

Kandidatnummer: 6031

Kandidatnummer: 6014



MOP5101

Masteroppgave

Til hvilken grad står norske toppfotballtrenere ved sine  
verdier i motgang?

Master i ledelse

Høyskolen Kristiania

Våren 2021

“Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Sammendrag

Det finnes mye forskning knyttet til fotballtrenerrollen, men lite av denne forskning ser på trenerrollen og hens utøvelse av ledelse med utgangspunkt i verdier. Det som gjør en fotballtrener interessant å forske på sammenlignet med andre verdibaserte ledere, er en fotballtreners omstendigheter, med seier og tap og et voldsomt press fra både media, supportere og styre.

Norske toppfotballtrenere lever under et voldsomt press, og lagene de leder står ofte i motgang. Spillerne blir preget av motgangen, og treneren må finne løsninger for å snu den negative trenden. Norske toppfotballtrenere er tydelige på at verdier er viktige å lede etter. Men hvordan forholder de seg egentlig til verdiene sine når de står i motgang? Denne oppgaven ser på toppfotballtreneres utførelse av verdibasert ledelse, og oppgavens problemstilling lyder slik: *Til hvilken grad står norske toppfotballtrenere ved sine verdier i motgang?*

Til tross for at det finnes mye forskning om både verdibasert ledelse og fotballtrenere, finnes det et tomrom i det å se på norske fotballtreneres utøvelse av verdibasert ledelse i motgang.

Oppgaven er basert på en kvalitativ undersøkelse basert på dybdeintervjuer med seks trenere på toppnivå som alle har stått i motgang. Oppgavens informanter hadde et bevisst forhold til verdier i sin ledelsesutøvelse, og verdiene *involvering, trivsel, ærlighet, lojalitet og kommunikasjon* var de mest fremtredende. Trenerne hadde et nokså bevisst forhold til hvordan disse verdiene stod seg i motgang, og praktiseringen av verdiarbeid knyttet til disse varierte fra trener til trener og fra verdi til verdi. Totalt sett fant vi at trenerne tilsynelatende gjennomførte mer verdiarbeid i motgang enn det de gjorde ellers.

## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi ser tilbake på to lærerike og givende år, der vi har fått med oss gode ledelsesverktøy samtidig som vi har fått et verdifullt nettverk. Vi ønsker å takke vår veileder Hans Erik Næss for uvurdelig bistand det siste halvåret. Ditt engasjement har smittet over på oss, og vi har tatt til oss lærdom i hver samtale med deg. Videre ønsker vi å takke alle informantene som tok seg tid til å stille opp til intervjuer med oss.

God lesning!

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>5</b>
1.1 Utviklingen i norsk fotball	5
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensning	9
1.4 Oppgavens posisjon	10
1.5 Oppgavens oppbygging	11
<b>2.0 Teori</b>	<b>12</b>
2.1 Ledelse	12
2.2 Verdier	14
2.3 Verdibasert ledelse	15
2.4 Ledelse og verdier i idretten	16
2.5 Treneren som leder	17
2.6 Trygghet	18
2.7 Avslutning	20
<b>3.0 Metode</b>	<b>21</b>
3.1 Forskningsdesign	21
3.1.1 Vitenskapsteoretisk metode	22
3.2 Utvalg	22
3.3 Datainnsamling	24
3.3.1 Dybdeintervjuer	25
3.3.2 Intervjuguide	26
3.4 Dataanalyse	26
3.5 Generalisering, validitet og reliabilitet	27
3.6 Etikk	29
<b>4.0 Resultater</b>	<b>31</b>
4.1 Ledelse og verdier	31
4.1.1 Lojalitet	33
4.1.2 Ærlighet	34
4.1.3 Trivsel	35
4.1.4 Involvering	36
4.2 Motgang	39
4.2.1 Endring i holdninger ved motgang sett fra trenerens perspektiv	40
4.2.2 Hvordan løse motgang	41
<b>5.0 Diskusjon</b>	<b>44</b>
5.1 Spillernes holdning i motgang sett fra trenerens perspektiv	44
5.1.2 Delkonklusjon	48
5.2 Praktisering av verdiarbeid i motgang	49
5.2.1 Trivselstiltak	49

5.2.2 Positiv og tydelig kommunikasjon	52
5.2.3 Involvering som virkemiddel	55
5.2.4 Delkonklusjon	58
<b>6.0 Konklusjon</b>	<b>61</b>
6.1 Revidert modell	61
6.2 Videre forskning	63
<b>7: Referanseliste</b>	<b>65</b>
<b>8: Appendiks</b>	<b>73</b>
8.1 NSD meldeskjema	73
8.2 Intervjuguide	73
8.3 Samtykkeerklæring	75

## Figurliste

Figur 1.0 Graf av trenerutskiftninger i Eliteserien	6
Figur 1.2 Konseptuell modell	9
Figur 2.0 Oppgavens teoretiske plassering	13
Figur 3.2 Tabell med bakgrunnen til informantene	24
Figur 4.1 Ordsky av trenernes verdier	33
Figur 5.1.2 Illustrasjon av teoretisk implikasjon	48
Figur 6.1 Revidert modell	62

# 1.0 Innledning

## 1.1 Utviklingen i norsk fotball

1990-tallet er en revolusjonerende periode for norsk fotball. Perioden før 1990-tallet huskes som en endeløs ørkenvandring hvor hvert verdensmesterskap foregikk uten norsk deltakelse. Norges deltakelse i Europacupene var enten fraværende eller med svært beskjeden suksess, da norske lag ble sendt hjem med stygge sifre. For å nevne de verste: Strømsgodset - Liverpool 0-12 (1974), Brann - Queens Park Rangers 0-11 (1976) og Mjøndalen - Bayern München 0-12 (1977) (Holm, 2021). Men i 1990 løsnet det endelig for nordmennene både i klubbammenheng og med landslaget. Rosenborg markerte seg på høyt europeisk nivå og tok seg til kvartfinalen i Mesterligaen 1997 etter å ha slått AC Milan 2-1. Det norske herrelandslaget etablerte seg i storverden og kvalifiserte seg til VM i både 1994 og 1998 - sistnevnte hvor de stod for den uforglemmelige 2-1 seieren over Brasil.

