosofi.

*”Så kommer også da typevalg i forhold til fotball. Og der må man også være ganske presis, fordi det er mye mer å hente på å se for seg hvordan man da kan sette sammen balanserte ledd og sider, enn bare å se seg blind på hvem som da er god hver for seg. Vi prøver altså hele tiden å sette det inn i en liten sammenheng. Eksempelvis hos oss på laget nå, så har vi altså en gammel travert med x antall yy mesterskap på venstre side, som har mistet litt av klippet i steget sitt. Men fortsatt har en venstre fot som er hinsides og som kan betjene tidlig innlegg, crosspassninger og en del kombinasjonsspill. Altså han da, som ikke løper så mye defensivt, balanseres da med en midtbanespiller bak seg som er veldig løpssterk, veldig god på førstestepassing, og kan altså serve han opp. Og så balanseres han igjen av en venstreback som er svært løpsvillig og kommer mye fremover i banen, sånn at vi har overtallsituasjoner for hans kombinasjonsspill. Dermed har du komponert en venstre side som da sammen er bra. Og jeg prøver å være nøye på den type sammensetning av et lag. Og at midtbanespilleren bak deg da vet hvordan man skal spille den venstre flanken god. Altså han må ha aksept for det der. Her skal det spilles på steg, det skal ikke spilles på rom, ikke sant? Altså det der må være opplest og vedtatt. Da er det veldig naturlig at det kommer en annen type flanke på den andre siden. Det er veldig naturlig at du også da har gjennombruddskraft og tidlig gjennombruddskraft på en eller to spisser. Og sånn da*

*komponeres laget. Det er også veldig naturlig at den som spiller da høyre stopper, har et veldig godt høyre bein for en diagonal langpasning, som også når den flankespilleren som ofte har mye rom rundt seg osv. Og det der må man være flink på som trener, og så må man ha aksept i spillergruppen for at det sann vi gjør hverandre gode” (Trener 3).*

Dette sitatet viser hvor mye det er å hente på å sette sammen lagdeler, sider og lag på en riktig måte. Det innebærer å fokusere på spillernes spisskompetanse, og komplementære og relasjonelle ferdigheter. Samtidig kom det fram at treneren var opptatt av rolleaksept.

### **5.3.6 Elitetrenerens opplevelse av spillernes kjennskap til sin fotballfilosofi**

I neste kapittel kommer en drøfting forhold knyttet til opplæring i fotballfilosofi. I så måte er det nærliggende å tro at en viktig forutsetning for dette er at spillerne er inneforstått med innholdet i sin treners fotballfilosofi. I den forbindelse presenteres svarene til de fleste av trenerne på spørsmålet ”om denne filosofien/retningslinjene er kjent for spillerne og andre i klubben?” Som forventet gir både disse svarene og andre deler av trenernes fortellinger, rimelig klare indisier for at trenerne mente at spillerne kjente til hvordan han ønsket at laget skulle spille.

*”Ja, og det er spillerutviklerens ansvar å ta det nedover i klubben ” (Trener 2).*

*”Ja, det hadde jo vært faen ellers, altså. De vet jo etter som det kommer igjen når jeg splitter det opp i spillemoment” (Trener 4).*

*“Ja, veldig klar” (Trener 5).*

*”Ja, de vet krystallklart hvordan vi har det” (Trener 6).*

*”De kjenner seg selv. Litt på det at det her er jo andre året, så det er jo ett og et halvt år, så nå er det tross alt mye lettere. Men det var ganske lett i fjor også” (Trener 8).*

## **5.4 OPPLÆRING I FOTBALLFILOSOFI**

Dette kapitlet ønsker å belyse problemstilling nummer to. Det vil si ”*hvilken tilnærming forteller elitetrenerne at de benytter i forbindelse med å gi spillerne opplæring i sin fotballfilosofi?*” I kapittel 2.3.3 kom det fram at opplæring i fotballfilosofi ligger nært coachingbegrepet. Samtidig er det nærliggende å tenke seg at coaching også omhandler noe

mer enn dette. Som vi så i kapittel 3.1.1, fokuserer denne oppgaven på innlæring av relasjonelle ferdigheter og lagferdigheter, og spesielt lagtaktikk og det lagorganisatoriske. Dette relateres til opplæring i fotballfilosofi, og det er coaching i forbindelse med sistnevnte som er fokuset her. Derimot vil coaching etter alt å dømme også omfavne innlæring av de ulike individuelle og relasjonelle ferdighetene presentert i figur 3.1. I den sammenhengen vil deler av innholdet i dette kapitlet også kunne relateres til coaching av disse ferdighetene. Dette er ikke urimelig med tanke på at flere trenere poengterte at individuelle ferdigheter og lagferdigheter henger nøye sammen. Dessuten kan det som nevnt synes som at det strukturelle, relasjonelle og individuelle aspektet i fotball henger nært sammen. Følgelig bør opplæringen ta hensyn til dette.

Det mest sentrale i forhold til opplæring i fotballfilosofi, var at opplæringen skjedde kontinuerlig gjennom hele sesongen ved bruk av ulike metoder eller virkemidler. Samtidig var det til dels stor grad av samsvar mellom beretningene til trenerne. Dette gjelder også dersom en sammenligner disse resultatene med beretningene til trenerne i Isbergs (2001) undersøkelse (jf. kapittel 3.6), og praksisen til Egil Olsen i forhold til dette temaet (jf. kapittel 3.7.2).

Resultatene peker i retning av at denne opplæringen utgjorde en stor del av trenerpraksisen, og at den viktigste arenaen for dette var ute på treningsfeltet. Dessuten var trenerne opptatt av at spillerne både skulle forstå innholdet i deres fotballfilosofi, og hvorfor de ønsket å spille på denne måten. Dette er i sin tur med på å underbygge uttalelsene deres fra foregående kapittel, hvor det kom fram at spillerne var inneforstått med innholdet i deres fotballfilosofi. Derimot kunne vektleggingen av de ulike metodene eller virkemidlene variere litt blant trenerne, og i henhold til periode eller fase av sesongen. Deretter synes resultatene å vise at opplæringen på de forskjellige arenaene<sup>16</sup> gikk parallelt, og at det var en nær sammenheng mellom å få spillerne til å gjennomføre og ha tillit til fotballfilosofien. Av den grunn vil alle de områdene som blir omhandlet i forhold til dette temaet gripe inn i hverandre. Uansett føles det mer håndgripelig å dele dette kapitlet inn i forskjellige områder og underkapitler, men det må nødvendigvis bli en del overlapping siden trenerne i mange tilfeller berører flere av disse områdene i samme beretning.

---

<sup>16</sup> De ulike arenaene sikter i denne forbindelsen til teoriundervisning og spillersamtaler utenfor banen, treningsfeltet, og kamp. Samtidig kan teoriundervisning og spillersamtaler også referere til metode eller virkemiddel, på samme måte som type øvelser, coaching under trening og bruk av video kan det.

### 5.4.1 Teoriundervisning og spillersamtaler

Selv om det var litt variasjon blant trenerne i forhold til det å benytte seg av teoriundervisning og spillersamtaler i forhold til opplæring i fotballfilosofi, indikerer resultatene at alle trenerne benyttet enten begge eller en av delene. Her må det legges til at en med bakgrunn i trenernes beretninger kan få inntrykk av at spillersamtaler kunne referere til både formelle og uformelle samtaler. Av den grunn kan resultatene tyde på at nær sagt alle trenere naturlig nok hadde tomannssamtaler med spillerne. Derimot kan det synes som om bruken av planlagte og formelle spillersamtaler kunne variere. I henhold til teoriundervisning virket det som om bruk av video var sentralt, samt at flere trenere benyttet nedskrevne prinsipp, teser, pragmateser eller postulater som på en klar og lettfattelig måte skulle synliggjøre deres fotballfilosofi. I forbindelse med bruken av video, benyttet de fleste trenerne også dette ved gjennomgang av kamp. Dermed kan skillet mellom bruk av video knyttet til teoriundervisning og ved gjennomgang av kamp synes litt uklar. Uansett følte det naturlig å trekke inn bruk av video som ledd i teoriundervisningen, samt at det også blir trukket fram ved gjennomgang av kamp.

*”Ja, jeg har jo snakket litt om det med involvering da. Det er viktig at spillerne har et veldig klart bilde over hvordan vi spiller, og da er involvering veldig vesentlig i prosessen. Sånn som jeg jobber, så bruker vi både teori og praksis i forhold til det der. Vi har temamøter, teori, hver uke fra vi starter opp for fullt i januar, og litt ekstra i forbindelse med treningsleirer og sånt. Der jobber spillerne enten i plenum eller i grupper med utvikling av spillestil og retningslinjer. Du kan kalle det spilleprinsipper, postulat eller noe annet. Det er viktig at det er spillerne som finpusser dette. Jeg som trener er vel et verktøy i en sånn sammenheng. Men jeg har jo en mal som ligger til grunn, men spillergruppen er med å formulere hvordan vi skal spille, både som lag og lagdeler. Og enkeltspillere er med å utvikle rollen sin, for det er det rolleinnhaveren som er best skikket til (...) Men det er jo veldig stor forskjell på utøvere i forhold til å ta til seg teori da. Noen er jo rimelig sånn nonverbal, dvs. at det du sier i ord i forhold til det de skal gjøre på banen rett og slett ikke går inn. Og der vil det være en veldig viktig oppgave for lederen å være klar over det. Hvis du selv da er en akademiker, så må du da være pedagogisk flink i forhold til at det er et stort spekter der i forhold til å motta verbale ting. Der har jeg jo fått mange aha-opplevelser. Det du for eksempel har sagt på et spillemøte eller en gjennomgang til noen, så er det ikke tatt imot en kalori! Så der er det viktig å flytte tavlen ut på banen. I forbindelse med formasjonstrening, må du til noen rett og slett stå bak dem og gå bak dem og forflytte dem fysisk”* (Trener 1).

*”Nei, det har jo litt med målgruppen å gjøre. Til å begynne med så tok jeg lite grann mer teori, men ikke veldig mye (...) Tomannssamtaler har jeg hver eneste dag selvsagt, fortløpende gjennom hele sesongen (...) Altså, vi har jo retningslinjer som er både uskrevne og skrevne, som spillerne selvsagt utenfor banen er med selv i prosessen. På banen så er det jo spillestilen som er fastlagt. Og virkemidler og gjennomføringen er jo også fastlagt”* (Trener 2).

”Teoretisk med noen store bolker, ikke overdrevne, men hver eneste dag i drypp (...) Ja, det krever også at man tar seg tid til å prate sammen både i ledd, enkelt om spillet og om måten å spille fotball på. Og så må man også da si hvorfor. Man må hele tiden kunne si hvorfor, og du taper ingenting med og så da på en måte synliggjøre at du skjønner at det er andre måter å tenke på enn akkurat dette her. Men at faktisk du som fotballtrener må gjøre noen valg, ”jeg mener at, fordi at”, og så må det stå igjen med det der, ferdig med det. Og det må sies i plenum, om ikke x antall ganger, så må det sies, sånn at alle vet det. Og da pleier jeg å dele ut et ark med offensive og defensive teser, som da skal synliggjøre det her (...) Ja, vet du, dette her er ganske kontinuerlig sport blitt. Men det er jo naturlig at man ved oppstarten av ting også brusher opp ting. Men en må liksom ikke gjøre seg ferdig med det der og da. Det jeg mener med det vi pratet om i sted, med at det her ligger som en identitet, gjør også at hver gang vi har vært oppe så er vi nede og sammenligner i forhold til det her, ikke sant? Sånn at det synliggjøres egentlig da hver eneste gang vi har spilt fotballkamp, hvordan det da skal være. Så jeg har ikke noen overdreven tro på å ha et møte i tidlig januar, så er vi for så vidt ferdig med det. Det må komme igjen altså som gjenkjennelse hele veien, og også i feedbacken (...) Ja, det er svært vesentlig at du er gjenkjennbar på feedbacken din. Altså at du ikke begynner å blande inn andre kriterier på hvordan det skal gjøres (...) Nei, og hvis man da ikke sitter igjen med en bevisst oppfatning av det der i fra begynnelsen, så kan man ikke gå videre. Hvis man finner at vi for eksempel begynner å spille kamper, og at du ikke ser igjen det, så er det mye viktigere at du gir faen i et par treninger, og bare igjen kjører innsalg av dette her. Slik at det på en måte blir riktig, enn at du liksom skal manøvrere videre i en slags vinglekurs, og får et godt resultat igjen, og så er det bra igjen, men at du innerst inne vet at dette her blir ikke bra nok. Så da må du ta deg tid til å bevisstgjøre det. For hvis du ikke bevisstgjør det så folk vet hvorfor, så gjør de ikke hva” (Trener 3)<sup>17</sup>.

”Ja vi bruker teori både når det gjelder kost og når det gjelder sprinttrening og styrketrening. I første hånd fotballmessig, så anvender jeg meg av media (video) sånn i innledningsprosessen da. Både med å se på spillemoment og på de tekniske utførelsene av folk som er bedre enn oss” (Trener 4).

”Ja, den blir formidlet selvfølgelig gjennom det daglige som vi jobber, først og fremst på treningsfeltet, men også på møter. Vi bruker veldig mye video, for å eksemplifisere, for å illustrere, og vi er veldig opptatt av å forsterke det positive. Altså, i forhold til det at når ting blir gjort sånn som vi ønsker, så kjører vi en prosess på å forsterke det gjennom video. Og vi jobber både kollektivt og individuelt på den måten der. Så vi forsterker lagets prestasjoner, kan du si, når det er bra. Vi forsterker individets prestasjoner i den rollen de har i laget, sånn at vi på en måte ønsker å styre det den veien. Og vi går naturligvis også inn når det er atferd som vi ikke ønsker, så er vi veldig bevisst på å gå inn og å ta bort den. Og gir da, altså, på en måte negativ feedback, i forhold til de spilleprestasjonene og de valgene som blir gjort. Og vi jobber, som sagt, veldig mye både kollektivt/individuelt, både ute på feltet, men også utenfor banen (...) Det blir jo mest åpent når du har samtaler på tomannshånd. Og der er også

<sup>17</sup> Trener tre fortalte også en del generelt om opplæring i forhold til klubbens identitet. Dette kan både relateres til måten de ønsket å spille fotball på og til arbeidsmiljøet i klubben. Derimot valgte jeg kun å presentere det som konkret gikk på opplæring i fotballfilosofi. Så får heller de som ønsker det lese resten i vedlegg 6, opplæring i fotballfilosofi, trener 3.

*der en er veldig opptatt av å prøve å bevisstgjøre spillerne på hvilke valg de bør gjøre i ulike situasjoner, og hvorfor” (Trener 5).*

*”Ja, vi har faste spillermøter på tirsdagen. Både med auditorium og alt utstyr i forhold til å gå gjennom på video, situasjoner. Enkeltsamtaler, de har jeg med spillerne hver tredje måned. Hvor vi går gjennom statusen deres for det tekniske i forhold til hvilken rolle de har på laget, taktisk status, fysisk status med testing. Og så får de en oppsummering på det mentale status (...) Men jeg utfordrer dem egentlig mest på at de selv skal finne ut hvor de står. Kan vi bli enig om hva de skal bli bedre på. Om de synes at det tekniske repertoaret bør utvikles. Det går kanskje på avslutningen eller innlegg eller pasning, eller det taktiske, posisjonering. Det er jo det jeg bruker mest video til å vise, posisjonering, da (...) Jeg liker faktisk best å bruke det på lagdeler både til det offensive og det defensive (...) De får liksom en sånn opplevelse og denne bekreftelsen av å lykkes. Her er en ideell situasjon, her er en situasjon som kunne vært gjort annerledes. Det er liksom det å prøve å være konstruktiv i bruken av det, da. Jeg bruker det ikke så mye på det tekniske fordi at det er min feil. Og for mye snakk om feil, gjør at spillerne kanskje får litt redsel for det apparatet. Men hvis det er noe du skal gjøre sammen med andre, så kan du alltid si at: ”Jammen, hvis han hadde spilt ballen der, så kunne jeg beveget meg sånn. Eller hvis jeg beveget meg sånn så kunne han spilt ballen der”. Det angår mer alle sammen” (Trener 6).*

*”Jada, det gjennomsyrrer jo hver øvelse eller trening. For det som er referansen her, for det som styrer atferden vår både på og utenfor banen, den ligger nedfelt i filosofien, ikke sant? Og da har vi oppfunnet en del sånne postulatene da, som er både praktisk ute på banen og også i atferden. Og alle kan den, og vi starter hvert eneste år med å gjennomgå denne her. Det skal vi gjøre i år også. Det gjør vi i samband med de treningsleirene vi har i begynnelsen av januar. Referansen er jo ikke mer komplisert enn at alle sammen kan denne her. Og da gir det et samhandlingsmønster utpå banen, og et samhandlingsmønster utenfor banen. Så det er et felles sett av ideer og tanker, ikke sant, nedfelt i lover (...) Og så når det gjelder samhandlingsmønsteret, altså, da vil jo sånne sosiale ferdigheter være referansen. Og da blir man da instruert eller coachet i forhold til det. Men du har ikke noen egne timer i sosialpsykologi, altså. Nei, det er knyttet til den praktiske atferden, mest utpå banen selvfølgelig” (Trener 7).*

*”Både på banen og utenfor banen. Altså, i garderoben, i møter, så blir det klarlagt fort. Men jeg har også spillersamtaler 2 eller 3 ganger i året, for å lære spillerne litt bedre å kjenne, og hva slags tanker de har. Og så selvfølgelig når du kommer i gang, så har du jo dialog og kommunikasjon hver dag” (Trener 8).*

Trenernes utsagn tyder på at bruk av video, plenumsmøter, spillersamtaler og/eller utdeling av skriftlige retningslinjer var sentrale metoder eller virkemidler i arbeidet med opplæring i fotballfilosofi, inkludert det å bevisstgjøre spillerne for hvordan laget skal spille og hvorfor. Imidlertid kan det synes som bruken av disse virkemidlene varierte litt, både type og mengde. For noen kunne det synes som at dette var svært sentralt i forbindelse med denne opplæringen, mens andre ikke vektla dette i like stor grad eller virket like systematisk i

bruken av det. I fortsettelsen av dette kan en selvfølgelig spørre seg hvor mye en skal benytte denne formen for opplæring, samt hvilket eller hvilke av disse virkemidlene det lønner seg å bruke. Igjen vil dette sannsynligvis bero på karakteristika til situasjonen, treneren og spillerne. For eksempel trenerens kompetanse med bruken av disse virkemidlene, eller spillernes mottakelighet for en teoretisk opplæring.

Uansett bør en ikke se bort fra at en eller annen form for teoriundervisning kan bidra til å effektivisere internaliseringen av eller opplæringen i trenerens fotballfilosofi. Spesielt med tanke på å begrunne hvorfor en ønsker å spille på en bestemt måte, samt å klargjøre hva de ulike begrepene man bruker i praksis betyr. Med dette mener jeg at spillerne må være inneforstått med hva treneren mener når han/hun bruker uttrykk som rom to, medløp, gjenvinning eller lignende. Teoriopplæring kan med andre ord bidra til å skape en felles begrepsbruk og referanseramme, noe som kan lette kommunikasjonen og atferden på og utenfor banen (Isberg 1997). Dette arbeidet må følges opp gjennom hele sesongen, og hvor praksisen på treningsfeltet og i forbindelse med kamp etter all sannsynlighet er mest betydningsfull. I samsvar med sistnevnte, uttrykte en av spillerne under Egil Olsen at han satte likte best den opplæringen som foregikk ute på banen (Ophus 2000).

Selv om det synes hensiktsmessig å benytte seg av noe teori i forbindelse med opplæring i fotballfilosofi, må en muligens være forsiktig med å overdrive bruken av disse virkemidlene. For eksempel er det ikke sikkert at det lønner seg å benytte video like systematisk som trener fem ser ut til å gjøre, og samtidig dele ut et omfattende skriftlig materiale med offensive og defensive teser. I et slikt tilfelle kan en jo spørre om tilbakemelding fra spillerne. En ting er at spillerne har medbestemmelse under for eksempel en videogjennomgang, noe annet er om de i det hele tatt ønsker eller føler at de har noe igjen for dette arbeidet. Samtidig vil jo dette kunne være en utviklingsprosess for både spillerne og treneren, hvor nytteeffekten av dette arbeidet øker i takt med bruken og kjennskapet til det. Dersom en velger å benytte seg av ett eller flere av de nevnte virkemidlene, synes resultatene å vise at en må formidle dette på en måte og bruke et språk som alle forstår. Dette ble også påpekt av en trener i Isbergs (1997) undersøkelse.

Med bakgrunn i det som kom fram ovenfor, kan det synes som at teoriundervisning dannet et slags fundament for det videre praktiske arbeidet i forhold til opplæring i fotballfilosofi, samtidig som det foregikk kontinuerlig gjennom hele sesongen. I fortsettelsen av dette



kommer en drøfting av innholdet på trening, noe som kan sentreres rundt coaching ute på banen og valg av øvelser.

#### 5.4.2 Opplæring i fotballfilosofi under trening

Når det gjelder trenernes øvelsesutvalg, synes det klart at øvelsene tok utgangspunkt i egen fotballfilosofi og læringsmålet eller treningsmålet for treningen. I tillegg uttalte flere at de hadde ett eller noen få moment som de fokuserte på i hver trening. Videre tyder resultatene på at opplæringen kunne foregå på alle funksjonalitetsnivå, men at det ofte var en progresjon fra mindre komplekse øvelser til ferdig spill. Det betyr at første del av treningen kunne bestå av rolletrening, både isolert sett og satt i system med andre. Deretter bygde de opp til mer spillbaserte øvelser eller trening av en eller to lagdeler. Til slutt ble alt satt sammen til en helhet. Uavhengig av hvilket funksjonalitetsnivå indikerer resultatene at det er viktig at spillerne trener på og blir satt opp i sin rolle på banen, samt at øvelsene gjenspeiler det som skjer i kamp, trenernes fotballfilosofi og lagets samhandlingsmønster. I tillegg kom det fram at det er viktig med gjentakelser og gjenkjenning på trening.

Under trening fortalte trenerne at de benyttet både løpende coaching, frysing og coaching i etterkant eller i pauser. Derimot kan det synes som at løpende coaching og coaching i pauser var dominerende. Samtidig kom det fram at flere trenere tilpasset coachingform til type øvelser eller treningsøkt. Det betyr at frysing under spillets gang stort sett ble benyttet ved formasjons- og strukturøvelser eller økter. Dersom de ønsket høy intensitet, ga de tilbakemeldinger og instruksjoner i pausen. I forlengelsen av dette fortalte flere trenere at spillerne fikk beskjed i forkant av treningen om innholdet og treningsmomentet eller treningsmålet for denne økta.

*”Ellers i selve treningssammenhengen er jeg opptatt av å bruke forsterkningsprinsipper fra psykologiske teorier. Det går jo på at du tror det er viktigere å ha overskudd av positiv forsterkning. Det vil si at du oftere forsterker riktig respons i en handling, enn antall ganger du går inn og feilretter. Men det er klart at du må feilrette også (...) Som jeg allerede har vært litt inne på så plukker vi jo ut øvelsene veldig i forhold til hva vi er ute etter. Og forsterker jo da mest mulig riktig responser når det skjer ting i sånne øvelser. Du tar jo også ut delelement i spillet. For eksempel på siste tredjedel, der du setter opp situasjoner for å få gjenkjenning. Der de trener på forholdet mellom spillere og ballens posisjon, altså samhandling. Det kan vi holde på med i en del sånn gruppebasert trening. Så er det også mer enkel, isolert trening. For eksempel en spiss, som skal få et innlegg på bakerste stolpe, trener på å se de mulighetene han har. Men også trene på å kunne utføre det. Hvordan sette det sparket eller*

headingen mot mål, når skal han sette den mot mål, og når skal han heade tilbake eller på tvers. Hvordan han oppfatter selve situasjonen, og hvordan spillerne kommer i forhold til hvordan vi spiller (...) Og det har jeg også fått tilbakemelding på når jeg har spillersamtaler, at det er en sammenheng mellom det vi gjør på trening i form av øvelser, både deløvelser og spilløvelser, og hvordan spillestilen er (...) Ja, mye instruksjon og flytting. Sånn på individet er det veldig viktig å gå helt inn eller ned da” (Trener 1).

”Nei, den blir formidlet gjennom coaching og trening, det en gjør på banen (...) Det går jo på spillestil momenter og gjennomføring av spillestil momenter. Det er jo prioriterte momenter i treningen, i uken og/eller i måneden (...) Det blir som regel en oppvarmingsdel, og en deløvelse som en avslutningsvis da setter inn i spill (...) I spill så fryser jeg nesten aldri. Coaching under spillets gang, løpende (...) Poenget er jo hva man gjør under spillets gang. Alle vet jo hva de skal gjøre når du ser det på tavlen, men det er jo det å gjøre det under spillets gang. Og det blir du god til gjennom trening (...) Ja, også rolletrening, både satt i system med andre og isolert sett” (Trener 2).

”Opplæring i spillestil går på en 2-3 plan samtidig: 1) Å synliggjøre hva vi prater om, for å ha rammer på plass, sånn at folk vet det. 2) Så må du altså inn å rolledefinere. Altså, hva kreves det av ferdighet i rollen din for å gjennomføre den type fotball som vi ser etter. Samtidig må da spilleren akseptere det her. For hvis man da ikke aksepterer det der, så vil det også være nesten håpløst å jobbe med videre (...) Og så går vi på treningsfeltet, og da vil treningsfeltet også være todelt der: 1) På den individuelle biten, jobbe med spesifikt hva du skal bli bedre til. Altså, bruke mye tid på hva du skal bli bedre til (...) Og 2) blir altså da lagsammenheng, altså da det rent sånn planleggingstekniske. At man alltid setter opp vedkommende i rollen sin i spill og spillesekvenser og øvelser. At man ikke er for generell på det der, altså (...) I kamp så er det å synliggjøre dette her, og også da å gi klare begrunnelser for laguttak inn mot det der, slik at folk skjønner hvorfor du har gjort ting (...) Jeg bruker assistenttreneren på individ hele veien (...) Jeg må bruke den tiden etterpå og i forkant. På treningsfeltet prøver jeg å være veldig konkret på det der, altså. Og det kan du ofte synliggjøre på forhånd. Altså, du kan ofte si på forhånd, det behøver ikke være i plenum, men at i dag så skal vi ha til det der. Eller vi skal gi dem tilbakemeldinger på det der, og jeg kommer til å være der hele veien, og at spilleren vet det da på forhånd (...) Jeg prøver foran hver trening å ta en tilbakemelding på forrige trening, og da går jeg ofte også på individ. Og det behøver ikke å ta mer enn 2-3 minutter, hvis du har vært god i planleggingsarbeidet ditt. Og da prøver jeg å være veldig konkret. For jeg vet at alltid så er det situasjoner som der og da krever at du tar tak i det, og hvis du ikke gjør det da avstedkommer det en voldsom utrygghet i hele spillergruppen (...) Vi kan ikke ha alle treningsmål i enhver fellestrening. Vi må være svært presise i å uttrykke hva som nå er hovedmålet på treningen, og så motivere øvelsesutvalget ut fra det. Og så kommer også tilbakemeldingen på det. Altså, hvordan du gjorde, mestret og aksepterte, og gikk inn i det der treningsmålet for å forbedre oss og deg. Og det må du også i tilbakemeldingsarbeidet være nøye på, at du da ikke begynner å tilbakemelde på alt mulig annet. Da var det faktisk det som hadde fokus. Og hvis du ikke gjør det, så taper du også troverdigheten inn mot det der (...) Noen økter er lavintense og jeg har mye mer tro på å si at noen økter er lavintense, og vi jobber med et formasjonsmål, organiseringsmål, og skal gjøre det på trening i dag. Da synes jeg det er

*helt naturlig både å fryse, både å snakke, både å rettlede og justere. Men jeg har ikke så veldig tro på å frysing og gjøre ting urytmisk, hvis vi ikke har sagt noe om det klart på forhånd. Det synes jeg skaper mye mer frustrasjon, og vanskelighet med å få den treningen til å bli god, enn det avstedkommer noe annet. Da tar jeg heller det generelt eller spesielt i pause mellom to spilleøkter, for eksempel (...) I dag trener vi så mye at vi har mye bedre tid til det der, enn vi hadde før. Det er ikke sånn at man behøver å trøkke alt mellom himmel og jord inn i en treningsøkt, å gi feedback på alt mellom himmel og jord” (Trener 3).*

*”Ja, jeg tar alltid og splitter det ned ganske langt. Når jeg begynner med forsvarsspill, så jobber mye med individuelt forsvarsspill først, og siden går jeg over til backlinjen, og siden samarbeide sammen med midtbanen og sammen med hele laget. Men de to viktige aspektene går jo ikke an å skille fra hverandre. Har vi ikke den individuelle ferdigheten som førsteforsvarer og andreforsvarer, så hjelper det ikke hvor mye vi holder på å forflytte det riktig. Og når det gjelder angreps spill, så jobber jeg med det jeg vil at de skal gjøre med sidebacker som arbeider på en bestemt måte, og midtbanespillere på en bestemt måte. Og jeg gir dem innspill på det jeg vil for at de skal finne nye muligheter (...) Helst vil jeg ta det direkte når det skjer, både positivt og negativt. Om jeg gir positivt, så er det gjerne når det er noe som kommer som jeg vil, eller en hendelse som jeg vil ha, og som stemmer med den filosofi som jeg har. Men jeg har jo både og, både litt før og etter og individuelt. Men jeg burde vel gjøre mer allikevel enn det jeg gjør nå, mer tilbakemeldinger (...) Ja, stoppe og forflytte gjør vi jo veldig ofte. Vi spiller jo ikke bare for å spille så å si. Man må aldri gjøre en øvelse bare for å få tiden til å gå. Jeg har forsøkt å holde meg til, at det skal være en mening bak alle ting man gjør (...) Så det er viktig at kommer tilbake hele tiden i en trening, i kritikk eller i innledningsprosess” (Trener 4).*

*”Når vi trener i praksis, så går det på lag, veldig mye lagtrening (...) Coachingen går underveis mest på laget, men jeg går også inn og coacher individuelt. Altså, når jeg for eksempel jobber med det bakre leddet, så går jeg og coacher dem både kollektivt og individuelt, både underveis og etterpå (...) Ja, vi bruker spesielle typer øvelser hele veien. Vi trener veldig mye sånn lagdeler, eller laget defensivt/offensivt, der spillestilen på en måte ligger i bunn. Det føler jeg at vi må gjøre på grunn av tidsfaktoren. Vi prøver å bryte opp også litt innimellom med litt mer sånn ”uhøytidelig” spillsekvenser for å få både litt humør og litt guts, og sånne ting. For at en del sånne læringstreninger kan være ganske tunge, altså, mentalt litt slitsomme” (Trener 5).*

*”Ja, jeg prøver å få med meg nesten hver eneste dag som vi trener å tendere inn alle tre delene (individuelt, lagdel og lag). Altså, hvis de kan velge en dag å jobbe med defensive moment, og da går igjennom slik at her jobber vi med en mot en spiller (...) Så bygger du opp med kanskje en midtstopper og en back, hvordan vi skal løse å være i mindretall 3 mot 2. Og så bygger du ut hele lagdelen, slik at du får drille den bakre firer, altså, mot flertallet 6 mot 4. Den klassiske øvelsen vi bruker, 8 mot 6, da kobler jeg inn to sentrale midtbanespillere. Da trener vi først det ene laget, så det neste laget. Og så setter du på blokken med de 8, slik at vi trener de defensivt. Så kommer andre dager der du vender på det, altså, du arbeider med offensive prinsipp. Med oppspill bakfra, med pasningsøvelser som er relatert til oppspillet. Så det er litt av det samme prinsippet igjen. Altså, det er først sånn enkel oppvarming. Så går oppvarmingen inn i momentene du skal arbeide med, slik at du tar de igjen hele*

veien igjennom. Så bygger du på hele tiden. Så fra veldig enkle moment til mer komplekse, der du tar flere mann med (...) Det går egentlig gjennom, kan du si, at først å få den forståelsen for at vi må spille så hurtig som mulig fremover. Og så er det neste, "hva er mulig?" i forhold til posisjon, i forhold til risiko. Og så handler det vel egentlig hele tiden med å følge det opp igjen. Det er den røde tråden, da. I all form for trening, så ligger den røde tråden der. I offensiv trening at når vi erobrer ball så skal det skje noe. Altså, da skal vi fremover. Og det handler om å gi fortløpende feedback under trening. Mest på individ. Og det gjelder alle spillere (...) Jeg gjør egentlig alle tre delene (både bryter, løpende og etterpå). Men hvis vi ønsker å ha intensitet i spillet, så tar vi det etterpå. Hvis det er på litt større flater der intensiteten likevel er litt lavere, så bryter vi. Hvis vi holder på med kortbanespill, så bryter jeg nesten aldri, fordi da tar jeg dette i pausen. Hvis de spiller 4 eller 5 minutt der de er knall på, så tar vi det momentvis etterpå med spillerne. Og da er du inne på grupper som er håndterlig, sånn 6 mot 6 eller 5 mot 5 eller 4 mot 4. Sånne håndterlige grupper som du kan liksom gå inn og si at: "Du skulle ha gjort det der. Ballen skal frem tidligere. Ikke spill bakover når du kan spille fremover osv. osv". Mens hvis de er på coaching og lagdeler eller større bane, så stopper vi og tar det der og da" (Trener 6).

"Ja, det er jo klart du kan jo isolere dem ut. Det vil jo forskjellige øvelsesutvalg gjøre, som gjenspeiler det. Altså, en skal huske på at når vi er opptatt av kollektiv samhandling, ikke sant, så understreker jeg det at gode kollektiv oppstår ikke av seg selv. Et godt lag er summen av gode enkeltindivid. Altså, det å dyrke frem enere, de som har en spesiell spisskompetanse. Det er en forutsetning for alle gode kollektiv, bare så at det er sagt. Man tror liksom at, "ja, vi er så gode til å samhandle", men du kan ikke samhandle med noen som ikke kan tilføre rollen den nødvendige dyktigheten (...) Ja, det som er spesifikt for mønsteret, det er jo det skyggearbeidet. Så gjennomsyres det av et sett av aktiviteter. Vi spiller veldig mye 7 mot 7, for da har du 4-3, ikke sant? Og da får du veldig mye av samme bevegelsene. Og da instruerer vi, eller coacher da som det heter på bergensk, men det betyr det samme, i forhold til bevegelsene, ikke sant? Og det er umulig å gå inn på alle dem. Og det er klart at hvis vi da trener forsvarsfireren, så har vi spesielle aktiviteter for det. Men det foregår i spill, altså (...) Ja, begge deler. Altså, spillerne synes nok at jeg går inn for ofte, for jeg er jo sånn vet du. Men du stopper ikke, du bare snakker mens de spiller. Vi spiller ofte da 6-minuttersperioder og 8-minutters perioder da det er pauser, og da tar vi det. Stopper vi opp hvis det er noe spesielt, men det er veldig sjelden vi fryser spillet. Det gjør vi når skyggen kommer, men når vi spiller er det viktig at man får fullføre tankegangen og utførelsen av den (...) Ja, du tenker på oppbyggingsfase, gjennombruddsfase og avslutning? Ja, stort sett så jobber vi med hele enheten. Men vi har spesialøvelser (...) For at du konstruerer nemlig funksjonelle lagspilløvelser, som får frem læringsmomentet" (Trener 7).

"Ja, du kan si at jeg for så vidt har noen øvelser jeg bruker, men de er ikke noe spesielle. Så alle har vel det, i en eller annen form. Men jeg tror nok det går mer på coaching ute på banen (...) Stopp, vis, forklar, løpende, så de får følelsen med hva jeg mener. Så det er heller ikke noe hokus pokus (...) Nei, altså, du kan si, jeg mener du kan læres til det meste. Kultur læres, vinnerkultur må læres. Og du kan læres opp til å bli en flink målgjører. Det enkleste er å lære å forsvare seg. Men det å beherske og ha ballen i laget, og det å forandre tempo, rytmen i spillet, er mye vanskeligere (...) Jeg bruker ikke tid på forsvar, men jeg kan coache forsvar. Altså du kan si at når vi spiller, så er jo alt taktikk. Har ikke bare

*et moment. Momentene går opp hele tiden. Men det kan hende at okay, det er noen som vil ha frem mer enn andre. Men når vi ser at du gjør noe totalt gærnt eller veldig bra, så må du også gjøre oppmerksom på det. Så jeg er ikke så veldig fastlåst heller når det gjelder, du kan si formålet med treningen. Altså, formålet med treninga det er å få scoret mest mulig mål. Men samtidig så har vi jo et fysisk aspekt, du har teknisk aspekt. Så har du taktisk, individuelt og kollektivt. Hver trening er jo de aspektene der. Og greier du å holde et høyt fysisk aspekt, kvalitet på det tekniske arbeidet, og samtidig greier å kombinere individuell og kollektiv taktikk, at vi utvikler de gjennom treningen hver dag, så klart at du er et hav foran de andre av konkurrentene (...) Ellers så gjennom en ukesyklus, så veksler vi jo gjennom på basis teknikker og på relasjonelle teknikker. Altså, teknikker som flere har sammen. En veldig god pasningspiller, en som er god i mottak, og så må du få inn en tredjemann. Og det er jo det som er vanskeligst i fotball. Så ukesyklusen er den samme stort sett hele året. Eller du kan bringe nye elementer inn hele tiden, men alltid så må vi gå tilbake til basisen, så ikke spillerne glemmer det” (Trener 8).*

Uttalelsene ovenfor indikerer at spillbaserte øvelser og coaching under spill kjennetegnet hvordan trenerne jobbet i forhold til opplæring i fotballfilosofi på treningsfeltet. Uten å gå for mye inn på ulike læringsteoretiske tilnærminger, tyder trenernes uttalelser på at feedbacken under trening baserte seg på forsterkningsprinsipper. Trenerne var spesielt opptatt av å forsterke spillernes prestasjoner eller riktig respons, men også å luke bort atferd de ikke ønsket. Videre svarte de at tilbakemeldingen både var rettet mot enkeltindividet og kollektivet.

I relasjon til det å gi positiv og negativ forsterkning, bør en være oppmerksom på at det kan det være forskjellig om spillerne opplever tilbakemeldingen som ros eller kritikk. Samtidig framhever Tharpe og Gallimore (1976) i rapporten om John Wooden at det var stor variasjon når det gjaldt hvilke spillere som fikk skryt og kritikk. Enkelte spillere fikk stort sett bare ros, andre bare kjeft, noen fikk begge deler og andre fikk ingenting (Ibid). Dessuten er det få undersøkelser som har vært opptatt av hvilken spilleratferd trenerne forsterker ved hjelp av for eksempel kritikk eller ros (Giske 2001). Dermed kan en si at litteratur indikerer at trenerens verbale forsterkning er noe uklar. Følgelig bør en muligens ta dette i betraktning ved tolkningen av resultatene i denne undersøkelsen. Imidlertid kan en få inntrykk av at trenerne i dette studiet hadde noen kriterier for hvilken spilleratferd som ble oppfulgt med enten positiv eller negativ forsterkning. Blant annet peker trenernes uttalelser i retning av at spillerne fikk ros når deres spilleratferd stemte overens med trenerens fotballfilosofi, og kjeft ved dårlig innsats og likegyldighet.

I forbindelse med coaching under spill eller spilløvelser, var det spesielt et moment jeg bet meg merke i. Dette gjelder hva en velger å holde fokus på under en øvelse. Selv om en skal

være forsiktig med å påpeke motsetninger, kan resultatene indikere at det var en viss variasjon på dette området. Flere trenere uttalte et de valgte å fokusere på ett eller noen få utvalgte moment under trening. I tråd med dette skriver Ophus (2000) at Olsen for eksempel kun fokuserte på de fire i backrekka ved drilling av forsvarsfireren (jf. kapittel 3.7.4). Videre ble det i kapittel 3.3.5 argumentert for at en viktig komponent ved lederskapet nettopp er å holde fokus på det vesentlige. I så måte kan uttalelsene til siste trener stå som en mulig kontrast til dette. Vedkommende trener var ikke så veldig fastlåst når det gjaldt formålet med treningen, selv om han også hadde moment han ønsket å få fram mer enn andre. Hva som er den beste løsningen er trolig vanskelig å avgjøre. En kan sikkert finne argument for begge deler. Personlig mener jeg at det er en klar fordel å ha noen moment eller treningsmål som er fokuset for økta. Samtidig ser jeg betydningen av å poengtere eventuelle veldig gode eller dårlige prestasjoner og taktiske løsninger, selv om det ikke er hovedfokuset for treningen.

Utover dette er det to forhold som utdypes nærmere. Det første gjelder det å informere spillerne om innholdet og treningsmålet for økta i forkant av treningene. Flere trenere uttalte at de vektla denne praksisen. I den forbindelse kan en spørre seg om det også er hensiktsmessig å informere om dette en trening i forkant, eller presentere ei grovkisse for hele treningsuka på mandag eller i forbindelse med spillemøte etter kamp. Det kan være en kort innføring i tema og planlagt gjennomføring. Dette gjelder spesielt dersom innholdet i en økt skiller seg ut fra det en normalt gjør, eller det blir ei økt som spillerne rett og slett synes er litt kjedelig. En skal ikke se bort i fra at en slik praksis kan ha mye å si for innstillingen og motivasjonen inn mot treningen. For eksempel kan det oppleves som en nedtur å ankomme garderoben full av energi, humør og innsatsvilje, og så få beskjed om at fokuset i dag er dødballer, og at du må stå 30 minutter i mur. Selv om dette var et litt spissformulert eksempel, ønsker jeg bare å understreke en mulig gevinst av at spillerne er forberedt. En slik praksis vil muligens bidra til å optimalisere utbytte av treningen og unngå negative kommentarer, dårlig innsats eller lignende. Imidlertid kan det være at dette blir viktigere på breddenivå enn på elitenivå, siden en bør kunne forventet at elitespillere har en mer profesjonell innstilling til trening.

Det andre forholdet gjelder en oppfølging av trener åtte, og det han sa om betydningen av hele tiden å gå tilbake til basisen. Det er nærliggende å tro at opplæring i fotballfilosofi er en prosess hvor en begynner med noen få moment, og deretter bringer inn nye element eller moment etter hvert. Parallelt bør en trolig gjenoppfriske de momentene en startet med, slik at

spillerne ikke glemmer disse. Et eksempel kan være med å illustrere dette. I forbindelse med innlæring av soneforsvar, skriver Olsen med flere (1994) at det i en tidlig fase av innlæringen er viktig å fokusere på noen få, sentrale moment. Dette kan være hvem som skal gå i ballfører, når gå i ballfører, sikringsavstand og konsentreringsgrad. På et mer avansert nivå kan flere læringsmoment trekkes inn, for eksempel pumping, skifte mellom første og andre forsvarer, rokeringer ved ballføring på tvers, tempo i forflytningene og aggressivitet (Ibid). Samtidig er det nok viktig at en frisker opp momentene fra den tidligere innlæringsfasen, slik at de ikke viskes ut.

I forbindelse med type øvelser relatert til denne opplæringen, tyder resultatene på at øvelsen bør ta utgangspunkt i trenernes fotballfilosofi og det som skjer i kamp. I forlengelsen av dette tyder resultatene på at spill, spillbaserte øvelser, trening av lagdeler og betingelser i spill dominerte, hvor både enkeltspillere og laget fikk instruksjoner og tilbakemelding både i forkant, underveis og i etterkant. Imidlertid må en ikke glemme at de fleste trenerne også understreket at det er viktig med individuell trening og utvikling. I så måte kan det synes som at opplæring i fotballfilosofi også innebærer å utvikle spillernes individuelle ferdigheter, for på den måten å ha tilstrekkelig spisskompetanse til å gjennomføre sine ideer og tanker om hvordan fotball bør spilles (jf. kapittel 3.1.1). To sitat kan være med på å illustrere dette.

*”Det er to som går parallelt i trening, altså den individuelle utviklingen og den lagsmessige utviklingen. Diskusjonen rundt det der blir som hønen og egget, ikke sant, hva er viktigst? Altså, den ene er helt avhengig av den andre, hele veien (...) Så at spillestil er viktig, det betviler ingen av oss. Vi må ha en klar retning på ting, vi må vite hva vi skal gjøre sammen, ja! Men så må vi ikke glemme at innenfor visse rammer, så er det også kunstneren som står der og bruker penselen sin. Og har man ikke da pensel, så står man igjen med en ramme, og det spørs om det blir nok” (Trener 3).*

*”Men du kan si at det aller viktigste for meg er å forbedre enkeltindividet. Fordi ved å forbedre enkeltindividet, så kan jeg sette pluss bak taktisk, teknisk, fysisk og mentalt hos hver enkelt spiller. Så spiller det ingen rolle hvordan laget er organisert, det blir bare bedre. For da blir enkeltspillerne bedre” (Trener 6).*

### **5.4.3 Opplæring i fotballfilosofi i forbindelse med kamp**

Når det gjelder opplæring i fotballfilosofi i forbindelse med kamp, er dette allerede blitt berørt ovenfor. I de tilfeller hvor trenerne kom inn på dette temaet under de innledende spørsmålene, ble det ikke utdypet nærmere. I tillegg kunne tidsfaktoren under intervjuene medføre at ikke

alle trenerne fikk direkte spørsmål om dette forholdet. Uavhengig av dette peker resultatene i retning av at kampen var en viktig arena for denne opplæringen, hvor bruk av video i forbindelse med kampgjennomgang var et viktig virkemiddel. Disse funnene samsvarer med resultatene til Isberg (2001) og praksisen til Olsen (jf. kapittel 3.7.3). Samtidig kan det synes som at trenerne også brukte vanlig, verbal tilbakemelding.

Flere trenere inne på hvordan de forberedte seg i forkant av kamper, samt hva de gjorde underveis og i pausen. Derimot virker det som at det var spillemøte i etterkant av kamp som i størst grad kunne knyttes direkte opp mot opplæringen i fotballfilosofi. I denne sammenhengen kan det synes som at de fleste trenerne benyttet en eller annen form for kamp- og spilleranalyse som grunnlag for feedbacken på disse møtene. Resultatene indikerer imidlertid at de ikke brukte kamp- og spilleranalyser like systematisk som Egil Olsen (jf. kapittel 3.7.3). Ellers kunne tilbakemeldingene være rettet mot både lag, lagdeler og individ, og det ble i all hovedsak fokusert på taktiske løsninger. I tillegg kan det synes som at varigheten på spillemøtene etter kamp var relativt kort, samt at erfaringer fra kampen kunne ha betydning for det kommende treningsarbeidet. Sistnevnte medfører at treningsplanleggingen i lagballspill til tider kan virke planløs og tilfeldig. Siden innholdet på trening er et resultat av lagets prestasjon i kamp, må nødvendigvis treningsplansarbeidet bli preget av noe spontanitet.

*”Men du gir jo blant annet feedback til spillere og lag gjennom videoanalyser etter kamper. Og spillerutvikleren jobber jo med den enkelte spilleren, og da bruker vi også video (...) Nei, videoene inneholder prioriterte momenter. Det kan for eksempel være et moment at sentral midtbanespiller skal inn i boks under våre angrep, eller for eksempel sideforskyvning i midtbaneleddet, eller press på ballfører, aggressivitet, eller bevegelse foran eller bakfra og forbi ballfører. Altså det er forskjellige momenter som blir prioritert i forhold til kampen, og som de får feedback på etterpå (...) Feedbacken kan være rettet mot både individ, lagdeler og lag” (Trener 2).*

*”Ja, det er jo den viktigste innlæringsstunden. Så at på forhånd er det jo taktisk trening, men også en innlæring for saker, og siden har vi jo eksamen, da. Det er jo den beste innlæringsstunden, og den beste karakter man får liksom. Så man er jo oppe til eksamen da på det man holder på å trene på. Og får innpass der det trengs å jobbes. Jeg mener de tekniske feilene man gjør, de kan man ikke bråke om under match. Det er jo sånt som man liksom konstaterer, man må forsøke å jobbe med ved en annen anledning (...) Men jeg får ut veldig mye av videodelen også, og anvender meg av det til å sette i hop visse snitt (...) Og det viktigste er jo hva man gjør med det siden (...) Jada, og viser det. Vi sitter aldri og ser en hel kamp, men det er de avsnitt som jeg vil for innlæringsprosessen som jeg viser. Men jeg anvender det mer for min egen del enn for spillernes. Og det er sikkert sånt som jeg burde anvende mer*



*ut av, å få tid å sette i hop og jobbe med mastercoach og den delen. Jeg tror på den arbeidsmetoden (...) Nei, ikke alltid, men ofte tar jeg jo med visse hendelser i siste kamp ut på neste trening. Om det er noen ting som vi ser på og som vi synes vi skal forbedre, så kommer det tilbake i treningen, under sesong. Før sesong så jobber vi med andre ting, men under sesong så forsøker vi framfor alt å se et mønster i hva som hender” (Trener 4).*

*”Hvordan kan du få brakt ballen hurtigst derfra, fra a til b. Altså, forsvarsspiller til midtbanespiller, forsvarsspiller til angrepspiller. Det aller mest ideelle er når ballen kommer mot en forsvarsspiller, og han spiller den på første berøring opp igjen i banen. Og jeg viser til eksempler i kampene våre der vi bryter og spiller pasninger i samme øyeblikk. Altså, hvis da man bryter foran, spiller man ballen rett gjennom midtbaneleddet, oppå føttene til en angrepspiller, og så er de i gang andre veien. Da snur vi spillet vårt så lynraskt hurtig” (Trener 6).*

*”Ja, vi går igjennom alle kamper. Altså, mandagen eller torsdagen da (...) Og der vil det jo være videosnutter. Vi gjør oss ferdig med kampen, og ser hva vi kan endre på til neste” (Trener 7).*

*”Evaluering av kamp blir gjort dagen etter kamp. Og da bruke 20 til 30 minutt, og går inn på essensielle ting som har skjedd i kampen. Og går i fra lagtaktisk og helt ned på individnivå (...) Svært lite video. Video bruker jeg omvendt. Jeg bruker det før kampene” (Trener 8).*

I forlengelsen av det som kom fram i kapittel 5.4.1, indikerer resultatene at nesten samtlige trenere benyttet video i forbindelse med evaluering av kamp og opplæring i fotballfilosofi. Derimot var det en trener som sa at han brukte video før kamper. Han kunne for eksempel vise en av motstanderlagets spilte kamper på bussen på vei til bortemøte mot dette laget.