Suksessen på banen ga ringvirkninger. Sammen med en kraftig økning i salg av medierettigheter til TV-selskapene har norsk fotball beveget seg fra å være et spill for lokalbefolkningen, til å bli en forretningsmodell der inntjening til aksjonærene har øverste prioritet. Siden fotballen ble profesjonalisert i 1991 har det bare gått en vei, og det har vært en enorm økning i krav og forventninger til profesjonell idrett.

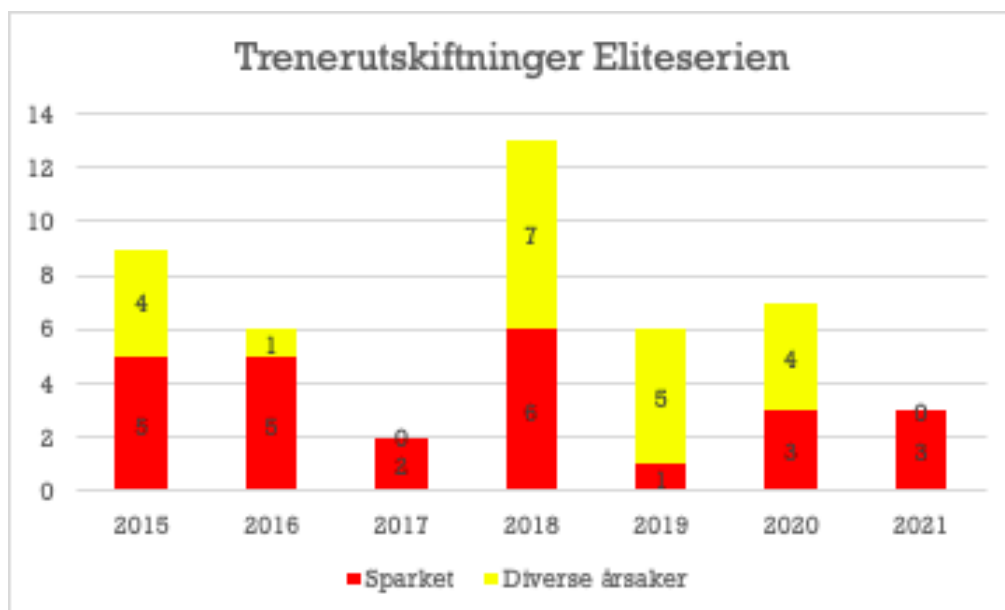
Toppidretten er preget av et enormt prestasjonsfokus, og deltakerne resultatmåles kontinuerlig og umiddelbart. Eksempelvis vil en friidrettsutøver som løper 100 meter sprint i løpet av få sekunder vurderes basert på tid og plassering i forhold til konkurrentene. I en fotballkamp vil det basert på 90 minutters spill utdeles tre, ett eller null poeng. Dette er en motsetning til andre typer virksomheter der resultatstyring vanligvis gjøres gjennom kvartalsvise omsetningstall og månedlige rapporteringer.

I tillegg til at lagene er under kontinuerlig evaluering, preges fotballen av de svimlende pengesummene som er involvert. Forskjellen mellom førsteplass og andreplass kan ha konsekvenser verdt flere titalls millioner kroner. Et nedrykk i divisjonssystemet kan medføre tap av arbeidsplasser, mens et opprykk kan by på store utviklingsmuligheter. Av den grunn kan det argumenteres for at ledelse kan, bør og må utøves på ulike måter i de ulike bransjene,

ettersom det umiddelbare prestasjonsbehovet i fotball kan oppleves som større enn i andre typer virksomheter.

Hovedtreneren i fotball gjør mer enn bare å trene et lag i å bli bedre fotballspillere. Trenerens rolle innebærer å være fotballpedagog, kulturbygger, miljøskaper, omsorgsperson og leder. En treners arbeidsoppgaver er svært komplekse, og hvert av de ovennevnte ansvarsområdene er interessante å dykke nærmere inn i. Det er hovedtreneren som holder det overordnede ansvaret for lagets prestasjoner, og disse prestasjonene blir i all hovedsak vurdert ut fra lagets resultater. Med økt kommersialisering og stadig større innblanding fra utenforstående personer, slik som eiere og styremedlemmer, blir arbeidsvilkårene for treneren stadig mer usikre.

Det enorme resultatjaget i fotball gjør at svake resultater ofte medfører konsekvenser. Fansen krever handling, og styret føler gjerne at de må vise at de tar grep. Det anses som "lettere" å bytte ut én trener enn å bytte ut hele laget, og et mye brukt grep er derfor å gi hovedtreneren sparken.



Figur 1.0 Graf av trenerutskiftninger i Eliteserien

Grafen over viser en oversikt over hvor mange hovedtrenere som har blitt erstattet i Eliteserien hvert år siden 2015. Det er bemerkelsesverdig at trenerutskiftningene i Eliteserien, en serie med 16 lag, har variert mellom to til 13 utskiftninger årlig i denne perioden. Over halvparten av utskiftningene kommer som følge av at trenerne har fått sparken. I de tilfeller

der trenerutskiftningene har skjedd av “diverse årsaker” skyldes det ofte at treneren har fått tilbud om en annen jobb, eller at partene har blitt “enige om å si opp samarbeidet”. Dette er ofte bare en fin måte å offentliggjøre at en trener har fått sparken på.

Som grafen viser har det 46 ganger blitt skiftet hovedtrener blant de ulike fotballagene i Eliteserien siden 2015. Det tilsvarer i snitt 6,57 trenerutskiftninger i året fordelt på seriens 16 lag. Av dagens Eliteserietrenere er det kun Vegard Hansen som har hatt nåværende jobb i mer enn fire år. Hansen er et unikt tilfelle, og er rangert som den tredje lengstsittende aktive profesjonelle fotballtreneren i verden (VG, 2020).

Det er ingen tvil om at norske toppfotballtrenere lever under et voldsomt press for å beholde jobben, og det skal ikke mange dårlige resultater til før de står i fare for å få sparken. Sammenligner vi disse tallene med ledere i andre typer virksomheter ser vi at fotballtrenere er svært utsatt for det å miste jobben. Faktisk er trenerutskiftningene i de norske eliteserieklubbene tre ganger så høye som utskiftningstakten for toppledere i de største børsnoterte selskapene (Dagens Perspektiv, 2017).

I vår masteravhandling ønsket vi å se på hvordan norske ledere oppfører seg i motgang, og vi anser toppfotballtrenere som en gruppe som har mye erfaring med nettopp det. Summen av at fotballtrenere ukentlig måles på resultater, sammen med den høye andelen trenere som får sparken, gjør fotballtrenernes rolle som leder interessant å forske på. Denne oppgaven tar utgangspunkt i å anvende forskning både knyttet til idretten generelt og fotballen spesielt for å se på hvordan toppfotballtrenere oppfører seg som ledere i motgang.

## 1.2 Problemstilling

Reidar Schjei, en rutinert og mangeårig trenerutvikler i norsk fotball, reagerte i et debattinnlegg på en undersøkelse (Aspvik mfl., 2016) som viste at en “instruerende lederstil” er den foretrukne lederstilen blant norske fotballtrenere. Han poengterte at dette var i strid med det Norges Fotballforbund (NFF) har prøvd å innføre gjennom sine trenerkurs de foregående 15 årene, der treneren som verdibasert og relasjonsbasert leder har stått sentralt (Fotballtreneren, 2016). Videre forklarte han at “en verdibasert og relasjonsorientert trener utvikler sine utøvere gjennom involvering, refleksjon, dialog og ansvarliggjøring”. Dette



gjorde oss nysgjerrige. Denne beskrivelsen av en trener fremstod sammenfallende med mye av dagens ledende teorier om hvordan å utøve lederskap i næringslivet. Er denne formen for lederskap gjennomførbar i fotballtrenerrollen, en rolle der treneren lever under et konstant og voldsomt press?

Det finnes mye forskning knyttet til fotballtrenerrollen, men lite av denne forskning ser på trenerrollen og hens utøvelse av ledelse med utgangspunkt i verdier. Det som gjør en fotballtrener interessant å forske på sammenlignet med andre verdibaserte ledere, er en fotballtreners omstendigheter, med seier og tap og et voldsomt press fra både media, supportere og styre.

Vi landet derfor på følgende overordnede problemstilling:

*Til hvilken grad står trenere i norsk toppfotball ved sine verdier i motgang?*

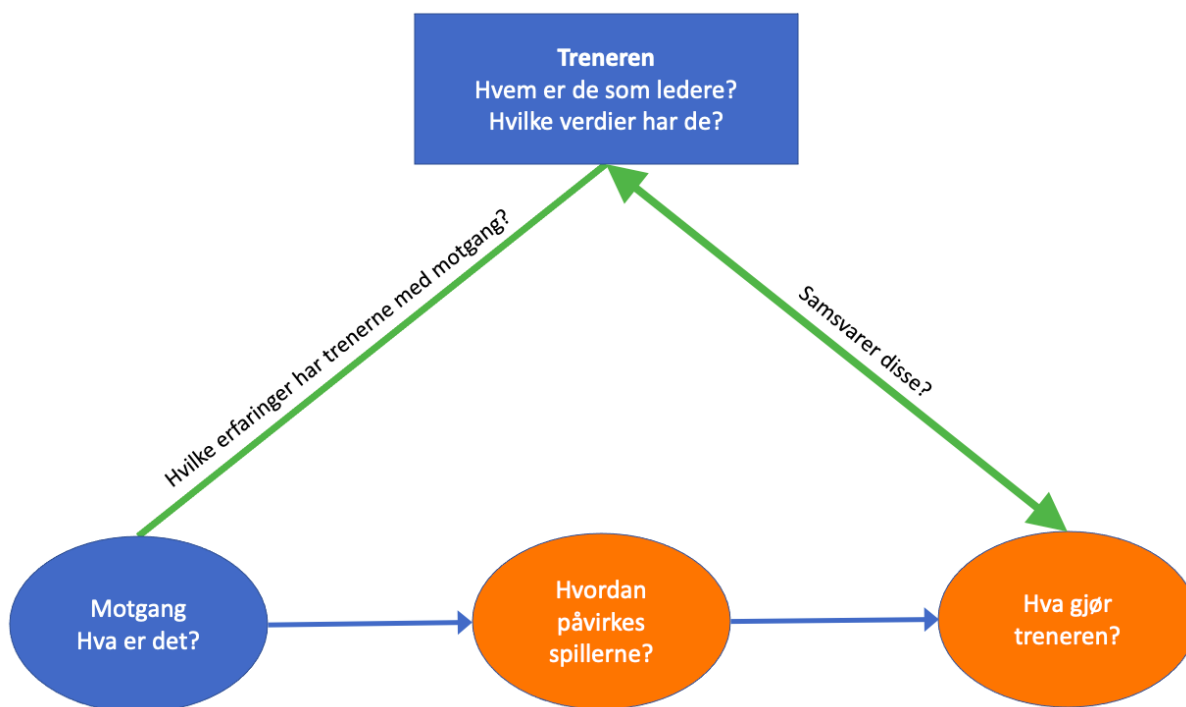
Dette er et bredt og omfattende spørsmål. Vi så det derfor nødvendig å snevre problemstillingen inn i konkrete forskningsspørsmål. Det vi ønsket å undersøke var hva motgangsperioder gjør med et lag sett fra trenernes ståsted, og hvilke grep treneren gjør for at laget skal komme seg gjennom disse periodene. Intervjuobjektene for oppgaven er trenerne og deres tanker. Hvem er de som ledere? Hvilke verdier står de for? Konteksten vi ønsket å undersøke var “treneren i motgang”. Hvilke grep gjør treneren for a) å få laget ut av motgang, og b) håndtere spillernes behov i perioden? Når vi har kartlagt dette kommer vi til oppgavens kjernes spørsmål. Samsvarer det treneren gjør i motgang med de verdiene han står for?