#### **5.4.4 Skape tillit fra spillergruppen til trenerens fotballfilosofi**

Som nevnt griper de ulike områdene i dette kapitlet inn i hverandre. I forbindelse med å opparbeide spillernes tillit til trenerens fotballfilosofi, kan det synes som at dette gikk parallelt med opplæring i fotballfilosofi. Trenerne poengterte blant annet betydningen av å begrunne hvorfor ting skulle bli gjort på den måten de ønsket. I så måte er dette temaet berørt både direkte og indirekte tidligere. Følgelig følte det ikke nødvendig å stille konkrete spørsmål vedrørende dette temaet under hvert intervju. Derimot ble spørsmålet stilt direkte til flere trenere, og svarene var som følger:

*”Nei, som jeg sa til deg, så er dette her et arbeid som gjøres best i fra begynnelsen av. At man har gått gjennom dette her, og at man da snakker veldig klart og tydelig med hverandre. Sånn at man også da forklarer for spilleren hvorfor, altså ”hvorfor er din rolle sånn? Hvorfor vil vi at vi skal spille sånn?”*

*Det må på en måte funderes i noe, så spilleren veldig tydelig ser den lagsmessige gevinsten i at han spiller på den måte. Og også ser at det der spiller ut det beste i meg. Det må på en måte henge sammen (...) Og jeg har nesten ikke opplevd at det blir feil i så måte, hvis du har tatt deg den tiden, altså” (Trener 3).*

*”Ja, jeg tror det viktigste er at man har tillit selv til det når man holder på. Ellers holder man jo ikke en rød tråd i hva man gjør. Tilliten spillerne får, er når de kjenner at de blir bedre. Da gir det seg selv. Når de kjenner at det man gjør i trening kommer tilbake i matcher, og de kjenner at man er ute etter å gjøre dem bedre, selv når man bråker med dem” (Trener 4).*

*”Nei, det går jo veldig mye på det samme. Altså, at du prøver å bygge opp veldig tette relasjoner til hver enkelt spiller. Og tar med de også i diskusjoner i forhold til utførelse. Og de diskusjonene foregår både individuelt, på tomannshånd og også kollektivt (...) Ja, altså, det er viktig at spillerne får et eierforhold til det vi holder på med (...) Nei, vi har samtaler der takhøyden er ganske stor for at du kan kunne si hvordan du opplever det. Det spør vi stadig vekk om, ”hvordan de opplever å spille i den rollen da”. Problemer, hva de synes er pluss/minus, hva de synes er uvant osv. Diskuterer litt om valg de gjør. For eksempel hvis det er veldig forskjellig fra klubb og landslag, så prøver vi å begrunne hvorfor vi gjør det sånn på landslaget, selv om de er vandt til noe annet på klubb. Så det går veldig mye på å ha en tett relasjon til spillerne. Bygge opp et tillitsforhold på at sånn gjør vi det her” (Trener 5).*

*”Det er utrolig viktig. Altså, mer forståelse enn tillit. Jeg tror at tillit er noe som opparbeides egentlig gjennom resultat alene, altså, kun det. Det høres rart ut, men det er faktisk tilfelle, fordi at tilliten øker med resultatene (...) Men mer ordet forståelse, for hvorfor at vi skal gjøre det. Altså, forsøke å begrunne og vise det i praksis. Da kan du bare glemme resultatene. Men det som skjer før scoringene, ”hvorfor vi får de mulighetene vi får. Jo fordi at ballen går hurtig fremover. Den passerer ledd, den passerer spillere, og den setter oss i nye situasjoner og posisjoner, og vi får initiativ rundt”. Da bygger du på forståelse hvorfor vil du ha en gjennombruddshissig spillestil, og det er det viktige” (Trener 6).*

*”Jo, altså, samhandling betyr jo bare det. Husk på at dette her er sånne ideelle krav du jobber etter, ikke sant? Altså, samhandling er den øverste formen for samarbeid. Du får en gruppe til å gå over fra må til å ville det samme” (Trener 7).*

Resultatene indikerer at trenerne var opptatt av at spillerne skulle ha tillit til det de holdt på med, og ikke bare ønsket å tre retningslinjer nedover hodet på dem. I denne sammenhengen vektla trenerne spesielt å begrunne hvorfor de ønsket å spille på en viss måte. På dem måten prøvde de å gi spillerne forståelse for både den individuelle og lagsmessige gevinsten av å spille etter trenerens ønske. I tillegg fortalte to trenere at de lot spillerne selv få komme med synspunkter på hvordan de opplevde å spille i eller ønsket å løse sin rolle. En slik praksis er i

tråd med trenernes uttalelser om at de foretrakk en demokratisk lederstil (jf. kapittel 5.5.2). Derimot indikerer resultatene at delaktigheten til spillerne begrenser seg til spillerens egen rolle og detaljer innenfor en mer fastsatt lagorganisatorisk ramme. Videre virker det nok som om resultatene til laget, og det at spillerne kjenner at de blir bedre, kunne innvirke på spillernes tillit til trenerens fotballfilosofi og lagets spillestil. To trenere mente at tilliten økte i takt med resultatene.

#### 5.4.5 Uenige spillere og andre spesielle utfordringer

I forlengelsen av det som kom fram ovenfor, uttalte noen trenere at de hadde opplevd spillere som var uenig med trenere i forhold til spillestil, selv om det ikke virket som om dette var noe stort problem. Samtidig virket det som at uenigheten begrenset seg til et detaljnivå. En grunn til dette kan være at disse trenerne stort sett har hatt stor suksess med de lagene de har trent. I de tilfellene noen spillere var uenige, valgte enkelte trenere å jobbe spesifikt med dette, mens andre mer eller mindre overså spilleren. Sistnevnte peker i retning av en autoritær trenerstil. Det kan med andre ord synes som om det var til dels stor variasjon på hvordan trenerne valgte å løse dette problemet.

Dersom de valgte å gjøre noe med problemet, gikk arbeidet mye ut på det samme som ved opparbeidelse av tillit til trenerens fotballfilosofi. Det vil si å begrunne, argumentere og bevise ved bruk av video eller andre data at det treneren vil virker hensiktsmessig. Videre uttalte flere trenere at litt uenigheter og konflikter kunne være konstruktivt, men at kollektive gikk foran enkeltindividet, og at det i noen tilfeller var best å finne en ny klubb til spilleren. Derimot var det ikke alltid de kom til enighet eller lyktes med å tilpasse spillere fra en litt annen fotballkultur til sin fotballfilosofi. I tillegg kan det tilføyes at en trener hadde en konfliktsituasjon hvor det kan synes som om spilleren fikk viljen sin. Imidlertid slo dette heldig ut både for spilleren og laget, og spesielt for spilleren.

*”Ja, altså det er jo min jobb som leder å få dem til å være med på det jeg formidler (...) Nei, det er jo endring av atferd. Er de ikke villige til å endre atferd, så blir de jo borte (...) Ja, enkeltspillere må tilpasse seg til kollektivet (...) Nei, gjør de ikke det, så får de selvsagt muligheten til å gjøre det, og hvis de fremdeles ikke vil gjøre det så spiller de jo ikke på laget. Og over tid så vil jo da spilleren bli borte” (Trener 2).*

*”Ja, hvis man er fundamentalt uenig så tror jeg man har gjort en veldig slett jobb i hva vi pratet om innledningsvis her. At man da ikke har aksept. Altså hvis man da ikke har aksept, og laget er bygd opp*

*rundt en måte å spille og tenke på, så synes jeg det er mye mer realt å si til vedkommende at, "her hos oss er jeg redd at du ikke kommer til å bli god". Jeg er veldig forsiktig med å si at en fotballspiller ikke er god nok (...) Når vi snakker om å bygge fotballag så må man ta noen valg, og hvis da individet blir sterkere enn laget, så er det ikke lagidrett man skal drive med. Hos oss så vil det alltid være helt klart at laget er større enn individet, men det er plass til individets utvikling i laget" (Trener 3).*

*"Det forsøker jeg å jobbe med. Det kan være konstruktivt, eller det er konstruktivt. De samtalene liker jeg egentlig best, når det er litt konflikter ute og går. At de ikke bare sitter som nikkedokker. Og nesten alltid så blir det noe positivt ut av det. Vi hadde i fjor en konflikt fordi de syntes at de trente for mye. Og så kunne jeg svart på hvitt vise at de som trente mest var de som var best på slutten, og som avsluttet sesongen aller best. Og det var veldig bra (...) Å ja, det er jo sånn. Det er sånn man beviser det med analyse, hva som har hendt i matchene også. Ofte kan det jo hende at en spiller ikke er enig, og da er det jo veldig bra å ha Drillos involveringer eller noe moment, da. Utnytte media for å bevise hva man vil ha sagt, og da er det jo lett å overbevise" (Trener 4).*

*"Det er sjelden (...) Jeg har ikke hatt noen sånne konflikter med spillere som er uenige. Det går mer på at du da diskuterer på detaljnivå. Og det er jo ganske interessant å diskutere med spillere som da er sterke og prøve da på en måte å høre deres argumentasjon, argumentere imot osv" (Trener 5).*

*"Nei, det kan være at vi har diskusjoner rundt kanskje forskjellige tema, men det forsøker vi å løse. Men det går mer på selve individet, og han kan være uenig i noen ting jeg mener om han, da. Men veldig mange spillere har litt motforestillinger om å bli fortalt at du ikke er god nok (...) Selv om de ikke sier noe, så kan du se at de er uenig, og så sier du bare: "Da kan du vise det, gå ut å vise det på trening, og så skal du få tilbakemelding på det hvis du vil bli bedre på de forskjellige poengene". Men det er ingenting i forhold til organisering. Ingenting i forhold til ideer i det offensive spill. Der har du sjelden noen motforestillinger" (Trener 6).*

*"Nei, altså, det er jo klart at de må jo være uenig. Og underveis så er det bare så flisene fyker det, vet du. Men vi er kommet til et sånt stadium at der klarer vi å diskutere oss frem til konstruktive løsninger, som regel vil jeg si (...) Men det er det også i XX, selvfølgelig, spillere som da på en måte aldri når dit. Men da er det ikke noe mer her å gjøre, da kan de ikke være her" (Trener 7).*

Et annet forhold som kom fram var at tidsfaktoren og salg av spillere synes å representere en større utfordring enn uenige spillere, i forbindelse med å få gjennomført trenerens fotballfilosofi. Det var spesielt to trenere som påpekte dette.

*"Det som har vært litt vanskelig i denne klubben her er at vi til stadighet bytter ut nøkkelspillere på grunn av salg. Og da må en begynne på scratch igjen med nye spillere, og det er ikke det gunstigste" (Trener 1).*

*”Men poenget mitt er at hvis du får lov til å jobbe over tid i en klubb, så vil det også være lettere for deg og starte og hente inn de typene som du skal ha i din måte å spille fotball på. Hvis du får jobb i to år så vil du altså aldri komme i land på det der, fordi at du overtar et sett med spillere, som du burde ha rimelig oversikt over når du tar på deg jobben, men du har ikke helt oversikt. Hvis du får lov til å jobbe litt over tid så har du større mulighet for å komme i land” (Trener 3).*

Dermed kan en si at den ideelle situasjonen er å få jobbe i anslagsvis fem sesonger i en klubb, hvor ingen av nøkkelspillerne blir solgt. På den måten har man størst forutsetninger for å ”komme i land” med sin fotballfilosofi. Derimot kan det synes som at dette mer eller mindre kan betraktes som ønsketenkning. Blant annet svarte en trener at han i Europa sjeldent ser trenere som er mer enn tre år på samme plass. Samtidig kan det synes som at ledelsen i klubben forlanger umiddelbare resultater. Dessuten er det ikke urimelig å anslå at de beste spillerne kan bli solgt, både som en følge av at de selv ønsker nye utfordringer, og behovet for ny kapital i klubben. Av den grunn kan en kanskje trekke følgende konklusjon: Som topptrener kan man i utgangspunktet regne med å få maksimalt to år på seg til å levere (markant) bedre resultat enn det klubben har oppnådd fra før, og man må i tillegg belage seg på at nøkkelspillere blir solgt. I så måte bør trenere muligens ta forbehold om disse faktorene både i sin fotballfilosofi, opplæring i fotballfilosofi og sin lederskapsfilosofi.

## **5.5 ELITETRENERNES LEDERSKAPSFILOSOFI**

Dette kapitlet tar for seg innholdet i trenernes lederskapsfilosofi. Lederskapsfilosofi refererer i denne oppgaven til de retningslinjene, ideene, tankene og meningene treneren har for hvordan treneren ønsker at samspillet mellom de ulike aktørene i klubben skal være. Videre innebærer begrepet hvor stor vekt treneren legger på ulike tema assosiert med emnet lederskap, samt den strategien treneren ønsker å benytte for å gjennomføre sine intensjoner. På samme måte som ved gjennomgangen av trenernes fotballfilosofi, blir det først presentert et omfattende sitat fra hver trener. Dette beskriver hovedtrekkene i deres lederskapsfilosofi. Deretter kommer en presentasjon av ulike, sentrale lederskapsfilosofiske tema. Dette danner så grunnlaget for å drøfte karakteristika til innholdet i trenernes lederskapsfilosofi (problemstilling #3), i henhold til de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet. I tråd med tidligere drøfting, blir de åtte trenerne i utgangspunktet behandlet som en gruppe, selv om visse nyanser også påpekes.

### 5.5.1 Hovedtrekkene i elitetrenerens lederskapsfilosofi

”Jeg har sagt litt om at min måte å lede på er veldig kunnskapsbasert. Involvering har vært vesentlig. Du kan selvsagt ikke involverer samtlige spillere i alt, men jeg er opptatt av å ha tett kontakt med kapteinen på laget, spillerutvalget og tillitsmann. Det spørs jo om det er sportslig eller utenom sportslig. Det er også viktig å involvere medtrenerne. Jeg tror at hvis du ikke involverer folk som er med, og gir dem anerkjennelse for det de er satt til å gjøre, så begynner de først ubevisst å motarbeide, og så etter hvert når de ikke føler at de er med på prosessen så motarbeider de rett og slett (...) Men min måte å jobbe på preges av tillit og nærhet. Den autoriteten jeg kan få i forhold til gruppen jeg skal lede har med kunnskap å gjøre. Jeg håper at den kunnskapen som jeg besitter på de områdene som er viktig i forhold til dyktigheten, skaper og gir tillit i spillergruppen. Jeg står midt oppe i prosessen, ute i sagmuggen. Og klarer du å skape tillit både i forhold til å lede hele laget, men også påvirke enkeltutøveren, så får du det tifold tilbake. Det er i hvert fall målet da. Det er ikke sikkert jeg lykkes like godt bestandig (...) Det går jo på selvsagt inngående kunnskap om selve spillet (...) Men så må du også kunne formidle ting. Den pedagogiske biten er viktig. Det at du er psykisk sterk nok til å lede en gruppe. Du bør helst ha litt sosiale antenner. Du må vite hvordan du trener spillerne fysisk, selv om du kanskje har andre som er med å utføre dette her. Du må kunne legge riktig taktikk i forhold til veldig skiftende situasjoner. Du må også kjenne de ulike teknikker og kunne operasjonalisere teknikker” (Trener 1).

”Nei, jeg tror jeg må ha en klar mening om hvordan jeg ønsker at det skal være, selvsagt. Jeg skal være strukturert og jeg skal være målbevisst (...) Nei, altså at du gjennomfører det du har bestemt deg for å gjøre, uavhengig av at du taper på lørdag i en treningskamp for eksempel (...) Ja, det er jo fordelen da, som tippeligatrener, at det er jeg som bestemmer. Poenget er jo at jeg formidler det på en sånn måte sånn at de faktisk skjønner hvorfor jeg gjør hva. Det er jo litt viktig at man hele tiden formidler det. Så i en hver trening i forkant, så sier jo jeg: ”Hva er momentet, hva er vi ute etter, og hvorfor gjør vi dette” (...) Ja, det er mye lettere for spillerne å forholde seg til ting hvis de vet hva jeg er ute etter. Tror også det er lettere å påvirke når de vet hva jeg ønsker å påvirke (...) Det viktigste er at de føler at det er en toveiskommunikasjon. Det er ikke det at jeg trenger vektlegge det så mye, men det viktigste er at de føler at de er med på en dialog, i forhold til utforming av hvordan du ønsker å jobbe. Det har noe med delansvar og delaktighet å gjøre (...) Det er delaktighet, at de føler at jeg bryr meg, eller at støtteapparatet bryr seg. En trener er jo en del av et støtteapparat som skal prøve å legge forutsetningene til rette og formidle et budskap, som gjør at vi får et best mulig resultat” (Trener 2).

”I ordet lederskap, så ligger det også for meg et visst perspektiv, altså, over litt tid. Igjen som jeg sier, kontinuitet i et lederskap er veldig avhengig at har en viss dybde, sånn at man, som jeg brukte i sted, kan gå til brønnen og få påfyll. For hvis det ikke er en viss dybde i dette her, så blir det en annen måte å lede ting på, og det forbinder ikke jeg med lederskap (...) Og at man da fullstendig mister også lederskap i trenerverden. Og dermed synes jeg også at fotballen mister den viktigste medspilleren sin på å komme videre i utvikling, for det er treneren. Der skal man være forsiktig, altså. Og når jeg sier manglende språk, så mener jeg altså at en fotballtrener må lære evne til å bygge opp riktige fagmiljøer,

evnen til å bygge opp riktige treningsmiljøer, og evnen til å begeistre og inspirere. Sånn at dette her klarer å bygge seg opp over tid, og også kan overleve hans egen person, fordi at det er skapt så mye der at det fortsatt vil fungere. Det må være en viss form for langsiktighet i dette her (...) Jeg har veldig tro, og kanskje da vil mange si overdrevet tro, på dynamikk i spillergrupper, og at det blir riktig (...) Vi prøver å være presise på hva slags typer som vi vil ha her. Det vil også si at hvis vi feiler med de beste, så slokner for så vidt alt. Altså, vi er veldig nøye på at de eldste og de beste signaliserer i enhver sammenheng at de også vil videre. Og det er helt vesentlig for oss. Og særlig hvis man da skal satse på å utvikle unge spillere. Et arbeidsmiljø blir helt sementert ganske fort hvis de eldste stopper opp sin utvikling. Da vil også de nest beste nå igjen de eldste stort sett i alle treningssituasjoner, og så blir det bare et sånt grå-masse nivå, eller man egentlig er fornøyd med hverandre. Så å ha altså de eldste på banen som bjellekuer, er helt avgjørende. Og da er jeg villig til å gå litt ned på kvalitet hvis vedkommende signaliserer noe som er drivkraft på banen som sådan, blant de eldste” (Trener 3).

”Ja det viktigste synes jeg er, jeg har vel forsøkt å komme inn på det, at man jobber med seg selv. Med sin egen selvinnstilt. Og være kritisk mot seg selv hele tiden og se hvilke svakheter og styrker man har. Og at man er villig til å ta del i den utviklingen som skjer, både med mulighetene til å analysere, osv. Ha en ydmykhet innfor det, tror jeg er en nødvendighet for at man overhodet skal holde på. Innse at man kan ikke alt, man klarer ikke alt, og man er hele tiden på utkikk etter å bli bedre. Det synes jeg er et nøkkelord, pluss kvalitet da. Om at det er kvalitet på det man holder på med. Særlig en som jeg som ikke liker om det går ned (...) Nei, ikke annet enn at jeg er bevisst på at jeg har en hel del brister. Det forsøker jeg å kompensere med å ha folk rundt meg som har de egenskapene som jeg ikke har (...) Og siden har jeg knyttet til meg andre som jeg vil ha, og som har de kvaliteter som ikke jeg har. Så jeg har beholdt en kjerne som jeg vet fungerer. Og siden har jeg tatt kvalitetsfolk. Fra begynnelsen så hadde jeg litt for mye folk med sosial kompetanse som jeg oppvurderte nesten før kunnskap. Nå har jeg både og. Jeg vil ha folk som er veldig kunnskapsrike, men også har sosial kompetanse. Det hjelper ikke om du har kunnskap om du ikke har den andre biten. Du klarer deg ikke bare på den her heller, så nu har jeg håndplukket folk som har begge deler (...) Jeg vil ha det til naturlige spillersamtaler. Jeg søker en opp da og da, for å få en naturlig samtale (...) Ja både og, men helst vil jeg at det skal kjennes uformelt. Og i blant så sender jeg fram noen andre i støtteapparatet for å prate. Jeg utnytter støtteapparatet til sånne samtaler som kan både være av privat karakter og fotballmessig” (Trener 4).

”Nei, jeg er veldig opptatt av formidlingsbiten, da. Altså, det at det er en rød tråd i alt det vi formidler, som jeg sier, ute på banen og alt det vi gjør utenfor banen. Og at vi har tydelige kjøreregler, som jeg har vært inne på nå, når det gjelder spillet. Og noen enkle, få, men tydelige kjøreregler for hvordan vi opptrer som gruppe. Jeg er veldig opptatt av, som sagt, det å gi mye feedback til den enkelt og til gruppen hele veien. På at det er en viktig del av lederskapet. Det å hele tiden å gi tilbakemeldinger for å forsterke den type atferd vi ønsker, og for å hemme, eller redusere den atferd vi ikke ønsker (...) Ja, altså, den går, som sagt, enten på tomannshånd eller i storgrupper eller i smågrupper. Det er den tredelingen på den” (Trener 5).

"Jeg tror det er viktig at du er deg selv som trener. Du kan ikke spille noen sånn rollefigur (...) Så skal du gjøre et eller annet som andre har gjort, eller du skal være en skuespiller og spille feil rolle der inne. Du må være deg selv, og du er nødt til å være trygg på deg selv, trygg på kunnskap og tørre å ha en sånn klar linje på hva du vil. Ellers så blir du avslørt for spillerne. Mange av dem er faktisk dyktige, altså, i tankegangen om spillet, kan veldig mye. Og jeg har hele tiden lært av spillere. De kommer med innspill. Og det er det beste jeg vet. For kan de komme med små innspill på sin rolle eller sin lagdel, da synes jeg at jeg har gjort en god jobb. For da har jeg fått dem interessert i det vi holder på med. Og det er kanskje en av de viktigste tingene som en trener skal gjøre, få spillerne engasjert i det vi holder på med, og være på jakt etter forbedringer. Og i og med at jeg har kun et hode, så er det viktig å få flere hoder til å tenke da, sånn som de føler selv. Og det fikk jeg i XX fra alle spillerne, og det får jeg i YY fra alle spillerne. De sier, "jammen, når det er sånn, kan vi ikke gjøre det sånn? Ja, men det er en utmerket idé", sa jeg. "Kjør videre på den" (...) Nei, synes ikke jeg må gjøre noe spesielt for å få spillerne til å engasjere seg. Synes det igjen går på at det er sånn gjensidig tillit, forståelse for oppgaven sin på laget. Forståelse for hva du skal arbeide med for å bli bedre. Og da forsøker jeg hele tiden å vekke dem på det. Altså, må gi dem en del innspill foran hver trening, liksom. "Husk på det i dag", og "du skal arbeide bedre med det i dag enn i går". Jeg har en evaluering etter hver trening, så mitt treningsark er delt opp i alle de banene som navnene på alle spillerne. Og så bak hver enkelt spiller da, hvis noen spillere har gjort det veldig godt på treningen, så noterer jeg det. For det er fint å ha i spillesamtaler senere. Å samtidig også notere hvis spillere ikke har ytt maks, eller ytt nok i forhold til det de burde gjøre. Så får de tilbakemelding på det (...) Nei, ikke annet enn det, som jeg sier, at jeg er personlig også veldig avhengig av nærhet til det jeg holder på med, da. Altså, jeg tar alle treningene selv. Jeg overlater ikke noe annet enn oppvarmingen til assistenten min. Jeg vil gjerne være så involvert som over hodet mulig på alt" (Trener 6).

"Ja, for det første. Den som skal lede en sånn gruppe, vet du, han må være så faglig dyktig at de som skal ledes har bruk for han. Men samtidig så må du jo være klar over at når det gjelder delaktivitet her, så kan jo da rollenehaverne bedre enn du, ikke sant? Derfor må du ha pasningsforbindelser med dem hele tiden? Og med medtrener. Men lederskap, at man da har en klar formening, altså, at man har det indre bildet av samhandlingsmønsteret, det er helt avgjørende. For at det er veldig lett å dette ut av det mønsteret. Hvis man begynner å bryte prinsipper hele tiden, så viskes det ut, vet du. Og da må noen sitte med den fellesnevneren her, altså. Og det er jo trenerens viktigste oppgave å se hva som foregår. Da må en være relativt våken under kamp, og relativt våken både før og etterpå" (Trener 7).

"Men jeg har erfart at jeg lærer mye fortere med positiv feedback, og at jeg trengte ikke noen sånne elektriske støt for å skjønne at vi gjør feil. For jeg ser om jeg treffer mål eller ikke. Altså, en liten sånn korrigerende, det kan du gjøre. Nei, altså, du kan si at jeg prøver å være en kar de kan snakke til hvis de har problemer. Jeg prøver å fokusere på det de er god til, sånn at de skjønner at jeg vil gjøre de bedre hele tiden. Så du kan si at hvis jeg skal ta et negativt element, så prøver jeg alltid å ta den beste egenskapen ved den personen (...) Jeg tror det er viktig at spillerne ser at treneren er lojal mot dem. Jeg bruker aldri å kritisere enkeltspillere utad. Dessuten, så uttaler jeg meg veldig lite om enkeltspillere utad. Jeg prøver å fokusere på laget (...) Ja, den toveiskommunikasjonen kan jo sikkert alltid bli bedre.



*Men jeg prøver alltid å ha god kommunikasjon med de som har avgjørende innflytelse på laget (...) Ikke hjelp til formidling, men til å høre om alt er forstått, og alt er greit i gruppen. Du vil alltid ha formelle og uformelle ledere, og det er viktig at du ser det tidlig også. Og der igjennom samtaler du med assistenttrenerne, og folk i klubben. Det kan jo faktisk være supportere, som har utrolig peiling på hva som foregår, så får du høre. Så du bruker de folkene som du ser gjør at gruppen bli sterkest mulig på kortest mulig tid (...) Nei, du kan si at siden jeg har to øyne og to ører, jeg både lytter og ser dobbelt så mye som jeg snakker. Det var en som sa til meg en gang, og det var en veldig god regel. Jeg tror de fleste gjør det motsatte” (Trener 8).*

Uttalelsene ovenfor synes å vise at det både var en viss grad av variasjon og likheter i hva trenerne vektla ved sitt lederskap. Generelt tyder utsagnene ovenfor og andre deler av trenernes beretninger på at flere trenere vektla faglig kunnskap, og betraktet det som en av styrkene ved sitt lederskap. Dette gjaldt spesielt fotballkunnskap, men også kunnskap om pedagogikk, formidling, trening, psykologi, og sosiologi<sup>18</sup>. Samtidig uttrykte spesielt en trener at de kunnskapene han besitter forhåpentligvis bidro til å skape og gi tillit blant spillerne. Sistnevnte er i tråd med det som kom fram i kapittel 3.3.2. Både Eggen (1999) og Olsen (Hillestad 1998; Ophus 2000) betraktet gode faglige kunnskaper som nødvendig for å oppnå troverdighet og tillit i spillergruppen, samt at gode kunnskaper også kunne fungere som en motivasjonsfaktor for spillerne (Ophus 2000).

Et annet forhold som gikk igjen var å utnytte den kompetansen som lå i støtteapparatet. Flere trenere fortalte at de benyttet andre personer fra støtteapparatet til å utføre ulike oppgaver forbundet med det å lede laget. I den forbindelse synes det som at en trener var nøye med å sette sammen en gruppe hvor de ulike medlemmenes kompetanse skulle utfylle hverandre, og kompensere for hans egne svakheter. Dette kan relateres til det Andreassen og Wadel (1996), og det å sette sammen grupper basert på komplementære og relasjonelle ferdigheter (jf. kapittel 3.4). Dette samarbeidet mellom de ulike personene i støtteapparatet er interessant med tanke på å forstå ledelse av et fotballag i en helhet. Det å betrakte ledelse av fotballag som et samspill mellom ulike personer er lite omtalt i litteratur knyttet til trenerens lederskap, og det fanges heller ikke opp av Chelladurais (1993) modell.

Selv om det kun var en trener som eksplisitt uttalte at han var opptatt av kvalitet i treningsarbeidet, kan mye av det som er omhandlet både i dette, foregående og kommende kapitler relateres til det å opprettholde høy kvalitet på treningen og i kamp. For eksempel arbeidet med å motivere spillerne, systematisk bruk av feedback, det å informere om hva som

<sup>18</sup> Dette er uttrykk som trenerne brukte. Hva trenerne la i begrepene og i hvor stor grad de representerer de vitenskapelige fagområdene blir ikke nærmere presisert i denne oppgaven.

er fokuset for økta i forkant av treningen, det å ha de eldste og beste på banen som bjellekuer, og det å forlange maksimal konsentrasjon av spillerne når de er på trening og samtidig være autoritær i forhold til slurv og likegyldighet. Ikke overraskende kan det synes som at kvalitet er en særdeles viktig faktor i forbindelse med ledelse av fotballag på elitenivå.

I tillegg indikerer resultatene at trenerne vektla toveiskommunikasjon, involvering og delaktighet. Dette blir nærmere berørt i forbindelse med trenernes lederskapsstil (jf. kapittel 5.5.2). I tillegg tyder resultatene på at trenerne var opptatt av nærhet til spillerne og gjensidig tillit. Både funnene fra dette og foregående kapittel tyder på at trenernes måte å lede på innebar å stå midt i prosessen sammen med spillerne.

I samsvar med det som kom fram i kapittel 5.4.2, peker resultatene i retning av at trenerne før hver trening gav informasjon om hva som var fokuset eller læringsmomentet/ene for denne økta. Videre tyder resultatene på at spillersamtaler og bruk av feedback var sentrale elementer både i forbindelse med opplæring av spillerne i trenernes lederskapsfilosofi. Av den grunn kan det synes som om det foreligger et samsvar mellom hva trenerne forteller at de gjør ute i praksisfeltet, og innholdet i deres lederskapsfilosofi. Samtidig bygger det opp om forståelsen av at opplæring i fotballfilosofi kan representere den praktiske konsekvensen av trenernes lederskapsfilosofi. Et annet forhold som kom fram i både dette og foregående kapittel, var at trenerne var opptatt av å begrunne og få spillerne til å forstå både sin rolle i laget, og hvorfor de ønsket å spille på en bestemt måte.

Utover dette kom det fram nøkkelord som ydmykhet, det å være seg selv, selvinnsikt, egen utvikling, kontinuitet i lederskapet, lojalitet ovenfor spillerne, det å fokusere på spillernes sterke kvaliteter, evne til å begeistre, engasjere og inspirere, samt det å være konsekvent, strukturert, målbevisst og flink til å lytte. I så måte kan en si at det er flere likhetstrekk mellom hvilke forhold eller tema som ble berørt i forbindelse med lederskapsfilosofien til trenerne i denne undersøkelsen, Egil Olsen (jf. kapittel 3.7.4) og trenerne i Isbergs (2001) undersøkelse (jf. kapittel 3.5.2). I tillegg til det som er berørt ovenfor, drøftes noen sentrale tema som kan relateres til trenernes lederskapsfilosofi.

### **5.5.2 Elitetrenerens lederskapsstil**

Ovenfor så vi at trenerne vektla innspill, toveiskommunikasjon, involvering og delaktighet fra og med spillerne, noe som synes å være i tråd med en demokratisk lederskapsstil (Martens

1987b). Derimot uttalte flere trenere at de i hovedsak prioriterte å involvere og ha en god toveiskommunikasjon med sentrale og sterke spillere på laget. Utover dette kan sitatene under bidra til å belyse trenernes lederskapsstil, og hvor mye involvering og påvirkning de ønsket at spillerne skulle ha på ulike forhold i klubben.

*”Den er vel nærmere autoritær enn demokratisk. Men innslag av demokrati må alltid forekomme (...) Tja, autoritær i forhold til hvordan vi ønsker å spille, gjennomføring av fotball. Demokratisk i forhold til at spillerne er med på evaluering av hvor vi drar hen på treningsleir for eksempel, og i hvert fall hvor lenge vi skal være borte. Og det er viktig at de er med på hele prosessen liksom, i det å utvikle et fotballag, både individuelt og kollektivt (...) Ja, selvsagt. Spillerne må gjerne komme med synspunkter på alt mulig. Det er viktig at du har en dialog med spillerne (...) Ja, hvis jeg mener at det er fornuftig og at det er bedre enn det som har blitt gjort før, så selvsagt. Alt er jo basert på effektivitet. Hvis du får et synspunkt som gjør at du over tid får bedre resultater, så ville jo jeg være en dårlig trener og en dum leder hvis jeg ikke tok hensyn til det” (Trener 2).*

*”Ja, altså jeg har ingen tro på at du overdriver involveringen til spilleren. Å be om for mye involvering om hvordan ting skal være, skaper faktisk mer utrygghet enn det skaper trygghet. Jeg føler at det skaper mye mer trygghet når man som klubb har slått fast en del ting, og sagt hvordan ting skal være. Men det blir jo omtrent som et kunstverk, et bilde, ikke sant. Det er kanskje litt feil å begynne med rammen, men det synes jeg skal være lagt, altså. Innefor der skal også da kanskje både tema og hva vi skal prøve å male og få frem være satt. Men så kommer alle nyanser, alle fargesammensetninger og alle muligheter for å skape dette her til å bli noe spesielt. Der kan spillere bidra i alle mulige sammenhenger, der og da. Altså, først må man ha rammer for å ha trygghet, og når man er trygg, da tror jeg man kan eksponere seg og spille ut hva man er god for. Jeg prøver å si at jeg har aldri sett en saksofonist improvisere uten at man kan grunnspillet sitt til fingerspissen først” (Trener 3).*

*”I Norden så tror jeg på min måte å være, at å ha en demokratisk lederstil med innslag av autoritet. Men at man søker dialog og jobber etter et samspill med spillere og ledere” (Trener 4).*

*”Det er nok også veldig sånn knyttet til personligheten, hva slags type lederskap du utøver. Så jeg har nok et lederskap som på en måte er demokratisk og involverende. Altså, jeg involverer folk og den biten. Men samtidig hvor jeg som sjef hele tiden tar beslutningene, og er veldig bestemt i forhold til de beslutningene som taes. Og de som taes, de skal følges 100 %. Men det er ikke allikevel et sånt autoritært lederskap hvor du trer ting nedover hodet til folk, selv om du er ganske styrende (...) det er muligheter for innspill” (Trener 5).*

*”Ja, jeg har en veldig sånn nær kontakt med spillerne. Jeg liker å gå blant dem, og snakke uformelt med dem hele tiden, da. Det føler jeg selv er en styrke. Men det er fordi at jeg føler meg relativt trygg på det jeg holder på meg, og er ikke så opptatt av dette med avstand, eller måtte ta avstand (...) Jeg kan jo være autoritær når det er nødvendig. Men det er mest nødvendig i forhold til slurv. Altså,*

*likegyldighet, manglende konsentrasjon, at spillerne vet at de kan bedre (...) Du kjefter ikke ut en mann for at han gjør en feil. Du sier bare at, "pass på hvor du gjør feilen hen, ikke gjør den i egen sone, ikke ta sånne risikoer". Men hvis folk liksom skyter utenfor gang etter gang når de er ukonsentrert, eller slår feilpasninger fordi at du ser at de ikke er konsentrert, så må du rette dem opp, altså. På den måten er jeg autoritær" (Trener 6).*

*"Enorm! (spillernes påvirkning på innholdet). Og de blir jo oppdratt til det. Det er jo de som, spesielt gjennom kontinuitetsbærere, kaller jo vi dem da, tar med seg det beste i det som har vært og forener det med det nye som må komme, ikke sant? Og det er jo signaler fra dem som styrer utviklingen. Så det er en helt nødvendig dialog, og ikke en trenermonolog (...) Når det er viktige kamper, så tar faktisk vi ut laget i plenum vi. Ja, vi diskuterer fordeler og ulemper om vi velger å spille med den og den. Da skal en være ganske trygg på hverandre" (Trener 7).*

*Men som leder, du kan ikke være bare demokrat, du kan ikke være bare autoritær. Altså, det er jo situasjonen som du er oppe i som avgjør hva slags lederstil du har (...) Ikke hva jeg foretrekker, det er situasjonen som gjør hva jeg må være. Det kan være at, la oss si vi drar til XX og det er en situasjon som krever øyeblikkelig løsning. Og det er klart at da er jeg autoritær, og må si: "Sånn gjør vi", og alle sammen sier: "Ja, okay". Men hvor det da er snakk om treningsleir, la oss si om en måned, og vi skal ta stilling til det og jeg bare vet at alt finnes på den plassen, så snakker vi om hvor vi skal dra hen" (Trener 8).*

Trenernes uttalelser tyder på at de kunne variere mellom en demokratisk og autoritær lederskapsstil, men at de fleste betraktet seg som mer demokratisk enn autoritær. Dette synes å være i tråd med resultatene til Torgersen (2000). Samtidig er det positivt med tanke på at gode trenere muligens adopterer og kombinerer begge stilene (Martens 1987b). Imidlertid synes det vanskelig å avklare hva de egentlig er. Dermed er muligens diskusjonen om trenerens lederskapsstil mer nyansert og komplisert enn det som framgår av sentral litteratur knyttet til dette temaet (Chelladurai 1993; Horn 1992; Isberg 1991). Uansett ser det ut til å være samsvar mellom hvordan trenerne betrakter sin egen trenerstil, og hvordan de forholdt seg til uenige spillere (jf. kapittel 5.4.5). I fortsettelsen av dette indikerer resultatene at trenerne var rimelig bevisste sin egen lederskapsstil og treneratferd. Videre peker resultatene i retning av at det stort sett var situasjonen, og til dels karakteristika til utøverne, som avgjorde hvilken stil som ble valgt. Til slutt indikerer resultatene at trenernes lederskapsstil var nært knyttet til trenernes personlighet. Av den grunn tyder resultatene på at trenernes lederskapsstil tok utgangspunkt i karakteristika til situasjonen, treneren og spillerne, noe som synes å være i tråd med anmodningene til flere forskere (Borrie 1996; Chelladurai 1993; Horn 1992; Isberg 1991 og 1997).

I forlengelsen av det som kom fram ovenfor kan det være interessant å utype nærmere i hvilke situasjoner trenerne valgte å involvere spillerne, og når de opptrådte autoritært. Resultatene peker i retning av at spillerne hadde medbestemmelse og fikk komme med innspill i forhold til sin rolle på banen, andre detaljer innenfor lagets strukturelle ramme, og ved planleggingen av en treningsleir. Derimot fortalte trenerne at de var autoritære når det oppsto situasjoner som krevde en øyeblikkelig løsning, ved dårlig innsats, likegyldighet eller vedvarende ukonsentrasjon, samt i forhold til overordnede retningslinjer for lagets spillestil. I tillegg peker resultatene i retning av det var en del variasjoner trenerne i mellom, uten at det føles nødvendig å utdype dette nærmere i dette avsnittet.

### 5.5.3 Motivasjon

I forbindelse med gjennomgangen av dette temaet, bør leseren gjøres oppmerksom på at tidsfaktoren satte en begrensning for muligheten til å berøre dette temaet. Av den grunn var det kun fire trenere som fikk konkret spørsmål om motivasjon og motivering. Basert på de resultatene som foreligger, kan det synes som at det var til dels store forskjeller på hvor mye trenerne jobbet spesifikt med motivasjon, og hvilke metoder de brukte for å motivere spillerne. Generelt fikk jeg inntrykk av at dette temaet ikke var så høyt prioritert blant majoriteten av trenerne. Blant annet mente to trenere at spillernes indre motivasjon burde være høy på dette nivået. Samtidig var det ingen trenere som berørte temaet direkte på eget initiativ. Imidlertid kommer det til dels implisitt fram i andre deler av trenernes beretninger.

*”Jeg har veldig vanskelig for å se på at en trener motiverer eller ikke motiverer en gruppe, altså (...) Fra begynnelsen er det at man holder på med en sport som man liker. Det er den gitte. Siden kommer det ulike motivasjonsfaktorer for spillere som gjør at det er veldig vanskelig å holde rede på hva det egentlig som motiverer en spiller. I en match kan det være for at en proffoppkjøper er på plass. Neste gang så kan det være å spille for en ny kontrakt eller du har en bonus. Det man vil er jo at det kommer en følelse, en ekte motivasjon om å holde på med selve spillet. Men det finnes jo kunstige motivasjonsfaktorer. Det kan man ikke se bort ifra. Når man skaper en lagånd i en gruppe som fungerer bra i lag, så motiverer de hverandre på en naturlig måte som jeg synes er veldig spennende. Å være med på å skape den lagånden kan man gjøre på mange ulike måter, og det finnes liksom ingen fasit. Iblant har jeg lyktes veldig bra med litt ukonvensjonelle midler, alt ifra treningsleir på forskjellige steder, eller sosiale sysselsettinger som ikke har med fotball å gjøre.” (Trener 4).*

*”Ja, det er jo en del av det at man skal skape en god atmosfære, både utenfor banen og på banen i treningen og kampsituasjon. Men jeg mener jo det at det skal ikke være nødvendig på dette nivået her, og på en måte å legge noen ekstra trøkk på dette her. Her må den indre motivasjonen være så sterk,*

*altså (...) Men det er viktig selvfølgelig at det er et ordnet opplegg, som er proft på og utenfor banen. Det må det være. Og der er det faktisk en del ytre faktorer også, som vi er veldig misfornøyde med i forhold til vår treningssituasjon. Hvor vi har alt for dårlig anlegg å trene på. Det er med på å senke nivået på treningene (...) Det ser jeg på spillergruppen, og det ser jeg på meg selv, at det faktisk virker inn på motivasjonen. De beste treningene, det er når vi er på de beste banene og kan gjennomføre treninger i et høyt tempo med høy kvalitet (...) Ja, det er et godt spørsmål. For det er jo helt klart at der hvor det spilles om poeng, der hvor konkurransemomentet er mye større enn treningskamper, så er motivasjonen høyest. Vi gjør ikke noe annet enn at vi prøver hele tiden naturligvis å trigge en slags konkurransesituasjon også i treningskampene. At det er konkurranse mellom spillerne, at her er en konkurransesituasjon for å kunne spille neste gang. At det en landskamp, og en landskamp i seg selv har sin egenverdi og sin status” (Trener 5).*

Selv om de to trenerne ovenfor ikke synes å vektlegge motivasjon, hadde de noen formeninger om hva som kunne bidra til å motivere spillerne. I denne sammenhengen var de for eksempel opptatt av å skape en god lagånd og atmosfære i laget. Dette kan relateres til det å skape bedre kohesjon i gruppen (Kjørmo 1997a). Videre mente trener fem at det er viktig med et profesjonelt opplegg både på og utenfor banen, samt gode treningsforhold. Sistnevnte samsvarer med Olsens forhold til motivasjon og motivering (jf. kapittel 3.7.4). I tillegg til disse to trenerne, var det to andre trenere som uttalte seg om hvordan de jobbet i forhold til motivasjon.

*”Tja, altså, det går jo mye på fokus på arbeidsoppgavene, og bruker det som motivasjon. At spillerne på en måte konsentrerer seg om sine arbeidsoppgaver i sin rolle. Som da er på en måte lagt til grunn i forkant. Har ikke noe tro på at økonomi, goder gir økt motivasjon for eksempel. Det har ikke noen avgjørende innflytelse på prestasjoner til spillere eller lag (...) Han klarer ikke løpe noe mer enn det han skal, og det må være hans overordnede mål å kunne, på en måte, få frem det maksimale av seg selv i et hvert øyeblikk. Og det er det jeg jobber veldig mye med, at spilleren hele tiden skal bruke neste minutt for å kunne bli en bedre fotballspiller. Altså, ikke la sjansen gå fra seg i å bli bedre, at det er sånn spilleren må tenke” (Trener 2).*

*”Nei, altså hvis man ikke jobber spesielt med motivasjonen, så må man ikke bli forundret over at man misser på det annen hver gang. Så det er nødt til å jobbes med det. Å motivere det er verdens enkleste sak, og motivere riktig det er en kunst. Og så kan man da velge å gi faen i det, og si at det er opp til spilleren har jeg sett. Det eneste du kan si om det er at fotballen kommer fortsatt til å være rund, for all fremtid. Og om man lykkes med å jobbe med det, det skal du ikke ha noen overdrevne forestillinger om i det hele tatt, for det at dette her er jævlig vanskelig. Men å ha skapt forutsetningen for riktig motivasjon det er ganske klare grunnleggende saker, som de må ha vært igjennom. Og det er jeg ikke redd for å ta i plenum (...) Nei, det går på helt fundamentale teser på hva motivasjonen er, indre/ytre motivasjon, involvering, anerkjennelse og den der typen. Hvem som bestemmer din egen motivasjon. Det er jo*

*massevis av fotballspillere som fortsatt tror at det er motstanderen som skal motivere deg, ikke sant? Du spiller mot Inter så løper du, og spiller du mot Skjetten så løper du ikke. Altså, det er jo sånne meningsløse saker om at det er andre som styrer motivasjonen din. Det er jo det feigeste av alt her i verden. Det er jo et lag som har vært bedre med det der. Å få et bevisst forhold til det der gjør jo at Rosenborg aldri har tapt mot noe dårlig lag, og taper glatt mot mange gode lag, men de taper aldri mot dårlige. Og dermed så vinner de serien gang på gang. Og det der er altså veldig enkel psykologi, og veldig enkel prat å få på plass. Og klarer du å få på plass den, så renner også poengene inn jevnt og trutt (...) Men konkret, altså, skal vi bruke andre bilder. Vi prøver å bruke grilling, det skjønner alle. Alle skal jo grille nå for tiden. Altså, hvis du faller for fristelsen å ha hatt et jævlig godt grillmåltid, og så skal du grille på det kullet som du grillet på sist, og tror at det skal bli like bra neste gang, så går ikke det, det går til helvete. Så vi pleier ofte å bruke dette her med å se for Guds skyld å få ut dette her fra forrige kamp, altså grillet fra forrige kamp. Det holder ikke lenger, så det er vi ferdige med. Nå må du se for deg hva du skal servere til helgen. Og så må du fylle på igjen akkurat med riktig kull. Og så gjelder det også da å ha på denne her tennvæsken riktig, for den skal også ligge og dra seg litt, vet du. Og så gjelder det å tenne på akkurat riktig, sånn at du får også en riktig justert varme når du skal legge på det du skal grille. Det bildet bruker vi ofte. Og det jobber vi med gjennom hele uken, med å sette navn på ting. Når du da fyrer opp er helt vesentlig, hvor lenge du skal gå med kampen og konsentrasjonen i kroppen osv. Det prøver vi å være veldig bevisst på, sånn at du alltid skal ha en følelse av at det der har vi røkt på, det der er vi nøye på, og det der skal vi aldri tape på. Det her er et fortrinn, og hvis motstanderen har vært like flinke som oss, så tar vi av oss hatten. Men stort sett så skal vi være flinkest av alle på det der. Og da kan du bruke mange typer både bilder og språk, og måter å gjøre det der på. Men uten involvering, så får du aldri tak i den rette indre motivasjonen. Sånn at jeg bruker altså spillere til å måtte bidra i den prosessen. Bruker de til å uttrykke og si noe om, sånn at vi ikke er psykiske pyser som kommer ut der, og sier noe i etterkant om at det sitter over snippen, altså. Det irriterer meg, da får jeg dilla” (Trener 3).*

Som siste sitat tilsier, synes det rimelig klart at siste trener hadde et svært bevisst forhold til motivasjon og hvordan en kan jobbe med å motivere spillerne. I så måte taler uttalelsene for seg selv, og det virker ikke nødvendig å kommentere dette nærmere. I henhold til trener to, brukte han det å få spillerne til å fokusere på arbeidsoppgavene sine som motivasjon. Utover dette kan andre forhold som har blitt berørt tidligere relateres til motivasjon. Blant annet er det allerede antydning at trenernes faglige kunnskap kunne bidra til å øke motivasjonen til spillerne. Videre kan det være verdt å vurdere om det å begrunne og forklare, systematisk bruk av feedback og det å sette individuelle prestasjonsmål kan stimulere til økt motivasjon. I tillegg skal en ikke utelukke at det å gi informasjon om hva som var fokus for treningsøkten i forkant av treningene, kan ha en positiv effekt på motivasjonen og innsatsen til spillerne. Til slutt kan følgende beretning fra en trener også relateres til dette temaet.

*”Jeg forlanger maks konsentrasjon når vi er der, altså. Jeg bruker å gi de et bilde: Det er mange fabrikker, så hvis du vil gå inn der å jobbe og kjede dere i hjel og tjene en tyvendedel av hva dere gjør, så er det jo greit. Det står fotballspillere i kø for å komme inn. Så gled der over dagen, plutselig i morgen så er dere over og ut” (Trener 8).*

#### 5.5.4 Målsetting

I tråd med det som kom fram ovenfor bør det nevnes at målsetting kan betraktes som en underkategori av motivasjon (Burton 1993; Singer et al. 2001). Derimot vil fokuset for dette kapitlet være hvordan trenerne jobber med målsetting. I kapittel 5.2 så vi at trener en fokuserte på det å sette mål. I tillegg til dette indikerer resultatene at fire av de fem andre trenerne som fikk konkret spørsmål om dette temaet, i større eller mindre grad vektla målsetting i sin praksis.

*”Ja, for det første er det viktig å ha for seg at det vi gjorde i fjor er ikke godt nok i år. Så vi jobber veldig prosessorientert med de prestasjonsmålene. For laget så er det å komme så hurtig som mulig i angrep. Vi er et typisk kontringslag, og da må vi trene på den biten. Vi er opptatt av å bli enda litt bedre der vi er dyktig fra før (...) Ja, vi har spillersamtaler to-tre ganger i året der vi går gjennom prestasjonsmål til hver enkelt spiller” (Trener 1).*

*”Altså, målsetting. Spillerne har utviklingsmål, som blir satt i forhold til rollen de spiller, sammen med spillerutvikleren. Resultatmål er egentlig noe som jeg ikke jobber veldig mye etter. For meg så er det viktigste at du har en prestasjonsutvikling over tid, og resultatmål er noe ofte styret ønsker at du skal (...) Tja, det kan være at en spiss skal score 15 mål” (Trener 2).*

*”Men jeg synes liksom målsettingsarbeidet i all toppidrett, og særlig i lagidrett, er vanskelig, og veldig mange ganger også dårlig fundert. Man møter seg altså selv i døren 100 000 ganger, og til slutt så tar det livet på all kontinuitet. Altså, hvis du har sagt at du skal bli blant de 4 beste, og vet at det er et så optimalt i forhold til forutsetningene, og ikke blir det ett år, to år, tre år, så slutter også troen på det der arbeidet som du har satt i gang. Det er altså målsettingen som har vært feil i forhold til forutsetningen (...) Ja, å være vinner for meg, det er å bryte barrierer i deg selv hele veien (...) Dermed så synes jeg det er viktig at utøveren setter seg en liten sånn ”barrierebryter” på det individuelle plan. For noen er det naturlig da at man skal spille i hvert fall 20 A-kamper neste år, mens man ikke har spilt noen året før. Det kan være nok for en ung spiller. Det kan være at for en som har vært toppscorer i Allsvenskan 4 år tilbake, og begynner å tippe 30 år og har to bikkjer og kjerring, at man sier at rundt meg skal laget samles. Og jeg skal i treningssituasjon og kampsituasjon gå foran, og jeg skal i hvert fall også score 15 mål neste år (...) Så synes jeg at man altså har en realistisk målsetning, og en dårligst akseptabel målsetning. Altså, ofte tredelt den målsetningsarbeidet inn mot forskjellige ting. Og så går vi helt ned på langpasninger, altså presisjonen i langpasningen” (Trener 3).*



*”Det er jo veldig vanskelig, for at massemedia og ledelsen har jo ofte andre målsettinger enn hva som er realistisk. Og om man går ut med urealistiske målsettinger, da er det jo ingen glede å vinne en kamp noen gang, for det er bare sånn det skal være. Så det å gå ut og si at man skal ta gull når man har et lag som i utgangspunktet skal være veldig fornøyd om de er blant de fem første, for eksempel (...) Derimot så forsøker vi jo å ta gull uansett (...) Ja, det gjør jeg altså. Både konkrete, enkle saker som gjelder pasninger til mål, og mål. Og at de skal lære seg ulike moment, tekniske moment, teknisk utførelse eller samhandlingsdeler. Så at vi kan se på det etterpå og se om vi har nådd både de konkrete målene som de har hatt individuelt og som lag. Vi har faktisk klart stort sett alle. Vi siktet mot å bli bedre enn i fjor, og vi siktet mot å slippe inn ti mål mindre enn i fjor. Angrepsspillere siktet å gjøre mer mål enn i fjor. Det har de også gjort, men vi som lag har derimot ikke gjort like mange” (Trener 4).*

*”Nei, jeg setter ikke opp noe annet enn at det er tydelig utviklingsmål. Altså, at presisjonen, ferdigheten må bli bedre på det. Og hvis det er fysiske faktorer de får som oppgave, så kan du for eksempel sette et mål i forhold til løpskapasitet. Og du kan sette deg mål i forhold til styrkemessige ting” (Trener 5).*

*”Nei, altså, du kan ikke målfeste det, vet du. Du blir jo aldri ferdig med det! Altså, målet vil jo være hvordan laget fungerer sammen som lag. Du kan si at utgangspunktet er jo at du gjør flest mulig spillere best mulig, i situasjoner der de er best mulig. Og det blir du jo aldri ferdig med. Så målet på om du har lyktes i dette her, det gjenspeiler seg jo i lagprestasjonen, altså, den kollektive lagprestasjonen. Så det er jo det eneste målbare (...) Men det er jo ikke sånn at vi sier at: ”Nå, XX, du er kommet dit når det gjelder teknikk”. Det er ikke sånn. Altså, vi følger jo med hvert enkeltindivid. Og veldig ofte så vil det være knyttet til at nå må du bli enda mer presis i innleggsfoten, altså, delutsagn eller i individuelle samtaler. Men sånne konkrete, begrepsfestet og skriftlige mål, det setter vi aldri ned på den typen. Men det er klart vi sier jo litt indirekte hele veien. Men at vi legger noe vekt på å liksom gjøre det i forkant, det gjør vi jo aldri” (Trener 7).*

Basert på uttalelsene ovenfor, er det to forhold som bør belyses nærmere. For det første indikerer resultatene at det var delt oppfatning blant trenerne om betydningen av et målsettingsarbeid. Dette synes å støtte opp om forståelsen til Burton (1993), hvor effekten og bruken av mål innen idretten virker varierende. Majoriteten av trenerne ovenfor synes å sette konkrete, individuelle og/eller kollektive mål, mens en trener uttalte at han ikke vektla dette. Derimot kunne vedkommende gi spillerne ulike arbeidsoppgaver underveis i treningssituasjonen. For det andre peker resultatene i retning av at trenerne fokuserte mest på individuelle prestasjonsmål. Det virker som om de ikke fokuserte på resultatmål, samt at tre trenere betraktet den type mål som lite hensiktsmessige og ofte urealistiske. Trenerens fokus på prestasjonsmål synes å samsvare med oppfordringen til Kjørmo (1997b), siden prestasjonsmål i stor grad er under utøverens kontroll. Utover dette tyder resultatene på at praksisen til flere trenerne på dette feltet langt på vei er i tråd med innholdet i Locke og Lathams (1990) målsetningsteori (jf. kapittel 3.7.4).