Oppgaven besvares med følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 1:** Hvordan påvirker motgang spillernes holdninger sett fra trenerens perspektiv?

**Forskningsspørsmål 2:** Hvilke tiltak gjør trenerne i motgang, og hvordan samsvarer disse med trenernes verdier?

For å visualisere hva vi ønsket å undersøke kom vi opp med følgende konseptuelle modell:



Figur 1.2 Konseptuell modell

Vi begynte med å se på hvem trenerne var som ledere. Deretter undersøkte vi hva de anså som motgang og hvilke erfaringer de hadde med motgang, før vi skaffet innsikt i hvordan de opplevde spillernes holdninger i disse periodene. Dette anså vi som vesentlig for å forstå hvordan de resonnerer seg frem til hva som faktisk skjedde i motgang. Følgelig så vi på hva trenerne gjorde for å håndtere motgangsperioder. Det virkelig store spørsmålet vi ønsket å undersøke kommer til slutt: samsvarer det trenerne gjorde i motgang med verdiene de hadde som ledere?

### 1.3 Avgrensning

Til tross for at det i innledningen gjøres et stort poeng ut av at norske toppfotballtrenerer lever under et hardt press, er det først og fremst spillernes følelser sett fra trenerens perspektiv vi fokuserer på i denne oppgaven. Hensikten med å tydeliggjøre at norske trenere stadig får sparken er todelt: settingen de jobber i (og en eventuelt motgangsperiode) kan oppleves som svært dramatisk. Det er ikke til å komme utenom motgangsperioder, og hvordan trenere leder laget i disse periodene er avgjørende for hvorvidt de klarer å snu motgangen og beholde jobbene sine. Trenerens pressede situasjon tegner derfor et bilde av situasjonen lederskapet

utføres i - mens oppgavens forskning handler om å undersøke hvordan trenerne i disse periodene opplever spillernes følelser og hvilke grep som behøves for å få laget ut av motgangsperioden.

Vi har valgt å avgrense problemstillingen til fotballtreneres erfaringer ved motgang på norsk toppnivå for herrer (Eliteserien og OBOS-ligaen). Oppgaven tar for seg fotballtrenere på dette nivået og deres utøvelse av verdibasert ledelse i motgang. En fotballtreneres arbeidsoppgaver består av en rekke elementer, men det er trenerens rolle som leder vi her ønsker å fokusere på.

Motgang kan være så mangt, og hver trener kan ha en personlig formening om hva som utgjør motgang. Derfor valgte vi å legge opp til at trenerne selv fikk oppgi deres formening om hva som utgjør en motgangsperiode. Ved å la trenerne selv definere motgang ble det lettere for oss som forskere å forstå hva som dannet utgangspunktet for deres valg i motgang.

## 1.4 Oppgavens posisjon

Det finnes rikelig med forskning på ledelsesformen verdibasert ledelse. I dagens litteratur ser man en stadig økning i interessen for relasjonen mellom verdier og ledelse generelt (Næss, 2021). Denne formen for ledelse undersøkes også med blick på idretten (Næss, 2021; Takos, Murray & O'Boyle, 2018; Burton, Kane, & Borland, 2018; Kerwin, Maclean & Bell-Laroche, 2014; Sam, 2011; Hamm et al., 2008; Hoeber, 2007). Det finnes også forskning som ser på utøvelsen av verdibasert ledelse ved idrettsarrangementer (Hanstad, 2019). Likevel finnes det lite forskning som tar for seg fotballtrenerrollen og verdibasert ledelse. Dette ønsket vi å gjøre noe med!

Det eksisterer også rikelig med forskning på motgang i idrett. Majoriteten av denne forskningen dreier seg rundt idrettsutøverne (og da spesielt utøvere i ung alder) og hvilke personlige psykologiske kvaliteter de behøver for å håndtere motgang (Martinsen, 2015; Cook et al., 2014; Larsen et al., 2012; Mills et al., 2012; Holt & Dunn, 2004). Det finnes forskning som ser på hvordan håndballtrenere opplever motgang og hvordan det påvirker deres relasjon til styret og spillergruppa (Stefansson, 2011), og det finnes forskning som tar for seg hvordan norske fotballtrenere opplever motgang og hvorvidt de står ved sine taktiske

valg i disse periodene (Christiansen, 2015). Det finnes også undersøkelser gjort på foretrukne lederstiler blant norske fotballtrenere (Aspvik m.fl., 2016).

Til tross for at treneren i motgang er et tema som er forholdsvis mye forsket på, mener vi vår forskning skiller seg ut ved å se på hvordan verdibasert ledelse som ledelsesform står seg når norske toppfotballtrenere møter motgang. Formålet med vår undersøkelse er å fremme aspekter ved verdibasert ledelse hos trenere i norsk toppfotball. Således er målet å øke bevisstheten rundt hvorvidt trenerne evner å stå ved sine verdier og utøve verdibasert ledelse også i motgang.

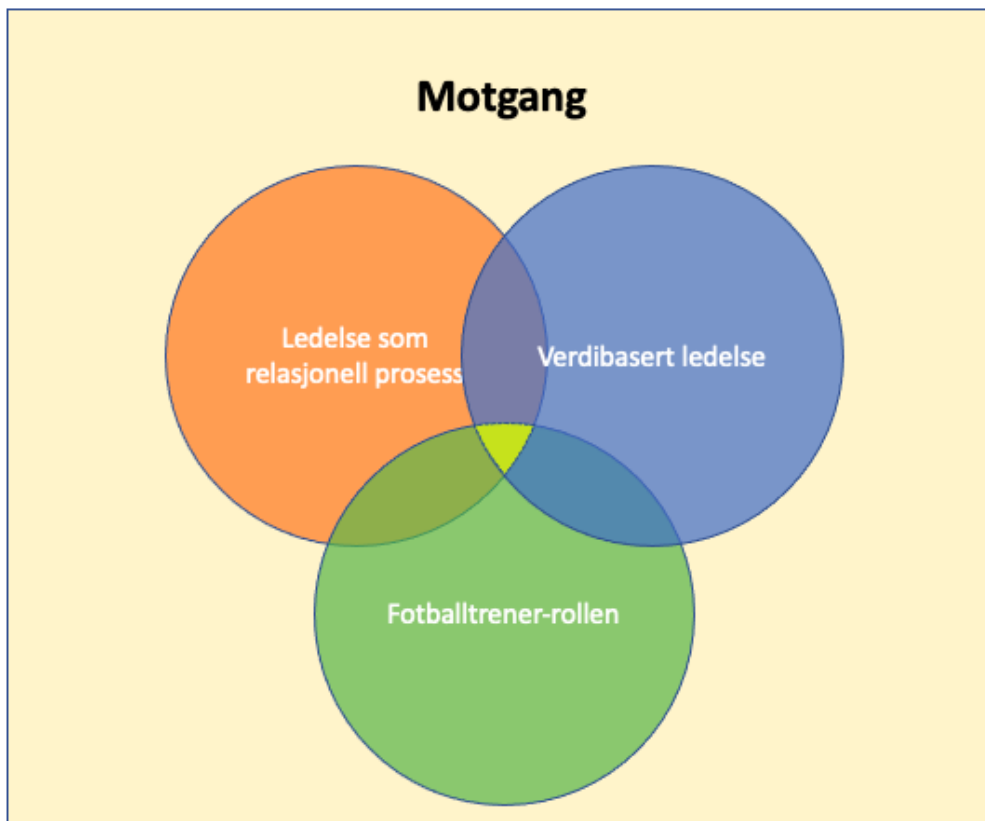
Der utøvelse av verdibasert ledelse ofte sees i lys av organisasjonenes verdier, vil vi i denne oppgaven primært se på trenerens personlige verdier som leder. Årsaken til det er at dagens toppfotballtrenere ofte ansattes med mandat til å styre slik de selv mener er hensiktsmessig, og det er sjeldent at klubbene legger føringer for hvordan trenerne skal utøve lederskapet.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven bygges opp ved at kapittel to inneholder en redegjørelse for relevant faglitteratur som skal fungere som et teoretisk rammeverk for problemstillingen. Deretter presenteres oppgavens metodevalg i kapittel tre, før vi i kapittel fire presenterer våre funn. Disse funnene drøftes i kapittel fem med utgangspunkt i faglitteraturen som er beskrevet innledningsvis. Denne drøftingen sammenfattes til noen konkrete praktiske og teoretiske implikasjoner, som vi sammenfatter til en konklusjon i kapittel seks.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet presenteres relevante bidrag som utgjør det teoretiske rammeverket for denne studien. Modellen under viser hvor vår oppgave plasserer seg i terrenget: vi ser på fotballtreneren som leder med utgangspunkt i verdier, og vi anser ledelsesutøvelsen som en relasjonell prosess. Konteksten er lederen i motgang.



Figur 2.0 Oppgavens teoretiske plassering

Først redegjøres det for begrepene ledelse, verdier og verdibasert ledelse. Deretter redegjøres det for ledelse i idretten og hvilke roller fotballtreneren faktisk innehar. Avslutningsvis tar vi for oss *trygghet*, en faktor vi ser for oss er vesentlig både i rollen som fotballtrener og i utøvelsen av verdibasert ledelse.

## 2.1 Ledelse

Helt siden menneskeheten begynte å danne stammesamfunn har ledelse vært et essensielt verktøy for å organisere, finne retning og håndtere uenigheter (Van Vugt og Ronay, 2014).