### 5.5.5 Dynamikk i spillergruppen

Her må det legges til at det kun var en trener som fortalte hvordan han jobbet med dynamikk i spillergruppen. Det ble ikke stilt direkte spørsmål om dette temaet til noen av trenerne.

Derimot var beretningene til vedkommende trener så interessante at jeg velger å behandle det som eget tema. I den forbindelse velges det også å benytte begrepet dynamikk som overskrift for dette kapitlet. Om innholdet i dette begrepet er i tråd men det vitenskapelige fagområdet presiseres ikke nærmere i denne oppgaven. Uansett er innholdet så konkret at det på en lettfattelig måte klargjør hvordan treneren jobber i forhold til dette temaet. I forlengelsen av dette kan en si at sitatene dreier seg om en bevisstgjøring av spillernes atferd og posisjon i spillegruppen, og kommunikasjon.

*”Bruker mye sosiologi og mye hierarkiavklaringer i arbeidsmiljøet. Du vet, det farligste du har er gjerne bjellesauer, så går de utfor stupet, så kommer flokken etter. Og i en sosial prestasjonsgruppe, sånn som vi er, så er det også mer eller mindre uttrykt hvem som er hva. Og det er i form av å ha vært med på ting, altså. De kan ha veldig tunge spillermessige meritter og landskamper osv. Og så har du noen nykomlinger, og så er det noen som er derifra og noen som er derifra, osv. Jeg har i hvert fall veldig god erfaring med, som folk bruker ellers òg, i sånne ansettelsessamtaler, jeg kan ta frem og lage en lang strek og så ber jeg folk plassere seg: ”Hvor mener du at du sosialt tilhører det der hierarkiet? Hvor mener du at du har ståstedet ditt i gruppen?” Og på den måten så synliggjør jeg en del ting for folk. Altså, hvis da folk peker helt i øvre sjikt og opptrer på ingen måte der etter, så er de jo også i gåseøyne livsfarlig for mitt prestasjonsmiljø. Hvis de da som tunge personligheter rømmer helt i den andre enden, og plasserer seg langt vekk i fra der de skulle ha vært, så er det fordi de unndrar seg å ta ansvar. Og så får du pratet dette her på plass. Og ofte er den praten veldig synliggjørende. Altså, som jeg sa i sted, jeg kan ha en 30-åring som har spilt i 100 år, som ikke sier et ord og som ikke ønsker å være leder. Men hvis du ikke har avklart det med nestemann, altså han som er 25 år på tur opp og som har lederegenskaper, hvis det ikke er avklart de imellom at 25-åringen skal få lov til å spille seg ut, som snakker og som prater, så vil altså den 30-åringen bare gå med øyer og klubbe det der vesenet rett i fleisen, og drive og undergrave alle prosesser som går der. Men hvis de har avklart det, at jeg vil helst være her jeg. Det trives jeg best med, men at du kan rykke forbi meg, ikke sant, i strukturen her på ledersiden. Og hvis du får avklart det, så har du dynamikken igjen. Hvis det ikke er avklart, så er det der helt ødeleggende. Og du får også det her som skjer bak ryggen og med øyer. Og det der det har jeg veldig tro på. Og jeg opplever også at spillere setter veldig pris på det. Og at det da blir helt naturlig, fine forhold i gruppen, som gjør at gruppen blir manøvrerbar, får dynamikk, og så klarer å løse situasjoner fordi at det er mekanismer innbygget der hele veien” (Trener 3).*

Siste sitat gir et rimelig klart, presist og konkret bilde på hvordan vedkommende trener arbeidet med dynamikk i spillergruppen. Dette underbygger forståelsen av at dette området

synes å være et av hans sterkeste konkurransefortrinn ovenfor andre fotballtrenere (jf. kapittel 5.2, Trener 3). Videre presenteres det to sitat til som kan relateres til det å legge forutsetningene til rette for en god dynamikk og det å skape et godt arbeidsmiljø i laget.

*”Men det er veldig mange fotballspillere som har gått gjennom hele karrieren sin uten egentlig å ha uttrykt noen ting om rundt seg selv. Og jeg tror folk har veldig godt av å sette seg ned og tenke gjennom ting, sånn at de får satt navn på ting (...) Og jeg har også opplevd mange fotballspillere som aldri har blitt snakket direkte til som mennesker. Altså, folk liker deg ikke. ”Hvorfor liker de deg ikke i gruppen her? Jeg ser du sliter med det. Du gjør som du ikke gjør det. Du sier et eller annet, og du tar igjen på en måte som gjør at jeg skjønner at du må posisjonere deg. Og du hater det egentlig, men hva sosialt som gjør at du sliter slik? Hva kan vi gjøre med det”, for eksempel? Altså, folk har ofte ikke blitt snakket direkte nok til i en del sosiologiske sammenhenger. Og det er mange som da er sosialt helt ubehjelpelige, mens de faktisk kan gjøre nesten hva som helst med en ball. Men da sliter de grenseløst i et lagmiljø på å få aksept på sin person. Og dermed så hjelper det ikke hva du gjør med ballen, fordi du har ingen anerkjennelse rundt deg selv. Dermed så stopper også det opp (...) Ja, først og fremst ved å sette navn på det. Da er det meste gjort. Og jeg har spurt mange drittsekker om de har lyst å være løvetann i et blomsterbed, og spurt de rett ut om de vil være det. Og hvis de da svarer ”ja”, så får du unnskyldte de til å være her. Jeg har til dags dato, bortsett fra én, ikke hørt at noen vil være det (...) Altså, vi skal ha all verdens nydelige blomster, og da gjelder det liksom å få lov til å være den nydelige, flotte blomsten som du er sammen med andre. Noen av de peneste, ikke sant, de har jo slike torner, så det er nesten umulig å nærme seg de. Og det er noen fordømmende hovne rasshøl der de står. Men da må folk ha lært seg å takle det der. Men å være ugress, det går ikke. Og du må si hvorfor det ikke går an å være ugress og. Det er fordi at du har et rotsystem som er så krevende, at det som står rundt deg blomstrer ikke (...) Ja, de vil faktisk være bidragene. Jeg har aldri opplevd et menneske ellers, jeg. Men det er ofte ting som gjør at de ikke klarer det, fordi at ofte er det folk som ikke har sagt det til dem. ”Altså, når du kommuniserer sånn som du gjør der, så må ikke du tro at dette her går bra” Bare en liten forandring kan gjøre at aksepten for deg forandrer seg totalt” (Trener 3).*

*”De fleste fotballspillere har vært i militæret, ikke sant? Det første du gjør når du kommer til en ny plass i militæret på øvelse, er at de begynner å løpe rundt med noen sneller med noen tråder, slik at vi skal kunne kommunisere med hverandre. Det har de vært med på og det skjønner de betydningen av. Og det blir på samme måte i et arbeidsmiljø i fotball. Man må hele tiden passe på at man har dratt opp de kommunikasjonslinkene, sånn at de er der til enhver tid. Sånn at når vi har bruk for dem, så kan de brukes (...) Så da er viktigheten av det daglige drypp, vise at man er tilgjengelig osv (...) Det nytter ikke å begynne å kommunisere med dattera di når ho har røyka første gangen, hvis du har glemt å prate med ho det siste halvåret. Da blir det bare sånn skyttergravskommunikasjon. ”Nå må du gi deg med der!” ikke sant, og ”bla-bla-bla-bla!”, og så smeller det i en dør, og så er vi ferdige. Altså den type kommunikasjon er det faktisk mange også som synes er like greit som det andre, for det andre krever ofte jævlige mye tid. Men jeg har veldig tro på å så prøve og bruke tid i begynnelsen på å dra opp linker,*

*og dra opp et kommunikasjonsklima, sånn at folk skjønner at de kan bruke det. Og så må de etter hvert skjønne hvordan de bruker det” (Trener 3).*

Det kan legges til at sitatene representerer en veldig personlig framgangsmåte. I tillegg kommer det klart fram at trenerne hadde veldig tro på denne måten og jobbe på, samt at han hadde en forståelse av at spillerne også satte pris på det. I forlengelsen av dette kan en spørre seg hvor fruktbart det er for andre å adoptere de samme bildene eller metaforene. Det kan være at bruken av disse bildene og denne måten å jobbe på har like god effekt for andre trenere. Imidlertid bør en muligens være litt kritisk til å adoptere så personlige framgangsmåter. Det er kanskje mer fruktbart å bruke dette som inspirasjon for å finne andre personlige bilder og måter å jobbe på.

### **5.5.6 Karakteristika til innholdet i elitetrenernes lederskapsfilosofi**

Resultatene tyder på at alle trenerne hadde en rimelig bevisst og gjennomtenkt lederskapsfilosofi. Videre indikerer resultatene at det både var likheter og forskjeller i henhold til hva trenerne fokuserte på i sin lederskapsfilosofi, samt i hvor stor grad de vektla ulike tema forbundet med denne kategorien. Variasjonene i materialet anskueliggjøres dersom en betrakter innholdet i trenernes lederskapsfilosofi i lys av de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet. På samme måte som ved trenernes fotballfilosofi, kan dette illustreres ved å plassere ytterpunktene i datamaterialet på en skala eller kontinuerlig variabel. Følgelig vil dette avsnittet belyse hva som karakteriserer innholdet i trenernes lederskapsfilosofi i henhold til dimensjonene omfang og presisjon (problemstilling #3). Dimensjonen stabilitet blir berørt senere i dette kapitlet.

Omfang vil i denne sammenhengen referere til hvor mange forhold og tema trenerne berører ved utredelsen av sin lederskapsfilosofi. For eksempel om de tar for seg tema som motivasjon, målsetting, formidling eller andre tema gjennomgått i kapittel 3.3, samt om de berører forhold som involvering, selvinnsikt, fotballkunnskap eller lignende. Til flere lederskapsfilosofiske tema og forhold trenerne berører, til mer omfattende er trenernes lederskapsfilosofi. Dette illustreres i figur 5.5.

Dimensjonen presisjon henviser til hvor nøyaktig, konkret og detaljert trenerne beskriver hvordan de ønsker at samspillet med spillerne, og spillerne imellom, skal være. For eksempel hva de sier i ulike situasjoner, hvordan de helt konkret jobber i forhold til motivasjon, og/eller

hvor konkrete retningslinjer for atferd spillerne har å forholde seg til utenfor banen. Til mer nøyaktige, konkrete og detaljerte beretninger, til mer presist er innholdet i trenerens lederskapsfilosofi. Dette illustreres i figur 5.6.

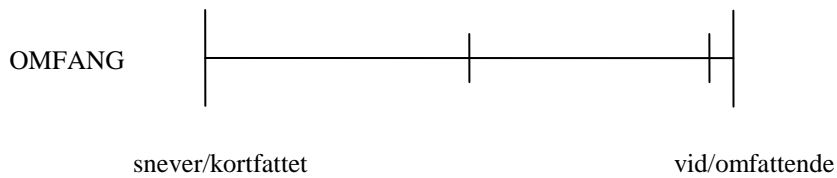


Fig. 5.5: Karakteristika til innholdet i trenernes lederskapsfilosofi i henhold til dimensjonen omfang.

Ytterpunktene mellom trenerne illustreres ved de to korte vertikale strekene.

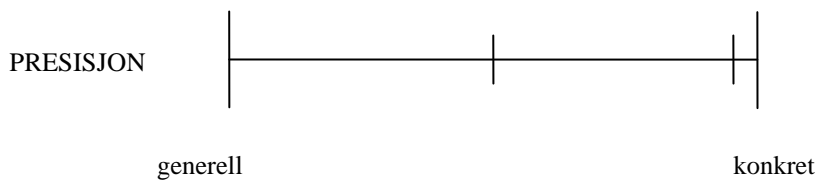


Fig. 5.6: Karakteristika til innholdet i trenernes lederskapsfilosofi i henhold til dimensjonen presisjon.

Ytterpunktene mellom trenerne illustreres ved de to korte vertikale strekene.

Figurene ovenfor indikerer at det var en del variasjon blant trenere i forhold til hvor omfattende og konkret innholdet i deres lederskapsfilosofi synes å være. Her var det spesielt en trener som skilte seg ut ved å ha en mer omfattende og konkret lederskapsfilosofi enn de andre trenerne. De fleste andre trenerne vil trolig befinne seg et sted fra midt mellom de illustrerte ytterpunktene, til de venstre ytterpunktene. Videre synes spredningen i datamaterialet å være helt likt for de to dimensjonene. I tillegg kan det være interessant å sammenligne disse resultatene med det som kom fram i forbindelse med omfanget og presisjonen i trenernes fotballfilosofi. I dette tilfellet indikerer resultatene at majoriteten av trenerne hadde en noe mer omfattende og konkret fotballfilosofi enn lederskapsfilosofi, selv om det motsatte også så ut til å forekomme. Dessuten synes det å forekomme større forskjeller trenerne i mellom i forhold til dimensjonen omfang, enn tilsvarende ved trenernes fotballfilosofi.

På lik linje med det som kom fram under tilsvarende drøfting i forhold til trenernes fotballfilosofi, er det noen åpenbare problemer eller feilkilder forbundet med framstillingen ovenfor. Blant annet at det vanskelig å forestille seg hvor omfattende og konkret en

lederskapsfilosofi kan karakteriseres som. Videre hadde tidsfaktoren under intervjuene, i enda større grad enn ved de to foregående kategoriene, en stor betydning i forhold til oppfølging og utdyping av trenernes fortellinger. Grunnen til dette ligger i at dette var det siste hovedtemaet som ble berørt under intervjuene, og at det i enkelte tilfeller ble litt dårlig tid mot slutten av intervjuene. Blant annet måtte intervjuet med trener sju avsluttes før det ble noen særlig anledning til å gå inn på vedkommendes lederskapsfilosofi. Dessuten ble det som nevnt ikke anledning til å stille konkrete spørsmål om motivasjon og målsetting til alle trenerne.

Videre kan det være forskjeller på hvor mye trenerne valgte eller følte at de skulle utdype innholdet i sin lederskapsfilosofi. Samtidig kan det være stor forskjell mellom hva trenerne formidler, og hva som skjer i praksis. Av den grunn trenger ikke figurene ovenfor å gi et riktig bilde av hva som karakteriserer innholdet i trenernes lederskapsfilosofi i virkeligheten.

Imidlertid kan det, på samme måte som i ved trenernes fotballfilosofi, være at disse feilkildene i større grad gjør seg gjeldene i forhold til dimensjonen presisjon. Utover dette var det to forhold til som kan bidra til å forklare variasjonen i datamaterialet på disse to dimensjonene. Dette kan også til en viss grad være gjeldene for karakteristika til innholdet i trenernes fotballfilosofi. Dog føles det mer relevant i forbindelse med trenernes lederskapsfilosofi.

For det første kan de kan det synes som det er et samsvar mellom varigheten på intervjuene og hvor langt til høyre trenerne kan plasseres på de to dimensjonene ovenfor. Dette kan jo være med på å underbygge antydningen om at tidsfaktoren kunne ha en avgjørende innflytelse på både omfanget og presisjonen i trenernes lederskapsfilosofi. Alternativt kan det være at varigheten på intervjuene hadde en sammenheng med hvor mye trenerne hadde å berette. I henhold til denne undersøkelsen, virker det som om begge disse forholdene kan bidra til å forklare variasjonen i datamaterialet. Samtidig er jeg av den oppfatning at de fleste trenerne fikk samme mulighet til å berette og utdype om forhold vedrørende deres fotballfilosofi, lederskapsfilosofi og opplæring i fotballfilosofi. Alle trenerne, bortsett fra trenere sju, fikk de samme innledende grunnspørsmålene eller temaspørsmålene. Følgelig kan omfanget og presisjonen i trenernes beretninger på disse spørsmålene, muligens også reflektere hvor konkret og omfattende innholdet i deres fotball- og lederskapsfilosofi synes å være. Det andre forholdet som var litt interessant å merke seg, var at de trenerne som ga inntrykk av å ha forberedt seg litt til intervjuet (jf. kapittel 4.4.2), også synes ha en mer omfattende og konkret lederskapsfilosofi enn flere av de trenerne som ikke ga inntrykk av å ha gjort dette.

For å belyse hva som karakteriserer trenernes lederskapsfilosofi i forhold til dimensjonen stabilitet, fikk trenerne på samme måte som ved deres fotballfilosofi, spørsmål om ”*det var ulike forhold som har hatt påvirkning eller påvirker deres lederskapsfilosofi*”. På bakgrunn av disse svarene og andre deler av trenernes beretninger, er det mulig å danne seg et bilde av stabiliteten i trenernes lederskapsfilosofi. Stabilitet refererer til i hvor stor grad lederskapsfilosofi synes å kunne forandre seg over tid, og/eller tilpasses visse indre og ytre forhold. For eksempel om trenerne endrer lederatferd dersom laget presterer dårlig over tid.

*”Nei, jeg vil nok være mye den samme lederen uansett hvor jeg skulle jobbe hen. Tilpasningen kan vel gå litt i forhold til spillermateriell og valg av stil og sånt. Noen tilpasninger må jo til, men basisen i måte å tenke på vil ligge der”* (Trener 1).

*”Nei, det vil nok være noenlunde fastsatt. Jeg føler at vi i hvert fall i dag jobber på en noenlunde riktig måte, men det trenger jo ikke nødvendigvis å være riktig måte å jobbe på i morgen (...) Ja, jeg håper jo at du kan tilpasse deg, og se signalene. Det er en del av det å være leder. Så du må hele tiden være klar over at du må, på en måte videreutvikle deg selv. Eller så går det i stå”* (Trener 2).

*”Nei, jeg vil si at min måte å jobbe på er en så viktig del av min identitet, at jeg ikke kan jobbe på noen annen måte. Så får folk ta det eller ikke ta det, for jeg må ta det. Og hvis man begynner å gå på for sterke kompromisser i seg selv, så kan man ikke drive med dette her (...) Og jeg har en dyp, dyp respekt for mennesker, og det ville være en totalt håpløs måte for meg å jobbe på uten å involvere meg veldig sterkt, og føle et veldig klart behov for å skape verdier rundt meg der jeg jobber i klubben”* (Trener 3).

*”Det vil jeg ikke tro, men min måte å være på går over til å bli veldig autoritært om de ikke opptrer som jeg ønsker. Da er det ikke dialog lenger, da er det autoritær lederstil”* (Trener 4).

*Nei, jeg tror nok lederskapet, den måten jeg leder på, er vel begrunnet, kan du si, gjennom den erfaringen jeg har, den personligheten jeg er, og det jeg på en måte gjennom mange års erfaring etter hvert har tro på. Altså, det er en naturlig måte for meg å lede på. Den tror jeg ikke kommer til å forandre seg. Altså, det kan være ting som jeg gjennom videre erfaring fanger opp av andre, som fascinerer i måten å lede på (...) At du tar med deg detaljer, at du hele tiden utvikler og lærer deg på det. Det tror jeg er viktig, at du er nysgjerrig hele tiden på å bli bedre”* (Trener 5).

*”Du kan si at jeg var mye mer autoritær når jeg startet min trenerkarriere. Mye mer firkantet og fastlåst i tenkning. Men det er ikke så rart, altså. For det er klart at du er verdensmester i tidlig karriere. Så når du lærer mer, så vil du alltid være litt rundere i kantene, og du er som regel litt smartere. Og du ser at det er flere veier til Rom”* (Trener 8).

I forhold til hvor stabilt innholdet i trenernes lederskapsfilosofi synes å være, indikerer resultatene at det var rimelig liten variasjon mellom trenerne, samt at innholdet kan karakteriseres som relativt lukket. Dette kan illustreres ved å plassere ytterpunktene av trenerne på en skala eller kontinuerlig variabel fra lukket til fleksibel.

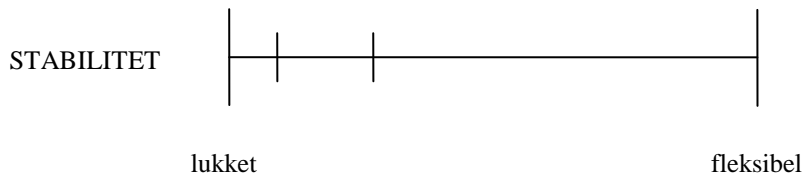


Fig. 5.7: Karakteristika til innholdet i trenernes lederskapsfilosofi i henhold til dimensjonen stabilitet.

Ytterpunktene mellom trenerne illustreres ved de to korte vertikale strekene.

Selv om figuren gir en forståelse for stabiliteten i trenernes lederskapsfilosofi, må en, i samsvar med tidligere drøfting, ta forbehold om at virkeligheten ikke nødvendigvis fortøner seg slik den er framstilt her. Samtidig kan det, som ved de to andre dimensjonene, være vanskelig å avgjøre hvor langt fra et tenkt minimums- og maksimumspunkt ytterpunktene i materialet skal plasseres på denne skalaen. Dessuten kan det være en feilkilde at jeg under intervjuene, aldri brukte termen lederskapsfilosofi. Alle resultatene knyttet til denne kategorien baserer seg på trenernes uttalelser om sitt lederskap. Men som nevnt kan det synes som om de forhold som kom fram i forbindelse med spørsmål om trenerens lederskap, kan assosieres med det denne oppgaven legger i begrepet lederskapsfilosofi.

En forklaring på at trenerne betraktet sin lederskapsfilosofi som relativt lukket, kan være at de stort sett relaterte denne kategorien til sin egen personlighet og lederskapsstil. Derimot vil jo en lederskapsfilosofi også kunne innbefatte hvor stor vekt trenerne legger på ulike de temaene assosiert med emnet lederskap. I den sammenhengen indikerer resultatene som nevnt at trenerne var opptatt av å søke ny kunnskap, oppdatere seg og utvikle seg selv som trener. Av den grunn kan det være at karakteristika til innholdet i deres lederskapsfilosofi kan forandres i henhold til både omfang, presisjon og stabilitet. Blant annet kan det være at trenerne blir oppmerksomme på andre forhold som det kan være fordelaktig å fokusere på. Samtidig vil økt kunnskap og innsikt om lederskapsfilosofiske tema kunne bidra til at innholdet i trenerens lederskapsfilosofi blir mer presis. I neste omgang kan en forandring, eller mulighet til forandring på disse to dimensjonene, relateres til stabiliteten i trenerens lederskapsfilosofi. Det å hele tiden være på utkikk etter ny kunnskap, nye innspill og andres synspunkter, samt



det å være villig til å bringe dette inn i sin lederskapsfilosofi, kan indikere at det er rom for visse justeringer og forandringer.

Som en konsekvens av det som kom fram ovenfor, kunne en muligens argumentert for at trenernes lederskapsfilosofi kan karakteriseres som mer fleksibel enn det som er illustrert i figur 5.7. Derimot mener jeg, ut fra det datamaterialet som foreligger, at framstillingen i figurene ovenfor gir det mest riktige bilde av stabiliteten til trenernes lederskapsfilosofi.

## **5.6 ELITETRENERNES OPPLEVDE KONSEKVENNS AV SITT LEDERSKAP**

Konsekvens refererer i denne oppgaven til **1)** hvordan trenerne trodde spillerne opplevde deres lederskap, **2)** i hvor stor grad trenerne forteller de har lyktes med å få spillerne til å gjennomføre sin fotballfilosofi, og **3)** betydningen av sistnevnte for lagets prestasjoner. Samtidig vil jo både trenernes fotballfilosofi, lederskapsfilosofi og opplæring i fotballfilosofi kunne relateres til det siste punktet (jf. figur 5.1).

I forhold til punkt en, indikerer resultatene at det varierte i hvor stor grad trenerne synes å ha fått direkte tilbakemelding fra spillerne. I den forbindelse kan en spørre seg om denne til dels mangel på direkte tilbakemelding fra spillerne henger sammen med trenerens lederskap og lederskapsstil. For eksempel kan det være nærliggende å tro at en mer autoritær trenerstil i mindre grad inviterer til dette enn en demokratisk trenerstil. Samtidig bør en spørre seg om hvor formålstjenlig det er å invitere til tilbakemelding fra spillerne. For eksempel kan det være at spilleren i redsel for å få mindre tillit fra treneren, unnlater å kritisere treneren. Alternativt kan det være at treneren finner det vanskelig å ta i mot kritikk, og at treneren dermed på sett og vis får en antiempatisk holdning til spilleren. Dette kan i neste omgang medføre at spilleren får mindre spilletid og et mer anspent forhold mellom spilleren/ne og treneren. Uten å trekke dette lenger peker resultatene i retning av at trenerne hadde en opplevelse av hvordan spillerne opplevde deres lederskap. Uavhengig av om tilbakemeldingene var direkte eller indirekte, tyder resultatene på at trenerne har mottatt både positiv og negativ tilbakemelding fra spillerne, men med en overvekt på positive.