Begrepet ledelse defineres på ulike måter og brukes synonymt med verbformen “å lede”, et verb som ble brukt i betydningen “sette i bevegelse, føre, følge” (Falk og Torp, 1991). Den moderne tolkningen av begrepet er at ledelse er et verktøy som brukes for å oppnå målsettinger, og at det ikke handler om det store og grandiose, men heller de små grepene som gjøres hver dag for å skape fremdrift og utvikling (Karp, 2019). Videre er ledelse å anvende organisasjonens ressurser til å oppnå resultater (Brochs-Haukedal, 2019). I de fleste virksomheter utgjør mennesker den viktigste ressursen, og formelle ledere blir ansatt til å lede menneskene i bedriften i å levere resultater til eiere.

Det å lede innebærer å ha et ansvar for å sette noe i bevegelse, føre, eller følge noen for levere resultater. (Karp, 2019). Ansvaret ligger i å legge til rette for samskapning mellom den som leder og de som blir ledet. Ledelse må derfor forstås som et kollektivt fenomen som kommer frem når det er samhandling mellom mennesker i forskjellige relasjoner og organisasjonskulturer (Gardner mfl., 2011; Uhl-Bien mfl., 2007). Ledelse består av prosesser der noen leder og andre lar seg lede, og denne relasjonelle, sosiale påvirkningsprosessen finnes på mange ulike nivåer (Karp, 2019). Når noen må lede, og andre må la seg lede, er det samspillet mellom ledelsen og medarbeiderne som gir føring for utøvingen av ledelse (Alvesson, 2013). Lederskap utøves med forskjellig påvirkningskraft, og elementer som maktforhold, personlige egenskaper, kunnskaper, ferdigheter eller situasjonsspesifikke forhold er med på å påvirke denne prosessen.

Ledelse er en kontekstavhengig praksis uten fasit, og er noe som må læres gjennom å prøve å feile (Mintzberg, 2013). Ledelse er en relasjonell aktivitet og det er derfor stadig i endring (Cunliffe, 2014). Ettersom ledelse i stor grad handler om relasjoner er det viktig å forstå og relatere seg til menneskene som ledes (ibid). I noen tilfeller kan lederens maktposisjon utelukkende være grunnen til hvorfor vi følger ledere, og relasjonen mellom lederen og de som ledes er her asymmetrisk. Maktforholdet gjør at noen må følge lederen. I jobbsammenheng er det naturlig for medarbeidere å følge sin overordnede ettersom man blir betalt for å utføre en jobb og forholde seg til en leder. Til tross for at makt ofte eies av den sterke parten i et forhold (Weber, 2010), er maktforhold noe som bør ansees som relasjonelt (Foucault, 2019). Makten påvirkes av tilliten til autoriteter, og denne formes av den sosiale praksisen de befinner seg i og påvirkes av relasjonen mellom lederen og følgerne (Cunliffe, 2014).

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i ledelse som en praksis som skjer gjennom relasjoner og samarbeid for å sette noe i bevegelse eller følge noen til å levere resultater (Karp, 2019). Fokuset legges på ledelse som praksis snarere enn lederen som person (Raelin, 2017), og trenerens makt ligger i hans posisjon, men også hans evne til å skape et frivillig følgerskap (Weber, 2010).

## 2.2 Verdier

Verdier er abstrakte idealer om hva som er grunnleggende viktig for oss (Askeland m.fl., 2020). I organisasjoner fungerer verdier som retningslinjer i å påvirke organisering, retningslinjer og beslutningsatferd (Christensen m. fl., 2004; Busch og Vannebo, 1998). Verdiene våre kan fortelle oss hva som er moralsk riktig og vise oss den riktige måten å agere på (Gjerde, 2010). Hvilke verdier en person har er subjektivt formet, men det er også vanlig at en arbeidsplass eller institusjon samles om et sett fellesverdier som er gjeldende for gruppen som helhet. I lys av en relasjonell tilnærming til ledelse er det viktig å ikke bare se på enkeltpersoners utøvelse av personlige verdier - organisasjoner praktiserer også verdier gjennom deling av normer for atferd og måloppnåelse (Raelin, 2017). Til tross for dette vil vi i denne oppgaven primært se på hvordan trenernes personlige verdier som ledere utøves. Trenerens verdier blir fort også lagets verdier, da trenerne er opptatte av å implementere sine verdier til gruppene de trener.

Verdier er et utgangspunkt for å kunne differensiere mellom hva som er rett eller galt, godt eller dårlig. Det finnes ulike verdier med ulike trekk; kjerneverdier som ligger dypt inne og er vanskelige å endre, eller perifere overfladiske verdier som er lette å endre. Hver av disse kan være åpne verdier som er lette å formulere eller som det tilsynelatende er enighet om, eller skjulte verdier som ikke uttales, men som har stor påvirkning på hvordan man handler (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Verdier kan også karakteriseres som grunnleggende faktorer som skaper basis for flere av normene som utvikles, og kan forstås som et kompass som veiviser for våre handlinger, vurderinger og holdninger (Gjerde, 2010). Kompassnålen kan fungere som en påminnelse på hvilken retning man skal ta når det kommer til å ta beslutninger, og ved å følge våre egne verdier bidrar det til å opprettholde og øke vår selvfølelse (ibid). Personer som følger mål

som samsvarer med egne verdier, kommer lettere i gang med handling på vei mot sine mål, når lettere oppsatte mål og opplever lettere høynet velvære på grunn av “måloppnåelse” (Burke og Linley, 2007). Ved å reflektere og ha en bevisst holdning over sine verdier skapes det en større forståelse for hva som oppleves som viktig, og hva som skaper motivasjon i arbeidsdagen (Amundsen, 2015).

Virksomhetens verdier, mål og visjon henger uløselig sammen, og det er de grunnleggende verdiene som er kilden til både målsettingen og visjonen. Visjon er en overordnet målsetting som oftest blir beskrevet i korte setninger for å peke ut retningen virksomheten skal sette kursen mot, og et mål er noe man ønsker og jobber mot å realisere (Christensen mfl., 2004). Et mål kjennetegnes i ulike elementer som; “offisielle mål” som gir rådende føringer for organisasjonen, “operasjonelle mål” som er konkrete og spesifiserte utvalgte fokusområder eller “uformelle mål” som viser kulturelle trekk i organisasjonen (ibid). Målene må være meningsfulle for medarbeiderne, gi organisasjonen legitimitet og være av en kvalitet som fører til at omgivelsene har tillit til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Lederansvaret ligger i å skape engasjement og tilknytning til organisasjonens verdier slik at alle medlemmene i organisasjonen har interesse av å nå visjonen og målene som settes (ibid).

## 2.3 Verdibasert ledelse

Verdier kommer til uttrykk både privat og i jobbsammenheng. En leder eller medarbeider vil bruke egne og organisasjonens verdsett bevisst eller ubevisst i sine valg og handlingsmønstre slik definisjonen i delkapittelet over kan forstås. Verdibasert ledelse er en ledelsesform som vektlegger å synliggjøre felles mål, felles verdigrunnlag og felles visjoner for organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2003), og utøves på individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå (Irgens og Wennes, 2011). Lederen opptre som et samlende symbol for organisasjonens verdier og visjon som uttrykkes gjennom lederens atferd. For at verdiene skal integreres i medarbeidernes tanke-, og handlingsmåter er det helt avgjørende at ledelsen spiller på lag og bygger opp under medarbeiderne.

Trivsel på arbeidsplassen og å ivareta arbeidsgleden er to viktige elementer for at flest mulige medarbeidere omfavner organisasjonsverdiene (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En tydelig leder som representerer organisasjonens verdier og arbeider etter organisasjonens visjon,



skaper retning for resten av organisasjonen og gir en pekepinn på hvilke hvordan man bør disponere tiden for å ivareta organisasjonens verdier. Dette krever at lederen viser glød og tillit til at visjonen er oppnåelig, samtidig som lederen må kommunisere forventninger til prosjekter og vise de ansatte tillit i arbeidet med å bidra til organisasjonens beste (Glasø og Thompson, 2013). En god leder skaper et miljø hvor målene er i fokus og bruker den totale kompetansen i organisasjonen for å nå målene og visjonene (Irgens og Wennes, 2011).

Alt arbeid ledelsen utfører med utgangspunkt i organisasjonens verdier kalles verdiarbeid (Askeland et al, 2020). For at verdiarbeidet skal ha noen betydning er det viktig at det kommuniseres tydelig. Verdiarbeid kan være proaktivt og dermed fronte noen verdier, eller de kan være reaktive og svare på et behov eller en forventning fra de ansatte. Begge deler er nødvendige ettersom ledere må tilfredsstille og inspirere ulike deler av organisasjonen til ulike tider. Lederens verdiarbeid bedømmes gjennom å se om medarbeiderne gjenspeiler holdningene og normene som organisasjonen står for (Askeland et al., 2020). Således legger verdiarbeidet føringer for at medarbeiderne kjenner til rollene og vet hvilke oppgaver som må prioriteres for å oppnå målsettingene (Næss, 2021; Viinamäki, 2012, s.34).

## 2.4 Ledelse og verdier i idretten

Verdier legger føringer for idrettsorganisasjonen og kan ha betydning for interessenter slik som eiere, styremedlemmer og frivillige (Bush, 2012). Norske idrettsklubber er fremdeles preget av dugnadsprosjekter og frivillig arbeid med deltakelse fra spillernes foreldre eller medlemmer fra klubben, og ledere som evner å formidle klubbens verdibaserte visjon og å utvise en positiv lederatferd er essensielt for å lede de frivillige (Hanstad, 2019). For en som ikke blir utbetalt lønn for arbeidet sitt er tilhørighet til et fellesskap og tilknytning til samarbeid pilarene for deres motivasjon (Hanstad, 2019; House, 1996). Gjennom positiv lederatferd og ledernes evne til å uttrykke hva som står viktig for klubben og deres ambisjonsnivå, øker engasjementet rundt ens arbeid og følelsen av tilfredshet (Hanstad, 2019). Like fullt kan samme ledelsestilnærming gjelde for å styre et fotballag og lede grupper knyttet til laget, slik som trenerteamet og støtteapparatet.

Den som lar seg lede har stor betydning for lederens utøvelse (Alvesson, 2013). Hvilken lederstil laget forventer og ønsker fra treneren, samt situasjonen lederen står i, vil begge være

med på å påvirke lederens forståelse for hvordan lederskapet skal utøves (Tjønndal, 2016). Fotballtrenernes ledelse i norsk kontekst ofte inndelt i fem ulike lederstiler: *autokratisk ledelse*, *demokratisk ledelse*, *positiv feedback*, *instruerende ledelse*, og *sosial støtte* (ibid). En trener som utøver en *autokratisk ledelse* leder med en autoritær beslutningsmakt hvor andres meninger er fraværende eller har lite innflytelse på beslutningsprosessene. *Demokratisk ledelse*, på den andre siden, baserer seg på involvering av utøverne i beslutningsprosesser og målsettinger. *Positiv feedback* innebærer at treneren verdsetter og legger merke til utøvernes deltakelse og innsats på trening og i kamp. *Et instruerende lederskap* handler om trenerens kompetanse til å bidra med utøvernes utvikling av tekniske og taktiske ferdigheter (Aspvik mfl., 2016). En trener som er *sosialt støttende* tilfredsstillende utøvernes behov for følelsen av tilhørighet og anerkjennelse (Tjønndal, 2016). Studier viser at den foretrukne lederstilen blant spillerne er instruerende ledelse og positiv feedback, dette gjelder uavhengig av alder, kjønn, divisjon og sportsgren (Aspvik mfl., 2016).