*”Ja, bra. Jeg har fått tilbakemelding på at det er en rød tråd til det vi gjør på trening i forhold til hvordan vi spiller. Det er jo viktig for meg å få tilbakemelding på at treningene er variert og ikke kjedelige, uten at det er for stor variasjon, og føle at ting henger sammen. Det som jeg har fått litt negativt tilbakemelding på er vel at det kunne ha vært, sånn som jeg var inne på i sted, stilt enda tøffere*

*krav, og innimellom vært enda tøffere med spillere. Og det er vel noe jeg må jobbe litt med da” (Trener 1).*

*”Jeg tror de føler at jeg er en ganske allright fyr, men at jeg er forholdsvis bestemt på hvordan jeg ønsker at ting skal foregå” (Trener 2).*

*”Tilbakemelding går på udelt positivt, men veldig anstrengende i perioder, fordi det blir så sterke krav på deg, at de gangene jeg feiler med å liksom gi folk for mye ansvar og for mye involvering i forhold til hva de mestrer, så kan de oppleve det som litt anstrengende. Men det er min måte å jobbe på, og det kommer til å være min måte å jobbe på, og jeg kommer til å gå i graven med det. Og jeg kan altså ikke jobbe med folk som der og da ikke skjønner at vi driver med en lagidrett, for eksempel” (Trener 3).*

*”Ja, det er jo veldig ulikt. Engasjert, kunnskapsrikt, håper jeg. Men det er sikkert synspunkter på det også. Spesielt fra de som ikke spiller. Det viktigste er at de oppfatter deg som engasjert og kunnskapsrikt. Sånn vil jeg at det skal oppfattes, men den negative delen kan være et stort gap. At det er de som reagerer negativt på at jeg forstyrrer dem med at jeg blir frustrert litt for lett. Der kunne jeg sikkert ha vært litt bedre (...) Men det var jo positivt at de trodde at jeg skal kunne utvikle dem videre. Det tar jeg som veldig positiv feedback” (Trener 4).*

*”Nei, det er vanskelig for meg å svare på synes jeg. Men de tilbakemeldingene jeg har fått, og de tilbakemeldingene som ofte, i og med at vi er så mye mediefokusert, så langt er i store trekk positive” (Trener 5).*

*”Ja, bare sånn indirekte, ikke noe sånn direkte. Det har jeg ikke. Indirekte via andre så har jeg fått det. Og det har stort sett gått mest på tilfredshet med det. Det er klart det vil være spillere som ikke vil like deg. Det er jo helt naturlig også. Det er jo kanskje først og fremst spillere som ikke lykkes under deg som trener da, av mange forskjellige grunner kan det være det. Men det må du bare ta med deg, altså. Jeg har aldri, kan du si, mislikt en eneste fotballspiller. Det har liksom vært en utfordring å få folk til å fungere, og få folk til å bli så bra som mulig. Og de aller fleste jeg har hatt med å gjøre, har vært fantastiske gutter å trene, altså” (Trener 6).*

Dersom vi ser på trenernes oppfattelse av i hvor stor grad de følte å ha lyktes med opplæringen av spillerne i sin fotballfilosofi, peker resultatene i retning av at få eller ingen av trenerne hadde kommet ”helt i mål” med dette arbeidet. I så måte kan en si at det finnes et forbedringspotensial i forhold til å effektivisere denne opplæringen, selv om en muligens ikke kan forvente å få gjennomført sin fotballfilosofi fullt ut. Samtidig synes flere trenere rimelig fornøyd med i hvor stor grad de har lyktes med dette.

*”Nei, jeg føler at jeg har lyktes i relativt stor grad” (Trener 2).*

*”Det er klart at dess høyere du kommer i nivå, jo nærmere får du liksom forutsetninger for å optimalisere hva du står for. Jeg har aldri vært i en situasjon der jeg har kunnet handlet meg til det optimale. Og jeg synes at hvis man da har et optimalt bilde på hvordan du vil spille fotball, så er det for så vidt noe å hige seg etter hele veien. Og jeg synes ikke det er noe stort nederlag som trener at du sitter igjen med en del kompromisser, som i aller høyeste grad fortsatt betjener hjertet ditt. Og som gjør at dette her er både godkjent og anerkjent i deg selv. Og sånn er hverdagen min nå (...) Ja, du må gjerne si at jeg går litt på kompromiss, men jeg tror også fotballens karakter er sånn at man aldri kommer i mål med det optimale noen gang. Det vil alltid være noe å hige etter, og det tror jeg det fortsatt skal være. Det blir altså graden av kompromisser som er hverdagen” (Trener 3).*

*”Ja, den begrensende faktoren er jo spillernes spisskompetanse. Men hvor mange prosent jeg har med det, det er vanskelig å si. Men det er helt klart at det fins et stort utviklingspotensial igjen. Jeg har ikke lyktes i å få ut maks av den her gruppen” (Trener 4).*

*”Nei, jeg har ikke noe å klage på der (...) Jeg føler vi har lyktes veldig bra, altså, hatt stort sett gode resultater overalt. Men når det er sagt, så må jeg jo også si det at det er klart at det er mye å gå på i forhold til idealbildet” (Trener 5).*

*”Det er litt sånn vandrende det. I en periode så syntes jeg det gikk helvetes tregt, fikk liksom ikke noen sånn fast tråd. Det ble for ustabilt resultatmessig. Det ble for ustabilt i treningene, syntes jeg. Men noen ganger så skal det være sånn også for å flytte noe fremover. Det er vel neppe noe tre som stiger rett til himmelen. Og når du arbeider med nye spiller og et nytt lag, så vil du møte på litt sånne uforutsette problem. Både innefor forståelse, tidligere innlæring og tidligere kunnskap om fotballspillet da (...) Men jeg er tålelig bra fornøyd med det som har skjedd så langt” (Trener 6).*

*”For det at vi spiller jo X kamper fra start, hvor vi vinner alle kampene. Så det er klart du kan ikke si at de ikke forsto det. Men jeg tror det at bevisstgjøringen tar litt tid, fordi at du har et spekter i fra 38 år til 17 år” (Trener 8).*

Som en forlengelse av dette kommer jeg til å belyse hvilken betydning trenerne mener at deres fotballfilosofi, og opplæringen av spillerne i forhold til den, har hatt for lagets resultater. I dette tilfellet synes trenerne relativt ydmyk i forhold til å vektlegge seg selv for stor betydning. Så kan en selvfølgelig spørre seg om dette er falsk beskjedenhet. I tråd med klargjøringen av begrepet fotballfilosofi (jf. kapittel 2.3.1), kan en forvente at treneren mener sin fotballfilosofi er mest effektiv i henhold til å optimalisere lagets prestasjoner. Følgelig kan en forvente at trenerne tilskriver en del av lagets prestasjoner til sin fotballfilosofi og tilhørende opplæring. I så måte peker både uttalelsene nedenfor, ovenfor og i tidligere kapitler i retning av at dette har hatt en viss betydning for lagets prestasjoner.

*”Ja, det er jo helt avgjørende at du får mulighet til å gjennomføre ideene dine. Jeg ville aldri i verden gått på i en klubb der du hadde fått trødd helt motstridende ting nedover hodet. Da hadde jeg heller gjort noe annet” (Trener 1).*

*”Nei, jeg mener at vår spillestil er den mest effektive måten å spille fotball på, så det er jo klart at det har en avgjørende innflytelse på resultatet” (Trener 2).*

*”Jeg tror at hvilken spillestil man enn har, så må de spillere som utfører den tro på det. Har du andre hensikter, at man gjør det liksom motvillig, så fungerer det ikke. Og siden kan man spille hvilken formasjon og hvilken filosofi som helst (...) Ja, jeg tror alle ønsker at man leverer ut en spillestil som spillere oppskatter å gjennomføre, og som gir resultat. At man spiller effektivt er A-Å når man holder på med profesjonell idrett” (Trener 4).*

*”Altså, en skal være forsiktig med å vektlegge treneren for mye. Men det er klart at du legger noe i bunnen som skal følges, og som skal være en ledetråd for spillerne. Og da tror jeg spillerne får et godt fundament å arbeide ut fra” (Trener 6).*

I tillegg til beretningene ovenfor, kan trenernes meritter som trener relateres til effekten av deres fotballfilosofi og arbeidet med å få spillerne til å internalisere denne. Av hensyn til anonymiteten til trenerne blir de behandlet som en gruppe, samt at det ikke presenteres en nøyaktig oversikt over deres meritter. Dessuten må leseren være klar over at det ikke er testet noen sammenheng mellom innholdet i de andre kategoriene og trenernes oppnådde resultat.

Til sammen har trenerne over 40 medaljer som hovedtrener på elitenivå, hvor mesterskap utgjør om lag halvparten. I tillegg har de vunnet seks medaljer som assistenttrener, inkludert ett mesterskap. Videre har de ført lag de har trent til opprykk til nest øverste eller øverste divisjon fem ganger. Dette forholdsvis lave antall opprykk har trolig en sammenheng med at de fleste har vært trener på øverste nivå mesteparten av sin trenerkarriere. Utover dette har disse trenerne blitt cupmestere som hovedtrener mer enn 10 ganger og en gang som assistenttrener. Det hører med til sjeldenhetene, om overhodet, at de har rykket ned med laget sitt. Dessuten har flere trenere oppnådd gode resultater i Europa cup, en trener har kun to ganger opplevd å ikke bli blant de fire beste, samt at en trener har vært med å føre laget til et eller flere store mesterskap.

Det må legges til at det sannsynligvis er flere andre forhold enn de kategoriene som er berørt i denne undersøkelsen, som kan bidra til å forklare suksessen til disse trenerne. Blant annet er det nærliggende å tro at hvilke lag de har trent og hvilket spillermateriale de har hatt tilgang

på, har hatt stor innflytelse på deres suksess som trener. De har med andre ord muligens hatt bedre forutsetningene for sitt lederskap enn andre trenere. Samtidig kan jo det å få muligheten til å trene antatt bedre lag, henge sammen med at de har hatt tidligere suksess og/eller er ansett som særs dyktige trenere.

Til slutt bør det nevnes at det er mange faktorer vedrørende trenernes lederskap som ikke er berørt i dette forskningsarbeidet. Samtidig kan som nevnt tidsfaktoren og hvor nøyaktig trenerne valgte å utdype disse temaene, påvirket resultatene. Dessuten kan trenerens formidlings- og kommunikasjonsferdighet ha vært en begrensende faktor i forhold til trenernes dyktighet til å sette ord på og forklare innholdet i sin praksis. Det kan ha noe å si på presisjonen og dermed forståelsen av det de berettet. På den andre siden sitter jeg med den oppfattelsen at trenerne synes å ha til dels særs gode kommunikasjonsferdigheter, og at siste forhold derfor ikke hadde så mye å si i denne sammenhengen. Uansett trenger ikke nødvendigvis de trenerne som synes å ha uttalt seg mest nøyaktig og presist i forbindelse med de tre hovedkategoriene i denne undersøkelsen, være de som har oppnådd best resultat i praksis. En må med andre ord ta forbehold om at det kan være stor forskjell mellom teori og praksis.

### **5.7 RESULTATENE I LYS AV CHELLADURAI'S MODELL**

Det ble valgt å benytte den multidimensjonale modellen for lederskap som bakgrunnsmodell for denne undersøkelsen (jf. figur 3.2). I den forbindelse ble kategoriene ”fotball- og lederskapsfilosofi” knyttet opp mot boks to<sup>19</sup> i nevnte modell, mens kategorien ”opplæring i fotballfilosofi” ble knyttet opp mot boks fem. Under utdypingen av denne modellen (jf. kapittel 3.2), ble det antydnet at karakteristika til både situasjonen og spillerne kunne danne viktige forutsetninger for trenerens fotball- og lederskapsfilosofi. Samtidig at disse etter en tid kunne bli påvirket av lagets prestasjon og utøvernes tilfredshet. I tillegg kan deler av det som kom fram ved trenernes lederskapsfilosofi knyttes opp mot boks fem i nevnte modell, det vil si reell treneratferd. Derimot må det understrekes at det kun representerer formidlet reell treneratferd, som ikke kan betraktes som coaching og opplæring i fotballfilosofi. Videre kan ulike situasjons-, trener- og spillerkarakteristika utgjøre viktige forutsetninger for opplæring i fotballfilosofi.

---

<sup>19</sup> De ulike boksene i Chelladurais (1993) modell kan også betraktes som kategorier. Men for å skille mellom kategoriene for denne undersøkelsen og kategoriene i nevnte modell, velges det å bruke benevnelsen boks ved referering til denne modellen.

I fortsettelsen av dette gir modellen en god og helhetlig forståelse for elitetrenerens lederskap. Imidlertid indikerer resultatene at det er en enda mer komplisert, dynamisk og sammenvevd sammenheng mellom de ulike kategoriene eller boksene enn opprinnelig skissert og antydning ovenfor. Resultatene peker i retning av at de ulike boksene eller kategoriene synes å virke sammen i et gjensidig og kontinuerlig avhengighetsforhold, og at endring på et nivå i modellen kan medføre endring på flere eller alle andre nivåer i modellen. Imidlertid synes dette i større grad å være tilfelle i forbindelse med trenerens fotballfilosofi og tilhørende opplæring enn for trenerens lederskapsfilosofi.

Resultatene fra denne undersøkelsen indikerer at innholdet i de andre boksene i svært liten grad hadde noen innvirkning på trenerens lederskapsfilosofi. Det eneste som kom fram var at trenerens lederskapsstil så ut til å være nært knyttet til trenerens personlighet. I tillegg tyder trenerens beretninger på at treneratferden i enkelte tilfeller var påvirket av visse situasjons- og spillerkarakteristika, samt prestasjon og innsats (konsekvens av lederskapet). Siden treneratferd knyttes opp mot boks fem i denne modell, kan det synes som at sammenhengen mellom de ulike boksene er i tråd med framstillingen i modellen.

I henhold til de to andre hovedkategoriene i denne undersøkelsen indikerer resultatene at trenerens fotballfilosofi og opplæring i denne har betydning for prestasjonen og resultatene for laget. Dette vil i sin tur resultere i en tabellposisjon, noe som også må kunne betraktes som et situasjonskarakteristikum. Lagets tabellsituasjon er etter alt å dømme en særdeles viktig indikator på situasjonen i en toppklubb. Videre kan gode prestasjoner medføre at nøkkelspillere blir solgt, siden det er nærliggende å tro at lagets prestasjoner og enkeltspilleres prestasjoner henger sammen. Dette vil også gi en ny situasjon. Samtidig kan det resultere i at nye spillere blir kjøpt eller hentet inn, noe som kan endre spiller- og situasjonskarakteristika. I tillegg har vi sett at det å ta forbehold om både visse situasjons- og spillerkarakteristika, samt lagets prestasjoner, på en måte inngår i trenerens fotballfilosofi. Deretter indikerer resultatene at opplæringen i fotballfilosofi tok utgangspunkt i trenerens fotballfilosofi, samt at den tok forbehold om visse situasjons- og spillerkarakteristika. For eksempel kunne opplæringen ta hensyn til baneforhold og spillere med en annen fotballkultur. Dessuten kunne prestasjonene og resultatene av kamper påvirke innholdet på de etterkommende treningene.

Med bakgrunn i dette får man en forståelse av fotballtrenerens lederskap som en kontinuerlig prosess. Visse bakenforliggende forutsetninger medfører at treneren tar noen valg vedrørende

innholdet i sin fotballfilosofi, opplæring i fotballfilosofi og annen reell treneratferd. Dette vil etter en tid medføre en konsekvens, som igjen vil resultere i nye forutsetninger og nye valg etc. På den måten får man en forståelse av dynamikken i modellen og ledelse i fotball på høyt ferdighetsnivå over tid. Derimot kan det være at noen karakteristika endrer seg mindre enn andre som en følge av forandret karakteristika ved andre kategorier (bokser). Samtidig trenger det ikke å foreligge en nødvendig sammenheng mellom dem.

Her må det understrekes at forklaringen ovenfor kun er basert på resultatene fra dette forskningsarbeidet, og at det ikke er kommet over noen undersøkelser som støtter opp om denne antagelsen. En mulig grunn for dette kan være at tidligere undersøkelser (Chelladurai 1993) bygger på tverrsnittsundersøkelser hvor "LSS" ble benyttet. Dette innebærer at tidligere studier målte en "her og nå tilstand", og etter alt å dømme ikke fanget opp de kontinuerlige forutsetningene og endringene forbundet med trenernes lederskap over tid. Dermed blir dynamikken i modellen borte.

I forlengelsen av dette er også dette studiet inne på et gitt tidspunkt for å undersøke forhold knyttet til elitetreneres lederskap. I så måte er det sikkert mange forutsetninger og faktorer denne undersøkelsen ikke har oversikt over. Det betyr trolig at datamaterialet ikke er tilstrekkelig til å belyse ledelse over tid i et ekstremt resultatorientert miljø. Derimot vil datamaterialet til en viss grad kunne belyse trenernes lederskap over tid. Med bakgrunn i at datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av kvalitativt forskningsintervju, hadde jo trenerne mulighet til å beskrive hvordan ting er, har vært, kunne vært og kan bli. Følgelig, og med tidsfaktoren tatt i betraktning, kan det synes som at sammenhengen mellom de ulike boksene eller kategoriene er mer komplisert og sammensatt enn opprinnelig skissert. Dersom en skulle illustrere dette i Chelladurais (1993) modell, kan det muligens forsvares å trekke gjensidige piler mellom alle boksene.

Intensjonen i dette studiet er ikke å konkludere med at denne forklaringsmåten er korrekt, siden det ikke foreligger tilstrekkelig resultater for å slå fast dette. Som det kom fram i innledningskapitlet, er ikke formålet med dette studiet å teste teori i noen særlig grad. Resultatene blir kun drøftet i lys av denne modellen. Hadde formålet vært å teste teorien måtte en sannsynligvis stilt andre spørsmål, både til spillere og trenere, samt benyttet tilhørende inventorie (LSS).

## 6.0 SAMMENFATTENDE KONKLUSJONER

I denne undersøkelsen har oppmerksomheten vært rettet mot åtte elitetrenerne i fotball, og deres fortellinger om forhold knyttet til deres lederskap. I den forbindelse er den multidimensjonale modell for lederskap (Chelladurai 1993) benyttet som undersøkelsesmodell. Med utgangspunkt i denne modellen har hensikten vært å kaste lys over tre tema, som kan betraktes som sentrale i forbindelse med lederskap i fotball i et ekstremt resultatorientert miljø. Til hvert av de tre temaene er det utledet en problemstilling. Disse blir repetert og besvart nedenfor.

### *1) Hva karakteriserer innholdet i elitetreneres fotballfilosofi?*

Innholdet i trenernes fotballfilosofi ble undersøkt i lys av de tre dimensjonene omfang, presisjon og stabilitet. I forhold til dimensjonen omfang kan ytterpunktene i datamaterialet plasseres på en skala eller kontinuerlig variabel fra snever/kortfattet til omfattende/vid. For dimensjonene presisjon og stabilitet vil tilsvarende skala strekke seg fra generell til konkret, og fra lukket til fleksibel. For å besvare problemstillingen, ble det først nødvendig å belyse innholdet i trenernes fotballfilosofi. Dette dannet så grunnlaget for å tolke hva som karakteriserer innholdet i henhold til de tre dimensjonene.

Resultatene indikerer at trenernes fotballfilosofi kan karakteriseres som rimelig omfattende, og at det var forholdsvis liten variasjon trenerne imellom. I henhold til dimensjonen presisjon synes resultatene å vise at det var en betydelig variasjon mellom trenerne. Ytterpunktene i datamaterialet strekker seg fra middels konkret til konkret. For dimensjonen stabilitet, peker resultatene i retning av at det var til dels stor variasjon blant trenerne. Det vil si at datamaterialet strekker seg fra rimelig lukket til rimelig fleksibel.

### *2) Hvilken tilnærming forteller elitetrenerne at de benytter i forbindelse med å gi spillerne opplæring i sin fotballfilosofi?*

Resultatene peker i retning av at trenerne benyttet seg av en helhetlig og kontinuerlig tilnærming for å gi spillerne opplæring i sin fotballfilosofi. Det betyr at denne opplæringen foregikk på flere arenaer, og ved bruk av ulike metoder gjennom hele sesongen. Samtidig var det til dels stor grad av samsvar mellom trenerne. De ulike arenaene refererer til **1)** teoriundervisning og spillertaler utenfor treningsfeltet, **2)** treningsfeltet og **3)** kamp. De mest sentrale metodene sikter til **1)** teoriundervisning og spillertaler, **2)** coaching under



trening og 3) presentasjon av videosekvenser med hensyn til å gi spillerne tilbakemelding om prestasjonen i kamp. Derimot kunne vektleggingen av disse metodene variere litt blant trenerne, og i henhold til periode eller fase av sesongen. Videre synes resultatene å vise at opplæringen på de forskjellige arenaene gikk parallelt, og at det var en nær sammenheng mellom det å få spillerne til å gjennomføre fotballfilosofi og ha tillit til den. Til slutt indikerer resultatene at coaching under trening var mest sentralt i denne sammenhengen.

### *3) Hva karakteriserer innholdet i elitetreneres lederskapsfilosofi?*

Karakteristika til innholdet i trenernes lederskapsfilosofi ble belyst på tilsvarende måte som for trenernes fotballfilosofi. I dette tilfellet peker resultatene i retning av at det var en betydelig variasjon mellom trenerne i henhold til dimensjonene omfang og presisjon. Ytterpunktene i datamaterialet spenner fra middels omfattende til omfattende på dimensjonen omfang, og fra middels konkret til konkret på dimensjonen presisjon. For dimensjonen stabilitet, peker resultatene i retning av at det var liten variasjon blant trenerne. Datamaterialet strekker seg fra rimelig lukket til noe fleksibelt. I tillegg indikerer resultatene at majoriteten av trenerne hadde en noe mer omfattende og konkret fotballfilosofi enn lederskapsfilosofi, selv om det motsatte også så ut til å forekomme. Samtidig kunne lederskapsfilosofien til de fleste trenerne karakteriseres som mer lukket enn trenernes fotballfilosofi.

I forbindelse med drøftingen av hva som karakteriserer innholdet i de to ulike trenerfilosofiene, ble det skissert flere mulige feilkilder. Imidlertid ble det argumentert for at det først og fremst begrenset seg til presisjonen i trenernes fotball- og lederskapsfilosofi. I så måte ble det antydnet at oppfølgingen av trenernes uttalelser, og hvor detaljert trenerne valgte å berette om innholdet i sin fotballfilosofi, kunne bidra til å forklare den betydelige variasjonen trenerne imellom. Videre kunne tidsfaktoren i enkelte tilfeller forklare noe av forskjellen mellom trenerne med tanke på presisjonen i trenernes lederskapsfilosofi. Uavhengig av disse feilkildene kan en med bakgrunn i de resultatene som foreligger, naturlig nok argumentere for at det i de fleste tilfeller finnes et forbedringspotensial i henhold til omfanget og presisjonen i de undersøkte trenernes fotball- og lederskapsfilosofi, samt i forbindelse med opplæringen i deres fotballfilosofi. Derimot må det understrekes at det trolig ikke finnes noe fasitsvar om selve innholdet i de tre kategoriene som er belyst i dette studiet.

Siden jeg begynte med å si at dette forskningsarbeidet kan betraktes som et eksplorerende og hypotesegenererende studie, virker det naturlig å avslutte med å skissere hvilke hypoteser jeg har skapt, samt noen mulige problemområder og betraktninger for framtidig forskning.

Mye av oppmerksomheten i tidligere undersøkelser om lederskap i idrett (Chelladurai 1993; Isberg 1991) har vært rettet mot treneres lederskapsstil. I den forbindelse indikerer resultatene fra denne undersøkelsen at diskusjonen om trenernes lederskapsstil er mer nyansert og komplisert enn det som framgår av sentral litteratur knyttet til dette temaet. I så måte bør muligens framtidige undersøkelser i større grad benytte en kombinasjon av ulike metoder for å fange opp disse nyansene, for eksempel bruk av LSS og feltundersøkelser. Samtidig kunne det være fordelaktig å undersøke i hvilke situasjoner det lønner seg å benytte en autoritær eller demokratisk treneratferd.

Videre kan en med bakgrunn i tidligere drøfting spørre seg om at trenernes fotballfilosofi er mer presis i virkeligheten enn det som kom fram i denne undersøkelsen. Deretter kunne det være interessant å undersøke innholdet i de tre kategoriene som er blitt belyst blant norske trenere på ulikt prestasjonsnivå, og blant elitetrenere fra ulike fotballkulturer. I dette tilfellet kunne man etter alt å dømme forvente at man mellom elitetrenere fra ulike fotballkulturer vil finne større variasjon i selve innholdet i de tre kategoriene. Derimot kunne en muligens forventet at karakteristika til innholdet i elitetreneres fotballfilosofi og lederskapsfilosofi er rimelig likt på tvers av ulike fotballkulturer. Det betyr at innholdet i trenernes fotballfilosofi vil være like omfattende, presist og stabilt på tvers av landegrensene. I forhold til norske trenere på lavere prestasjonsnivå kunne en muligens ventet det motsatte. Det vil si at selve innholdet vil ha flere likhetstrekk, mens karakteristika til innholdet kan være noe annerledes. I den forbindelse kan det være rimelig å anta at til høyere prestasjonsnivå, til mer omfattende og presist er innholdet i de tre belyste kategoriene. I fortsettelsen av dette kan en også spørre seg om de tre dimensjonene som er brukt til å kategorisere innholdet i trenernes fotball- og lederskapsfilosofi er dekkende for å beskrivende nevnte innhold. Denne kategoriseringen representerer et første utgangspunkt, og selv om de syntes fruktbare for å belyse nevnte forhold, kan det være at det finnes mer presise, korrekte og nyanserte måter å belyse hva som karakteriserer innholdet i treneres fotball- og lederskapsfilosofi.

Det synes nærliggende at en fruktbar framgangsmåte for å ekstrahere empiri vedrørende hypotesene berørt ovenfor, vil være å benytte seg av kvalitativt forskningsintervju. Ut over

dette kunne det være interessant å undersøke de tre nevnte kategoriene ved å benytte andre forskningsdesign, og/eller en kombinasjon av flere ulike metoder (jf. metodedesignet til Isberg 1991 og 1997). For eksempel å intervju både spillere og fotballtrenere, eller ved å gjøre bruk av feltundersøkelser. På den måten får en også tak i spillernes oppfatning og forståelse av ulike aspekt vedrørende trenernes lederskap. Deretter kunne et spennende forskningsdesign være å intervju fotballtrenerne kombinert med en kampanalyseundersøkelse. Dette danner forutsetninger for å belyse sammenhengen mellom trenerens fotballfilosofi og lagets faktiske spillestil.

I tillegg kunne intervju med fotballtrenere før og etter kamp kombinert med en kampanalyseundersøkelse bidratt til å bringe klarhet i en del sentrale forhold vedrørende ledelse i kamp. For eksempel planlagt taktikk og begrunnelse for denne inn mot kampen, samt begrunnelse for de valg og endringer som oppstår i løpet av kampen som en følge av motstanderlagets taktikk og kampens klima. Effekten av disse valgene og endringene kunne så belyses ved hjelp av ulike kampanalysemetoder.

De problemområdene og metodiske tilnærmingene som er skissert ovenfor kan være interessante områder for framtidige undersøkelser. Samtidig bør framtidig forskning gjennomføres med formål å finne løsninger på praktiske problemer (Martens 1987a).

**LITTERATUROVERSIKT**

- Aditya, R.N., House, R.J. & Kerr, S. (2000). Theory and Practice of Leadership: Into the new Millennium. In: *Industrial and Organizational Psychology. Linking Theory with Practice*, (eds. C.L. Cooper & E.A. Locke). Oxford :Blackwell Publishers Ltd, 130-165
- Andreassen, K.S. & Wadel, C. (1996). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Seek A/S Flekkefjord
- Balan, C.M. & Davis, W.E. (1993). Ecological Task Analysis. An Approach to Teaching Physical Education. *The Journal of Physical Education*, 64 (9), 54-61
- Bate, R. (1988). Football chance: tactics and strategy. In: *Science and Football*, (eds. T. Reilly, A. Lees, K. Davids & W.J. Murphy). London: E. & F.N. Spon
- Berg, M.E. (1996). *Lederutvikling. Situasjon – Virkemidler – Belønning*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Blake, R.P. & Mouton, J.S. (1968). *Lederstil. Utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag
- Bloom, G.A. (1996). Life at the Top: Philosophies of Success. In: *Great Job Coach! Getting the Edge from Proven Winners*, (eds. J.H. Salmela). Ottawa, Ontario: Potentium, The Coaching Network, 37-65
- Bloom, G.A. & Salmela, J.H. (2000). Personal Characteristics of Expert Team Sport Coaches. *Journal of Sport Pedagogy*, 6 (2), 56-76
- Borrie, A. (1996). Coaching Science. In: *Science and Soccer*, (eds. T. Reilly). London: E & FN Spon, 243-258
- Boud, D. 1995. *Enhancing learning through self assessment*. London: Kogan page
- Brady, C. & Reavill, L. (1999). Football, Business, and Government – Can Studies of High-Level Teams Across Disciplines Produce Generic Principles for Systems and Management? *Systemic Practice and Action Research*, 12 (5), 1999
- Brunvand, H. & Gundersen, E. (1986). *Idrettspedagogikk*. Tønsberg: Landslaget Fysisk Fostring I Skolen
- Bryman, A. & Burgess, R.G. (1999). Qualitative Research Methodology - A Review. In: *Qualitative Research, Volum III*, (eds. A. Bryman & R.G. Burgess). London: Sage, 9-29
- Burton, D. (1993). Goal Setting in Sport. In: *Handbook of Research on Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, M. Murphey & L.K. Tennant). New York: Macmillan Publishing Company, 467-491
- Busch, T. & Vanebo, J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

- Caraffa, A., Cerulli, G., Progetti, M., Aisa, G. & Rizzo, A. (1996). Prevention of anterior cruciate ligament injuries in soccer. A prospective controlled study of proprioceptive training. *Knee Surg Sports Traumatol Arthrosc*, 4 (1), 19-21
- Carlsen, K.H. (2000). *Ballbesittelse og effektivitet: Hvordan er Forholdet mellom Ballbesittelse og Effektivitet I Norges Landskamper 1986-1999?* Fordypningsoppgave, Trenerstudiet 2.år. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Carron, A. (1980). *Social Psychology of Sport*. Ithaca, N.Y.: Movement Publications
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In: *Handbook of Research on Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, M. Murphey & L.K. Tennant). New York: Macmillan Publishing Company, 647-671
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sport: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34 - 45
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Cook, M. (1996). The Science of Soccer Management. In: *Science and Soccer*, (eds T. Reilly). London: F & N Spon, 259-272
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Dale, G. A. & Wrisberg, C. A. (1996). The Use of a Performance Profiling Technique in a Team Setting: Getting the Athletes and the Coach on the "Same Page". *The Sports Psychologist*, 10, 261 - 277
- Desjardis, G. (1996). The Mission. In: *Great Job Coach! Getting th Edge from Proven Winners*, (eds. J.H. Salmela). Ottawa, Ontario: Potentium, The Coaching Network, 67-100
- Die Ajax Schule. *Koordinations- und Schnelligkeitstraining. Physische Aspekte*. Sport Video Production
- Dreier, S. & Morisbak, A. (1980). *Norges Fotballforbund's Fotballskole: En Skoleringsplan i Fotball for de Aldersbestemte Klasser*. Oslo: NFF, Utdanningsavdelingen/Trenerkomitèen
- Eggen, N.A. (1999). *Godfoten: Samhandling - veien til suksess*. Oslo: Aschehoug
- Elvebakken, K. (1990). *Et Forsøk på en Kategorisering av Fotballbegrepene – og å Kartlegge noen Fotballbegreper med utgangspunkt i Begrepet Ballkontrol*. Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298
- Fahlström, P.G. (2001). *Ishockeycoacher: En studie om rekrytering, arbete och ledarstil*. Doktorgradsavhandling. Umeå: Pedagogisk institutionen, Umeå Universitet.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill

- Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In: *Handbook of Qualitative Research*, (eds. N.K. Denzin & Y.S. Lincoln). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 645-672
- Giske, R. (1993). *Håndball-trenerens rolle før, under og etter konkurranse på elitenivå. En idrettspsykologisk belysning og empirisk undersøkelse*. Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Giske, R. (2001). *Individuelle handlingsvalg i lagballspill. En teoretisk og empirisk analyse*. Doktorgradsavhandling. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Gjerset, A. (red., 1992). *Idrettens Treningslære*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gjerset, A., Haugen, K. & Holmstad, P. (2001). *Treningslære*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Grenness, C.E. (1999). *Kommunikasjon i Organisasjoner: Innføring i Kommunikasjonsteori og Kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, (red. H. Holter & R. Kalleberg). Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek, 73-107
- Grøterud, A.H. (2001). *Suksess i toppidrett og næringsliv. Finnes det overføringsverdier?* Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Halvorsen, K. (1993). *Å Forske På Samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag
- Handford, C., Davids, K., Bennett, S. & Button, C. (1997). Skill acquisition in sport: Some applications of an evolving practice ecology. *Journal of Sport Sciences*, 15, 621-640
- Hanrahan, S. & Gallois, C. (1993). Social Interactions. In: *Handbook of Research on Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, M. Murphey & L.K. Tennant). New York: Macmillan Publishing Company, 623-646
- Hauge, O.H. (1997). *Drillo*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hillestad, T. (1998). *Hvordan leders betydning for resultater oppfattes i en fremgangsrisk organisasjon: En studie av årsaksforklaringer blant sentrale personer i Norges Fotballforbund med tilknytning til det norske A-landslaget under Egil Olsen*. Hovedfagsoppgave i administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitetet i Bergen
- Hillestad, T. (1999). Ledelse innenfor idrett og næringsliv – forskjeller eller synergi? *Lederbulletin*, 4, 22-26
- Hodges, N., McGarry, T. & Franks, T. (1998). A Dynamical System's Approach to the Examination of Sport Behavior. *Avante*, 4 (3), 17-37

- Holm, J., Drillo, Larsen, Ø., Natvik, S. & Sigmundstad, E. (1998). *Eventyret Drillos*. Oslo: Schibsted Forlag
- Holme, I.M. & Solvang, R.K. (1996) *Metodevalg og Metodebruk*. Oslo: Tano
- Horn, T.S. (1992). Leadership Effectiveness in the Sport Domain. In: *Advances in Sport Psychology*, (eds. T.S. Horn). Human Kinetics Publishers Champaign, Illinois, 9, 181-198
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338
- House, R.J. & Dessler, G. (1974). A path-goal theory of leadership. In: *Contingency Approaches to Leadership*, (eds. J.G. Hunt & L.L. Larson). Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press, 29-55
- Hughes, C. (1990). *The Winning Formula: Soccer Skills and Tactics*. London: The Football Association, William Collins Sons & Co Ltd.
- Instefjord, H.O. (1988). *Treningsledelse og prestasjonsutvikling: en analyse av lederskapsfunksjoner relatert til trenerrollen i fotball*. Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Imsen, G. (1997). *Lærerens verden: Innføring i generell didaktikk*. Oslo: Tano Aschehoug
- Isberg, L. (1991). *Framgångsrik eller Misslyckad. En studie av en elittränares situation*. Pedagogiska Institutionen Uppsala Universitet
- Isberg, L. (1997). *Väsentligheter eller Floskler. Coachingens betydelse i lagspel*. Högskolan i Örebro. Rapport 1997:1. Forskning - Institutionen för idrott och hälsa
- Isberg, L. (2001). *Supercoach på internationelt toppnivå i Fotboll. En kunnskapsanalys*. Örebro Universitet. Rapport 2001:1. Forskning - Institutionen för Idrott och Hälsa
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jordet, G. (1997). *Treneren som leder. En drøfting og eksemplifisering av lederskap og prestasjon i fotball*. Oslo: 14 dagers eksamen hovedfag NIH
- Kjørmo, O. (1994). *Idrettspsykologi. Termer og begreper i idrettsfaglig sammenheng*. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Kjørmo, O. (1997a). *Måling av gruppedimensjoner. Teoretiske forutsetninger og metodologiske overveielser ved utviklingen av et inventarium*. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Kjørmo, O. (1997b). *Teoretisk grunnlag for mental trening*. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Kjørmo, O. & Falkum, L. (1993). "Egen Filosofi for trenergjerningen". Diplomtrenerseminaret NOK/Olympiatoppen 04.03.1993. Upublisert

- Kjørmo, O. & Hetland, S. (2000). *Analyser i Treningsarbeidet - Klargjøring av begreper og avgrensing av arbeidsoppgaver*. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Kirkeby, W.A. (1995). *Engelsk – Norsk ordbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kortner, O., Munthe, P. & Tveterås, E. (red., 1980a). *Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon, Kil - L*. Oslo: Kunnskapsforlaget
- Kortner, O., Munthe, P. & Tveterås, E. (red., 1980b). *Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon, Norg - Rg*. Oslo: Kunnskapsforlaget
- Kristoffersen, K. (1997-1988). *Toppfotballens mentale krav til topptrenere i motgang*. D-kursoppgave. Oslo: NFF
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1999). Fotballfag og pedagogikk i trenerarbeidet. Et intervju med Egil Olsen ved Steinar Kvale. *Kunnskap om idrett*, 2, 79-93
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug
- Larsen, Ø. (1992). *Angrep og effektivitet: En teoretisk analyse av angrep og effektivitet - samt en kampanalyseundersøkelse av break down - periodens egenart og muligheter i forhold til effektivitet i EM -88*. Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Larsen, Ø. (1997a). "The Norwegian Soccer Fairytale". Oslo: NIH, NFF
- Larsen, Ø. (1997b). "Kurs i bevegelsesanalyse – ballspill, MF – tr. studiet". Oslo: Norges idrettshøgskole
- Larsen, Ø. (2001). Charles Reep: A Major Influence on British and Norwegian Football. *Soccer and Society*, 2 (3), 58-78
- Larsen, Ø., Olsen, E. & Semb, N.J. (1996). "Kamp og Spilleranalyse – En innføring". Oslo: NIH, NFF
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1999). Establishing Trustworthiness. In: *Qualitative Research, Volum III*, (eds. A. Bryman & R.G. Burgess). London: Sage
- Locke, E.A. & Latham G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Luthje, P., Nurmi, I., Kataja, M., Belt, E., Helenus, P., Kaukonen, J.P., Kiviluoto, H., Kokko, E., Lethtipuu, T.P., Lethonen, A., Liukkonen, T., Myllyniemi, J., Rasilainen, P., Tolvanen, E., Virtanen, H. & Wallden, M. (1996). Epidemiology and traumatology of injuries in elite soccer. A prospective study in Finland. *Scand J. Med. Sports*, Jun, 6 (3), 180-185
- Madden, C. & Evans, L. (1993). The Affect of Coaching on Game Outcome in Australian Rules Football. In: *VIII World Congress of Sport Psychology - Sport Psychology: an*



- Integrated Approach*, (eds. S. Serpa, J. Alve & V. Ferreira). Lisboa: Sociedade Portuguesa de psicologia desportiva, 252-256
- Magill, R. (1993). Augmented Feedback in Skill Acquisition. In: *Handbook of Research on Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, M. Murphey & L.K. Tennant). New York: Macmillan Publishing Company, 193-212
- Martens, R. (1987a). Science, Knowledge, and Sport Psychology. *The Sport Psychologist*, 1, 29-55
- Martens, R. (1987b). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers, Inc.
- Martens, R. (1997). *Successful Coaching*. Champaign, Illinois: Human Kinetics
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage
- Mitchell, T.R., Thompson, K.R. & George-Faluy, J. (2000). Goal Setting: Theory and Practice. In: *Industrial and Organizational Psychology. Linking Theory with Practice*, (eds. C.L. Cooper & E.A. Locke). Oxford :Blackwell Publishers Ltd, 216-249
- Morisbak, A., Dreier, S. & Skarsfjord, T. (1986). *God fotballferdighet: Lær Taktikk – Teknikk*. Oslo: Norges Fotballforbund, Gyldendal
- Nakkim, F. (1993). *Stang Inn! Drillo og Landslaget*. Oslo: Aschehoug
- Olsen, E. (1973). *Scoringer i Fotball*. Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Olsen, E. (1981). "Taktikk – foreløpige notater". Stensiltrykk, upublisert. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Olsen, E. (1985). Spillestil og gladfotball. I: *Fotball – mer enn et spill*, (red. E. Olsen). Oslo: Cappelen Forlag, 9-38
- Olsen, E. (2001a). "Handouts og forelesningsnotater". Fagseminar i coaching 01.02.2001, upublisert. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Olsen, E. (2001b). Gjennombruddshissighet. *Fotballtreneren*, 3, 14-16
- Olsen, E., Semb, N. & Larsen, Ø. (1994). *Effektiv fotball*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Olsen, E. & Larsen, Ø. (1997). Use of Match Analysis by Coaches. In: *Science and Football III*, (eds. T. Reilly, J. Bangsbo & M. Hughes). London: E & F Spon, 209-220
- Ophus, H. (2000). *Vurdering av læring: en kasusstudie av treneren Egil Olsens bruk av feedback innen fotball*. Hovedfagsoppgave i pedagogikk - Universitetet i Oslo
- Osborn, R.N. & Hunt, J.G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In: *Leadership Frontiers*, (eds. J.G. Hunt & L.L. Larson. Kent, Ohio: Kent State University, 27-44

- Paskevich, D.M., Estabrooks, P.A., Brawley, L.R. & Carron, A.V. (2001). Group Cohesion in Sport an Exercise. In: *Handbook of Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, H.A. Hausenblas & C.M. Janelle). John Wiley & Sons, Inc., 472-494
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Prapavessis, H., Carron, A.A. & Spinks, K.S. (1996). Teambuilding in Sport. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 269-285
- Rapaport, R. (1993). To Build a Winning Team: An Interview with Head Coach Bill Walsh. *Harward Business Review*, 71, Jan-Feb, 110-120
- Reilly, T. & Howe, T. (1996). Injury prevention and rehabilitation. In: *Science and Soccer*, (eds. T. Reilly). London: E & FN Spon, 151-164
- Roberts, G. (1993). Motivation in Sport: Understanding and Enhancing the Motivation and Achievement of Children. In: *Handbook of Research on Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, M. Murphey & L.K. Tennant). New York: Macmillan Publishing Company, 405-420
- Ronglan, L.T. (2000). *Gjennom sesongen: En sosiologisk studie av det norske kvinnelandslaget i håndball på og utenfor banen*. Doktorgradsavhandling. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Sadler, R.D. (1998). Formative assessment: Revisiting the territory. *Assessment in Education*, 5 (1), 77-84
- Sanderson, F. (1996). Psychology. In: *Science and Soccer*, (eds T. Reilly). London: F & N Spon, 273-312
- Schmidt, R.A. (1991). *Motor Learning and Performance. From Principles to Practice*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Books
- Schön, D.A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Aldershot: Ashgate Arena
- Schüssel, A.E. (2000). *Coaching - Effektfull ledelse: Nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst*. Oslo: Grafisk Forlag AS
- Senge, P. (1999). *Den Femte Disiplin: Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag
- Singer, R.N., Murphey, M. & Tennant, L.K. (eds., 1993). *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillan Publishing Company
- Singer, R.N., Hausenblas, H.A. & Janelle, C.M. (eds., 2001). *Handbook of Sport Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.

- Skard, H. (2000). *Forholdet mellom trener og aktiv i den pedagogiske prosess. Prøveforelesning for graden dr.polit. Oppgitt emne.* Pedagogisk forskningsinstitutt - Universitetet i Oslo
- Skrede, I. (1992). *Rosenborg Svart på Hvitt.* Scanbok/ Hjemmets Bokforlag
- Smith, R.E., Smoll, F.L. & Hunt, B. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *The Research Quarterly*, 48, 401-407
- Steiner, I.D. (1972). *Group Process and Productivity.* New York & London: Academic Press
- Strean, W.B., Senecal, K.L., Howlett, S.G. & Burgess, M.J. (1997). Xs and Os and What the Coach Knows: Improving Team Strategy Through Critical Thinking. *The Sport Psychologist*, 11, 243-256
- Telhaug, A.O. (1998). Drillo I et Pedagogisk Perspektiv. *Norsk Skoleblad*, 19, 28-29
- Tharpe, R.G. & Gallimore, R. (1976). What a Coach can Teach a Teacher. *Psychology Today*, 9, 75-78
- Torgersen T.M. (2000). *Trenerrollen i toppidrett. En kvantitativ og kvalitativ undersøkelse om trenerens arbeid og funksjon i norsk toppidrett.* Hovedfagsoppgave. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Tropp, H., Askling, C. & Gillquist, J. (1985). Prevention of ankle sprains. *Am. Journal of Sport Medicine*, Jul-Aug, 13 (4), 259-262
- Ulseth, O. (2000). *Med Drillo i Premier League.* Trondheim: Tiden Norsk Forlag
- Vallerand, R.J. & Rousseau, F.L (2001). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Exercise. A Review Using the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. In: *Handbook of Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, H.A. Hausenblas & C.M. Janelle). John Wiley & Sons, Inc., 389-416
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur.* SEEK A/S, Flekkefjord
- Wadel, C. (1995). *Forholdet mellom den sosiale og den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten.* Stavanger: Høgskolen i Stavanger
- Walton, C.M. (1992). *Beyond Winning: The Timeless Wisdom of Great Philosopher Coaches.* Champaign, Illinois: Leisure Press
- Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language.* Second Edition (1975). William Collins & World Publishing Company, Inc.
- Weinberg, R.S. & Gould, D. (1995). *Foundations of Sport and Exercise Psychology.* Champaign, Illinois: Human Kinetics
- Williams, J.M. (2001). Psychology of Injury Risk and Prevention. In: *Handbook of Sport Psychology*, (eds. R.N. Singer, H.A. Hausenblas & C.M. Janelle). John Wiley & Sons, Inc., 766-786

Wisløff, U., Salveson, R. & Sigmundstad, E. (1998). *Prestasjonsutvikling i fotball*. Oslo: Universitetsforlaget

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Yukl, G.A. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440

Aabrekk, H. (1987/1988). *Bruk av Psykologi i Forhold til Trenargjeringa*. D-kursoppgave. Oslo: NFF

## VEDLEGG

- 1) Litteratursøk
- 2) Intervjuguiden
- 3) Kontaktbrev til elitetrenerne
- 4) Svarslipp
- 5) Informasjonsbrev til elitetrenerne
- 6) Resultat: Meningsfortettet rådata (supplerende utdrag)

## VEDLEGG 1: Litteratursøk

For å illustrere omfanget av litteratur om ulike emne som kan knyttes til denne oppgava, valgte jeg å starte med et generelt søk, for deretter å foreta et konkret litteratursøk på "fotball og lederskap", "fotball og filosofi" og "lederskap og filosofi".

<b>ISI</b> (fritekst)	<b>SPORT DISCUSS</b> (eng., ty., no.)	<b>BIBSYS</b> (fritekst)	<b>LIBRIS</b> (valgfridd søkeord + i artikkelbase)
Soccer? = 1310 treff Football? = 1977 treff Leadership? = 10149 treff Philosophy? = 25827 treff Management? = 257191 tr  ➤ Soccer and leadership? = 1 treff ➤ Soccer and philosophy? = 4 treff ➤ Soccer and management? = 37 tr. ➤ Football and leadership? = 4 treff ➤ Football and philosophy? = 2 treff ➤ Football and management? = 112 tr ➤ Leadership and philosophy? = 71 treff - Management and philosophy? = 903 tr.	(football or soccer) in de not basic in le = 6551 treff  Leadership in de not basic in le = 909 treff  Philosophy in de not basic in le = 2840 treff  Management in de not basic in le = 805 treff  (soccer or football) and (leadership or philosophy) in de not basic in le = 97 tr  (soccer or football) and (leadership or philosophy) not basic in le = 67 treff  (soccer or football) and management in de not basic in le = 25 treff	Fotball? = 1267 treff Lederskap? = 1275 treff Filosofi? = 17249 treff  ➤ Fotball og lederskap? = 3 treff ➤ Fotball og ledelse? = 4 treff ➤ Fotball og filosofi? = 3 treff ➤ Lederskap og filosofi? = 21 treff	Fotboll = 36 treff Lederskap = 0 treff Filosofi = 2127 treff  - Fotboll og filosofi = 0 treff - Fotboll og ledelse = 0 treff

Selv om disse søkene totalt sett ga en del treff, viste det seg at mesteparten ikke var relevant for dette studiet. Blant annet viste det seg at søk med ordet "football" i hovedsak gjaldt litteratur om amerikansk fotball. Uansett måtte dette søket gjennomføres, siden "football" også kan representere europeisk fotball. Videre viste det seg at søk med ordet "management" ga få relevante treff. Dessuten ble det noe overlapping siden noen referanser ble oppgitt flere ganger ved bruk av forskjellig søkeord. For å finne tak i egnet litteratur, gikk jeg nærmere gjennom alle kilder basert på søk merket med "sommerfugl", samt de tre siste søkene i SPORT DISCUSS. Dette innebar en vurdering av tittelen og/eller nøkkelord, å lese gjennom sammendraget, eller ved å lese gjennom hele eller deler av rapporten.

## VEDLEGG 2: Intervjuguiden

### INNLEDNING

Jeg gir en del praktiske opplysninger både før og etter intervjuet. Jeg starter med å presentere studiet og meg selv. Foreløpig tittelen på oppgaven er ”Lederskap i Fotball”. Forventet leveringstidspunkt er juni 2002, og de vil få tilsendt et eksemplar dersom ønskelig (etter avsluttet intervju). Deretter får de litt informasjon om følgende:

- *Begrunnelse for din deltakelse i min undersøkelse (før intervju):* Erfaring og suksess som trener på elitenivå herrer, samt anledning til å delta. I tillegg er det til dels tatt hensyn til utmerkelse og utdanning (både fotball- og annen akademisk utdanning).
- *Kort om intervjuet (før intervju):* Hva jeg er ute etter, varighet, åpenhet, tidsnød, vanskelighetsgraden i spørsmålene.
- *Forskningsetiske retningslinjer (før og etter intervju):* Båndopptaker, anonymisering (før intervju), gjennomlesning dersom ønskelig, direkte feil må påpekes ved eventuelt gjennomlesning av transkribert intervju, treneren får lov til å trekke seg eller trekke tilbake uttalelser i rimelig tid før innlevering dersom ønskelig (etter intervju).

Her må det legges til at noen av disse opplysningene kom fram i kontaktbrevet til trenerne (jf. vedlegg 3). Samtidig fikk de noen dager i forveien tilsendt en oversikt over tema for intervjuet, inklusivt denne innledningen (jf. vedlegg 5). På den måten fikk de både anledning til å sette seg inn i temaene på forhånd, samt at de fikk informasjon om de praktiske og etiske forhold ved intervjuet.

### INTERVJUET

Innledningsvis kan det være hensiktsmessig å forklare litt om oppbygningen av intervjuet. Intervjuguiden består av sju grunnspørsmål eller temaspørsmål, samt flere underspørsmål. Underspørsmålene vil basere seg på hvordan trenerne besvarer hovedspørsmålene. Det kan bety at jeg ikke behøver å stille dem, eller jeg velger andre formuleringer og spørsmål ut fra trenerne sine beretninger. Det kan også hende at grunnspørsmålene blir omformulert eller utelukket dersom trenerne besvare dem tilfredsstillende under tidligere spørsmål. Med andre ord vil trenernes fortellinger være med å styre intervjuet, samtidig som jeg har en plan og noen retningslinjer å forholde meg til. Videre vil jeg underveis i intervjuet forsøke å komme med konkrete spørsmål som har til hensikt å utdype, konkretisere, eksemplifisere og validere trenernes uttalelser.

**1.0 Kan du helt til å begynne med kort fortelle litt om din utdanning og tidligere meritter som trener/spiller?** (Fotball- og annen akademisk utdanning; antall år som trener på elite nivå; antall medaljer, mesterskap, opprykk; norgesmesterskap; sluttspill, samt spillererfaring. Dette gjennomføres uten båndopptaker).

**2.0 Som en tilnærming til hovedtema for undersøkelsen, ønsker jeg at du forteller litt om hva du velger å holde fokus på i forbindelse med din trenerpraksis?** (skriv ned variabler som jeg eventuelt kan utdype eller gå inn på senere dersom det føles relevant).

2.1 Har du noen bestemte retningslinjer, meninger, ideer eller filosofi som du forholder deg til i din trenerpraksis?

**3.0 I neste bolk ønsker jeg at vi går litt dypere inn på sistnevnte spørsmål. I den forbindelse lurer jeg på om du har noen bestemt retningslinjer eller filosofi for hvordan du vil at laget ditt skal spille, og hva det går ut på?**

- 3.1 Kan du si noe om hvordan du har kommet fram til denne?
- 3.2 Finnes det faktorer, personer eller ulike situasjoner som kan ha påvirkning for dine retningslinjer/filosofi for spill?
  - 3.2.2 Hvordan forholder du deg til dette?
- 3.3 Mer konkret i henhold til forrige punkt. Hvilken innvirkning kan eventuelt ledelsen i klubben, tabellposisjon, spillestall, trenings- og kampfasiliteter eller spillernes kulturelle bakgrunn ha på din filosofi/retningslinjer for spill? (Fordeler det som ikke er berørt utover flere spørsmål).
- 3.4 Er denne filosofien eller disse retningslinjene kjent for spillerne og andre i klubben?
  - 3.4.1 Hvilken påvirkningskraft har de på denne filosofi/retningslinjene?
- 3.5 Har du noe du ønsker å tilføye får vi går videre?

**4.0 I forlengelsen av foregående punkt ønsker jeg at du forteller litt om hvordan du arbeider med å gi spillerne opplæring i henhold til din filosofi eller de retningslinjer for hvordan laget skal spille?**

- 4.1 Kan du fortelle litt om hvordan du jobber med dette i forhold til trening og kamp?
- 4.2 Hvordan jobber du for å få spillerne til å ha tillit til og gjennomføre din filosofi fordi de tror på det?
  - 4.2.1 I hvor stor grad mener du at du har lyktes med dette?
- 4.3 Hvilken betydning mener du at ditt lederskap vil ha i denne sammenhengen?
- 4.4 Hvordan forholder du deg til spillere som er uenig i dine prinsipper for hvordan dere skal spille?
- 4.5 I hvilken grad føler du at du har lyktes med å få spillerne til å gjennomføre din filosofi eller retningslinjer for spill?
- 4.6 Hvilken innvirkning mener du dette arbeidet har hatt for de prestasjonene du og ditt lag har oppnådd?
- 4.7 Har du noe du ønsker å legge til i forbindelse med opplæring i din filosofi?

**5.0 Siden et sentralt aspekt ved denne undersøkelsen er belyse forhold knyttet til ditt lederskap, ønsker jeg at vi utdyper dette litt grundigere. I hvilken grad er du bevisst forhold knyttet til ditt lederskap eller hva vektlegger du ved ditt lederskap?**

- 5.1 Forholder du deg til noen teorier angående lederskap?
- 5.2 Anser du ditt lederskap som relativt fastsatt, eller kan det variere på bakgrunn av visse indre eller ytre forhold?
  - 5.2.1 Når forekommer eventuelle variasjoner og hva innebærer de?
- 5.3 Mer konkret i forhold til forrige spørsmål. Hvilken innvirkning kan eventuelt tabellposisjon, spillestall, treningsfasiliteter eller spillernes kulturelle bakgrunn ha på ditt lederskap? (Fordeler det som ikke er berørt utover flere spørsmål).
- 5.4 Hvordan tror du spillerne opplever ditt lederskap?
- 5.5 Er det noe mer du vil trekke fram om ditt lederskap før vi begynner å runde av?

**6.0 Avslutningsvis lurer jeg på om du jobber noe med å utvikle deg selv som trener, og eventuelt hva det går ut på?**



**7.0 Helt til slutt ønsker jeg, helt kort, å få litt tilbakemelding om hva du synes om dette intervjuet?**

7.1 Har du noen synspunkter eller ønsker om hva personer som gjennomfører undersøkelser og forskning på fotballrelaterte tema burde fokusere på?

7.2 Har du noe du ønsker å tilføye helt til slutt?

**Takk for at du stilte opp og lykke til videre!**

### VEDLEGG 3: Kontaktbrev til elitetrenerne

Kristian Holm Carlsen  
Eiriks gate 14, 0650 Oslo  
T – 924 22 140  
E-post: [kristian@fotballforkids.no](mailto:kristian@fotballforkids.no)  
Fax: 22 23 42 20 (NB! Husk å merke med mitt navn)

Oslo xx.xx.xx

Til Trener

#### FORESPØRSEL OM DU ØNSKER Å STILLE OPP TIL INTERVJU I FORBINDELSE MED MITT HOVEDFAGSARBEID VED NIH

Jeg holder for tiden på med å gjennomføre et hovedfag ved Norges Idrettshøgskole om lederskap i fotball. Innsamlingen av data vil basere seg på kvalitativt dybdeintervju av åtte elitetrenerne i fotball, med relativt stor suksess. I den forbindelse lurer jeg på om jeg kunne få anledning til å intervju deg. Innholdet i intervjuet vil fokusere på din trenerpraksis, og ikke gå inn på personlige forhold. Varigheten på intervjuet vil anslagsvis bli ca. en time. Tidspunkt og sted vil ta utgangspunkt i hva som passer best for deg. Dog hadde det vært ønskelig om det hadde passet i oktober eller november med hensyn å bli ferdig med oppgaven innen tidsfristen i begynnelsen av juni 2002. I tillegg, og i tilfelle det passer slik, hadde det vært greit for meg å gjennomføre intervjuet i forbindelse med et eventuelt besøk til Oslo for ditt vedkommende.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og skrevet ut i helhet. Du vil i etterkant og etter eget ønske få anledning til å lese igjennom ferdig utskrevet intervju. Videre vil undersøkelsen tilfredsstillende de forskningsetiske retningslinjer for et slikt arbeid. Spesielt vektlagt i denne sammenhengen blir anonymisering. Alle deltakerne i studiet vil være anonyme, og alle uttalelser som kan relateres til deg som person blir anonymisert. Hvilket som betyr at dine synspunkter ikke vil kunne tilbakeføres til deg og din trenerpraksis. I denne sammenhengen vil veiledere for dette arbeidet, Rune Giske og Egil Olsen, påse at dette blir overholdt. Dersom du har anledning til å delta vil du i løpet av en uke i forkant av intervjuet få tilsendt et skriv. Dette skrevet inneholder mer utfyllende opplysninger om det som ble berørt ovenfor, samt praktiske forhold ved selve intervjuet. Samtidig vil det inneholde en oversikt over temaspørsmålene for undersøkelsen, slik at du har muligheten til å forberede deg til intervjuet hvis dette føles hensiktsmessig.

Jeg blir utrolig takknemlig dersom du er villig til å avsette tid og energi til dette formålet. Foreløpig har jeg ikke så mange gjentelser å gi i retur. Uansett vil du, dersom ønskelig, få tilsendt et eksemplar av oppgave umiddelbart etter at oppgaven er godkjent for publisering. Dette er anslått å finne sted i løpet av sommeren 2002. I tillegg kan det være at du øker din egen bevissthet rundt din trenerpraksis ved å delta i en undersøkelse på dette nivået.

Håper med dette på positiv respons fra deg innen få dager.

Med respektfull hilsen,

Kristian Holm Carlsen

## VEDLEGG 4: Svarslipp

Vennligst kryss av et av svaralternativet nedenunder, fyll ut og/eller kryss av eventuelt tilleggsopplysninger, samt signer til slutt.

Ønsker å delta.

Tid og sted \_\_\_\_\_

Ønsker å delta, men kommer tilbake til tidspunkt og sted på følgende måte:

Du kontakter ansvarlig person (Kristian Holm Carlsen).

Forventet tidspunkt \_\_\_\_\_

Ansvarlig person kontakter deg.

Foretrukket tidspunkt \_\_\_\_\_

Ønsker ikke å delta

Lappen legges i vedlagt konvolutt, porto er betalt.

Dato \_\_\_\_\_

Underskrift \_\_\_\_\_

## VEDLEGG 5: Informasjonsbrev til elitetrenerne

Kristian Holm Carlsen  
Eiriks gate 14, 0650 Oslo  
T – 924 22 140  
E-post: [kristian@fotballforkids.no](mailto:kristian@fotballforkids.no)  
Fax: 22 23 42 20 (NB! Husk å merke med mitt navn)

Oslo xx.xx.xx

Til Trener

### INFORMASJON VEDRØRENDE DELTAKELSE I MIN UNDERSØKELSE

Takk for at du stiller opp til intervju i forbindelse med min hovedfagsoppgave i ”Coaching” ved Norges idrettshøgskole. Emnet for oppgaven er som nevnt lederskap i fotball, og intervjuet vil fokusere på din trenerpraksis. I samsvar med tidligere brev, sender jeg nå litt informasjon angående intervjuet vi skal ha på xx.xx kl. xx. Hensikten med denne henvendelsen er at du skal få mer utfyllende informasjon om de praktiske og etiske forhold ved intervjuet. I tillegg får du oversikt over temaer for undersøkelsen, og dermed anledning til å sette deg inn i dette på forhånd. Tanken bak sistnevnte er at jeg kan ha muligheten til å trenge dypere inn i de kunnskaper du sitter inne med på området. Men husk at det er helt frivillig, og du bestemmer selv om du ønsker å forberede deg til intervjuet.

#### *Praktiske forhold ved intervjuet*

- *Begrunnelse for din deltakelse i min undersøkelse:* Erfaring og suksess som trener på elitenivå herre, samt anledning til å delta. I tillegg er det til dels tatt hensyn til utmerkelser og utdanning (både fotball- og annen akademisk utdanning).
- *Kort om intervjuet:* Varigheten på intervjuet vil anslagsvis bli omtrent en time, og jeg kommer til å forholde meg til dette. Derimot får du selvfølgelig lov til å holde på lenger dersom ønskelig. Jeg er fleksibel på dette området.
- *Forskningsetiske retningslinjer:* Intervjuet blir i sin helhet tatt opp på bånd. Det blir foretatt full anonymisering, hvilket som innebærer at det verken blir brukt navn eller uttalelser som kan relateres til deg og din trenerpraksis. Du får anledning til å lese gjennom ferdig utskrevet intervju i etterkant, og komme med eventuelle bemerkninger, tillegg eller strykninger. Dersom du ønsker å benytte deg av dette tilbudet, vil du få tilsendt ferdig utskrevet intervju. Frist for å komme med eventuelle redigeringer vil bli innen to uker fra mottatt intervjuutskrift. Uten å virke skremmende, eller at jeg tror det blir nødvendig, må jeg til slutt nevne at du, dersom ønskelig, får lov til å trekke deg eller trekke tilbake uttalelser i rimelig tid før innlevering.

#### *Temaspørsmål for intervjuet*

- 1) Kan du fortelle litt om hva du velger å holde fokus på i forbindelse med din trenerpraksis?
- 2) Har du noen bestemte retningslinjer, meninger, ideer eller filosofi som du forholder deg til i trenerpraksisen?
- 3) I forlengelsen av foregående punkt lurer jeg på om du har noen bestemt retningslinjer for hvordan du vil at laget ditt skal spille, og hva det går ut på?
- 4) Som en praktisk konsekvens av spørsmål tre, hvordan arbeider du/dere med å gi spillerne tro på og opplæring i henhold til de retningslinjer for hvordan laget skal spille?

- 5) Et sentralt aspekt ved denne undersøkelsen er belyse forhold knyttet til ditt lederskap. Derfor hadde det vært fint om du kunne fortelle litt om hvor bevisst du er forhold knyttet til ditt lederskap, hva du vektlegger, og gjerne relatere det til foregående spørsmål?
- 6) Avslutningsvis lurer jeg på om du jobber noe med å utvikle deg selv som trener, og eventuelt hva det går ut på?

Dersom det er noe du lurer på i forbindelse med intervjuet, så er det bare å ta kontakt via email, fax eller per telefon.

Med vennlig hilsen,

Kristian Holm Carlsen

**VEDLEGG 6: Meningsfortettet rådata  
(supplerende utdrag)**

*Elitetrenerens overordnede fokus (jf, kapittel 5.2, trener 3)*

- Altså, vi jobber mye ut i fra en hverdagspyramide som jeg liker å kalle det da. Der du i bunn, altså den første klossen, selve grunnmuren i alt heter *identitet*. Der du altså må vite hvordan du spiller, du må vite hvordan du kommuniserer, du må vite hva som er kjennetegnet i kulturen, og hva som gjenskaper i kulturen vår. Og det der er den steinen som du da skal bygge på og som da kreves at er sterk og veldig gjennomarbeidet. Det der koster *ikke* penger. Det der koster faktisk bare at man er veldig trygg på både seg selv og omgivelsene sine, og kan sette seg ned og bryne hverandre og lage den veldig sterke. Og det krever også at man har en forståelse av om at det er viktig. Den *andre* steinen vi bygger på er det som vi kaller *arbeidsmiljø*. At arbeidsmiljøet ikke er godt, for alle arbeidsmiljø er godt. Har aldri snakket med en fotballspiller som ikke synes det er trivelig miljø der, nei. Men at det er *riktig* arbeidsmiljø. Det betyr at man da jobber mye med *dynamikk*, at man jobber med *sosiologi*- altså *samspeillet* mellom mennesker - og at man bygger inn de riktige forutsetninger for at det arbeidsmiljøet er *manøvrerbart* til enhver tid. Og at du også da har en spillergruppe som bærer preg av det når vi da opptrer. Den andre klossen koster heller ikke penger. Dette her koster bare å være bevisst, det. Den *tredje* klossen vi bygger på kaller vi for utvikling. Altså at vi passer på at dynamikken er der, at man passer på at man har bjellekuer som er riktig, passer på at de eldste fortsatt er sultne og vil videre, sånn at de drar med seg de neste. Det er lovlig å være god ikke sant, men det ulovlig å ikke ville bli bedre. At vi hele tiden er en veldig sånn ambisiøs spillergruppe, som da higer etter å komme videre. Koster *heller* ikke penger. Koster bare igjen å være bevisst inn mot hva driver med. Den neste klossen er prestasjonen. Og prestasjonen det er altså da ofte kampen. Trenerordet er ofte *prestasjon*, fordi vi er så glad i å måtte si at det er vi som må fortelle folk hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre ting, ikke sant? Andre kan bare sitte å betrakte og si at det der var så og så og ditt og datt, altså. Arne Scheie kan jo si at Espen Bredesen skal hoppe 108 meter til tre ganger 19, men jeg må også fortelle hva Bredesen skal gjøre for å komme dit. Ja. Og i en prestasjon så er det liksom det som er det gjennomgående. Det er liksom det som er min arbeidsoppgave, og den bygger vi konsekvent på 3 søyler; en på arbeidsmoral, en på strategi og en kvalitet. Som også gir oss da veldig gode og gjenkjennbare ståsted for feedback. Hvis prestasjonen er god nok, så kommer også resultatet, ikke av seg selv, men det er altså et naturlig produkt av at du har jobbet den der pyramiden riktig. Og vi gjør også sånn at når vi da har vært oppe på scenen, som jeg sier det, vært og spilt kamp og fått et resultat, så går vi altså tilbake og inn i identiteten igjen. For vi vet hvordan det *skulle* se ut i forhold til hva det så ut. Og så begynne å jobbe oss opp i mot hvordan det ser ut i bunn igjen, og inn i igjen i arbeidsmiljøet, inn i utvikling på treningen igjen, og så opp på scenen igjen. Og så har vi da en måte å jobbe på som altså er veldig *gjenkjennbar*, og veldig *trygg* fordi vi har tatt oss *god tid* til å gjøre til klossene riktig. Jeg mener jo ærlig talt at hvis de beste klubbene hadde vært like nøye på dette her, så vinner de jo alt. Og det er jo derfor Rosenborg har vunnet alt, fordi de har vært nøyest også på det der, ikke sant? Samtidig som de har størst ressurser. Men hvis du er liten, og ikke har mulighet til å gå med underskudd som er store over tid, så må du også da ha ting som kan være ditt fortrinn. Og da blir det din oppgave som trener å markedsføre at dette her det er vi så hærrens røsken så gode på, at det er ingen som tar oss. Ja, verdens 3 beste her, ingen som *faen* skal ta oss på det her. Og så må man da på en måte også markedsføre at dette her er viktig. Dette her er faktisk *like viktig* som at du får tak i den og den og den, og gjør det og det og det rundt en breakdown og et eller annet sånn, altså. Det her er en så viktig del av fotballen, at det faktisk er mulig å kompensere veldig mye med å være flink på dette her. Og sånn jobber jeg svært systematisk, og veldig entusiastisk inn mot dette her, fordi at jeg synes at dette her server liksom forutsetningen i min klubb. Og det går an å fjerne seg litt i fra håpløsheten rundt at vi ikke får kjøpe, og at du ikke får ditt og ikke får tilgang på datt, med at du kommer inn i dette systemet her som da også viser seg, og har vist seg, at skaper eliteseriespillere. Den klubben jeg jobber i nå har solgt X eliteseriespillere på to og et halvt år. Det vil altså si at kommer du inn i dette systemet her, så viser det også at det er veldig fornuftig å komme hit, fordi at du kommer ut i den andre enden som en eliteseriespiller. Og da selger vi deg, og da er ikke hindringen der. Det gjør jo også at vi har fått tilgang på rekrutteringen, ikke sant, for folk vil hit. Og dermed så legger du også et ressursgrunnlag for en liten klubb. Og alt det henger da i sammen med en strategi som klubben har, ikke sant? Og man velge arbeidsleder i en fotballklubb eller fotballbedrift ut i fra hvordan man har sett at hverdagen sin er. Altså, jeg er *totalt* annerledes enn mange andre fotballtrenere, og vi er ikke like, og vi skal ikke være like. Vi skal være forskjellige, men i bunn må vi altså ha et trygt faglig ståsted. For har du ikke det så er du også ferdig i en toppklubb i løpet av en dag, eller to, eller en uke. Men så er vi forskjellig, og bruker også forskjellige midler for å oppnå autoritet. Og min innfallsvinkel vil gå mye på dette her. Det som *igjen* da er vesentlig, er kontinuitet dersom det er påfyll å hente. Ordet kontinuitet finner du igjen på alles lepper om at er så *forbasket* viktig i alle mulige sammenhenger. Jeg pleier og så si at: Ja, det er viktig med kontinuitet, det er viktig med kontinuitet, men kontinuitet betyr også at du går til brønnen og fyller, og får påfyll hele veien. Men det er klart at hvis arbeidsledelsen i en klubb er så grunn, og så rettet fra dag til dag, måned til måned, i fra trening til trening, og at det skrives ut hva som er viktig, så vil man altså plutselig komme til brønnen, så er det tomt. Du finner ikke noe mer der. Og da er det tull å prate om kontinuitet. Altså, en kan ikke

komme til brønnen og ikke finne noe påfyll, noe påfyll av energi i en klubb. Da må du skifte. Du er nødt til å skifte for å bare få deg et nytt vannsted som du kan hente inspirasjon. Og jeg prøver altså da å være langsiktig for det at jeg er veldig glad i fotballen, og jeg er veldig glad i arbeidsgiverne mine, har alltid vært det, og synes at det skal stå igjen noen verdier etter deg, også som trener, som er mulig å håndtere videre for klubben. Og jeg mener at den beste jobben jeg har gjort opp gjennom tiden, er å forlate klubber som du da har trent, som da har igjen så mye verdier å klekke at de går godt videre. Og det er jeg faktisk litt stolt av, faktisk veldig glad for at du har fått til.

### *Opplæring i fotballfilosofi (jf. kapittel 5.4, trener 3)*

Vedkommende trener fortalte ganske grundig om hvordan de jobbet i forhold til den hverdagspyramiden som kom fram ovenfor og i kapittel 5.2, trener 3. Dette går spesielt på formidling og innføring i klubbens identitet, noe som gjenspeiler atferden både på og utenfor banen.

- Altså, at hvis ikke *jeg* er trygg på hva *jeg* mener om det der, så går det ikke. Du må både være trygg på at du kan en del om mellommenneskelige forhold generelt, og du må også kunne formidle det. Hvis du ikke klarer det, så blir dette her litt meningsløst. Men du har ingen troverdighet inn mot det der, hvis ikke det her da setter seg fast som en drivkraft i spillergruppen. Derfor så må det jobbes inn i spillergruppen, og det må også synliggjøres nesten hver eneste dag. Og du er nødt til også da å vise at det der styrer deg og oss hver dag. Det må komme gjenkjennelse på det hele veien, altså. Men det er veldig enkelt å også da innarbeide hverdagene etter dette her. Altså, jeg *fatter* ikke hvordan man skal korrigere, hvis man ikke vet hvordan det skal se ut. Det er for meg en gåte. Hvis du ikke har et korreksjonsgrunnlag, så vil også all feedback bare bli ”der-og-da”-følelse, ikke sant, og dermed så blir det håpløst. Men som sagt; viktigheten av det der at når man er ferdig med en ting, så må man inn og justere ut i fra hvordan man ville at det skulle se ut

- Nei, det er *ingen* spillerjobb. Men de som er *eldst* og har vært i klubben over tid, de må, som det også heter i et annet arbeidsmiljø, bli *bærer* av dette her. Og hvis ikke de er *bærere* av det der, så kan de ikke være her. Det vil også si at de da på en måte er gjennomarbeidet på det, har akseptert det og også da er samtalepartner underveis når vi har fått det på plass. Sånn at de bærer det videre og er rettesnorer for andre som kommer inn i systemet, og skal være med å betjene det. Men at det er spillere som da skal bestemme hvordan en bedrift skal se ut, det har jeg ingen tro på over tid. Men jeg har heller ingen tro på å ha spillere der som ikke er innforstått med hvordan det skal se ut.

- Den blir formidlet til spillere, og det må være full aksept på det der. Men den blir også formidlet i forkant av eventuelle kjøp, og i forkant av eventuelt at du skal hit. Og er man da ikke innforstått med det der, så har man ingenting her og gjøre. Og jeg har også veldig tro på å være presis inn mot sånne ting. Altså, jeg vil mye heller ha riktige typer, enn talenter. Såkalte talenter som da ikke har med seg noe ballast inn mot lagspilletts identitet og lagspilletts egenverdi, og som er villige til å vokse som menneske mens man er her, har jeg ingen tro på. De får da finne seg andre steder å jobbe. Men jeg er helt sikker på at alle fotballtrenere hele verden over, vil i sum se etter en tilleggsdimensjon utover det sportslige, som på mange måter faller inn under dette her.

- Og alt dette her er jo på en måte faglig fundamentert i sosiologi og psykologi, og av og til så er det ikke farlig å ta seg tid til å prøve å gå litt dypere inn i det, for å få skape en nysgjerrighet og bevissthet rundt det. Men i det store og det hele så er det viktig at man koker, eller som jeg sier da, transformerer språket sitt i fra det akademiske og teoretiske, og ned til garderoben. Sånn at du får et garderobespråk som oppsummerer hva du her mener, og som *alle* forstår, ikke sant? Du som trener har du jo den samme utfordringen som du har i en skoleklasse, der du har intellekt i fra A til Å, og så skal du formidle det i et vi-språk. Og det vi-språket er dugende til noen og det er hjelpeløst for andre. Og så treffer det noen fra tid til annen. Du må altså stå igjen med et språk som er veldig presist og piskende og forståelig der og da. Derfor så prøver du da å koke akademiet ned til ”bud” som vi kaller det. Som da alle forstår og som alle vet hva betyr, og som du kan ty til i mange sammenhenger der og da.

- Snakk *til* og ikke *om hverandre*. Det er et bud som oppsummerer veldig mye rundt dette her med trygghet og anerkjennelse, og hvordan man da bygger et positivt arbeidsmiljø for å få påfyll, der man alltid føler at man er verdt noe, osv. Altså, har du ikke noe pent å si om kollegaen din, så hold kjeft. Men kom inn her, og så har du skapt et kommunikasjonsklima som da er så voksent og så direkte, at folk kan snakke direkte til hverandre med den største selvfølgelig, og dermed også da ta unna fortløpende konflikter som nærmest er et slags springbrett for å komme videre. For det eneste kjennetegnet på et arbeidsmiljø der det ikke er konflikt, det er at det ikke skjer noen ting.

- Neida, vi har 4 rundt arbeidsmiljø, og det er også en god del teser rundt måten å spille på. Men de er flere, men de er enkle de òg.

- Nei, hvis du kommer på det rent fotballmessige, så er rammen eller forutsetninger som er lagt bang-bang-bang, altså. Når du kommer til arbeidsmiljø og sosiologien, så er det bare 4 bud som vi bruker vanlig. Men vi har en del sånne forklarende teser, som vi da drar frem med jevne mellomrom og sier noe om.

- Ja, men det krever liksom en del sånn tilleggsnakk. Men det første budet, ”*snakk til og ikke om hverandre*”, er helt vesentlig for oss. ”*Tenk mulighet*”, den er *helt* vesentlig for oss. Men den krever liksom at vi vet hva det er vi mener når vi sier ”tenk mulighet her i klubben”. Og det krever en del sånn forhåndsprat. ”At man da er positiv”, og hva betyr det å være positiv? Hva er det vi mener med det å være positiv i hverdagen? Og så har vi et godt bud som jeg liker veldig godt selv, ”at arbeidsmiljøet er *ditt* ansvar”. Det er altså ikke arbeidsgivers ansvar å kjøpe pizza, så det skal være trivelig her. Det er altså ditt forbaskede ansvar, og det bruker jeg også daglig. ”Hva er det du har gjort her da de siste 14 dagene for at det skal være sånn som vi vil ha det har”. Og hvis man da må tenke seg jævlig godt om, og ikke skjønner at man har bidratt, så har man ingenting her å gjøre. Da får en finne seg en annen klubb, altså. En må bidra.

- Ja, de formidler vi skriftlig og kan henge opp med jevne mellomrom. De kan være der når som helst. Plutselig kan jeg ta de med midt under en trening. Plutselig kan jeg bruke de på en treningsleir. Plutselig kan bruke de før en kamp. De er der med jevne mellomrom, i alle mulige sammenhenger.

- Ja, de kjenner de der. Og så er det veldig forskjellig grad av hvordan de da akademisk kan formidle det videre. Men det der er sånn pang-pang-pang.