## 2.5 Treneren som leder

Stillingen som fotballtrener strekker seg lengre enn å kun lede treningsarbeidet. Det finnes ulike tilnærminger og perspektiver på hva trenerrollen innbefatter. Trenerens idrettslige kompetanse står naturligvis sentralt, og det er treneren som står ansvarlig for å planlegge og frembringe utøvernes idrettslige utvikling (Kjørmo, 1994). Treneren må legge til rette for at aktivitetene stemmer overens med retningslinjene og målsettingene som idrettsklubben ønsker å oppnå (ibid).

Trenerens hovedoppgave handler i bunn og grunn om å lede et lag mot en felles målsetting (Dalin, 1994), og trenerens evner som leder er derfor viktig. Veien til måloppnåelse krever at fotballtreneren er både mål- og menneskeorientert, derfor er det nødvendig at treneren evner å fokusere på oppgaver og å strukturere arbeidet (ibid). Det stilles også krav til at treneren utvikler et godt samarbeidsklima som bidrar til å løse uenigheter i laget. Denne tilnærmingen til trenerrollen er mer dekkende for det arbeidet en trener har sammenlignet med den tradisjonelle forståelsen av trenerrollen (Høigaard, 2008) som ikke legger vekt på trenerens rolle som leder.

Som fotballtrener må man forholde seg til - og pleie - mange relasjoner i spillergruppen og klubbstyret. Samtidig er treneren under press til å prestere og levere tilfredsstillende resultater for å beholde stillingen sin. Fotballtrenere stilles overfor mange utfordringer som bidrar til å komplisere trenerrollen. Noen av disse utfordringene bunner i fotballens endrede omstendigheter. I nyere tid har kommersialiseringen av fotballen skutt fart, og siden 1990-tallet har inntjening og maksimering av profitt hos aksjonærer og klubbeiere fått større prioritet (Ohr og Gammelsæter, 2001). Det stilles i dag større kompetansekrav til idrettslig og breddekunnskap i fotballindustrien, og alle avdelinger i klubben, inkludert klubbstyret, trenerteamet og støtteapparatet som alle er helt avgjørende for klubbens konkurransefortrinn (Christiansen, 2011).

## 2.6 Trygghet

Mye faglitteratur knyttet til norsk fotball trekker frem at trivsel og mestring er avgjørende for å skape motiverte fotballspillere. Når Norges Fotballforbund selv arrangerer kurs, eksempelvis “Ungdomsfotballkvelden”, underviser de om det de kaller *ungdomsfotballens verdigrunnlag*, en formel de formulerer slik: Trygghet vs utfordring + mestring = Trivsel og utvikling (Fotball.no). Å finne en riktig balanse mellom det å oppleve mestring samtidig som man utfordres på en måte som føles trygg, er altså oppskriften på å skape trivsel og utvikling.

Trygghet er et begrep, eller en verdi om du vil, som brukes mye i ledelseslitteraturen. Med psykologisk trygghet menes det at man skal føle seg trygg til å ta sjanser og å utfolde seg fritt, og regnes som en av de viktigste faktorene for at en arbeidsplass skal fungere optimalt (Edmondson, 2018). I det ligger det flere forhold: sosial integrasjon, tillit til omgivelsene, forutsigbarhet, sosial velferd, og stabilitet i de nære relasjonene (Eriksen, 2006). Vi mennesker har alltid søkt oss mot trygghet, og vi bruker mye energi forsøk på å skape en følelse av tilhørighet og forutsigbarhet (ibid). For å oppnå trivsel i en gruppe er det viktig med et klima der deltakerne ikke er redde for å gjøre feil (Glasø & Thompson, 2013).

I tilfeller der manglende trygghet spiller inn er det vanlig å slite med å konsentrere seg om sine oppgaver, og man sløser ofte bort ressurser ved å rette oppmerksomheten mot det man frykter skal skje (Eriksen, 2006). Som mennesker søker vi trygge og komfortable omgivelser for å unngå fryktede situasjoner (ibid). Frykten stiger hvis man ikke har tillit til

omgivelsene, så det å smi tillitsforhold vil kunne tilfredsstillende behovene for trygghet og trivsel (Andreassen & Wadel, 1989). For at et fotballag skal prestere er det derfor helt avgjørende at et tillitsbånd ligger til grunn.

Som leder kan man bruke sin posisjon til å gå frem som en rollemodell på det å være feilbarlig (Karp, 2019). "Idealisert innflytelse" er en av de viktigste faktorene for å øke resultatene i en bedrift (Glasø & Thompson, 2013). Med det menes at lederen bruker sin posisjon som rollemodell til å vise at det er trygt å være feilbarlig, og ved å gjøre dette kan man oppnå en smitteeffekt på de ansatte. I så måte er det viktig at man som leder er bevisst på at det ikke bare er ord som smitter - hva man faktisk gjør er vel så viktig (Mintzberg, 2013). Det er altså avgjørende at man som leder *viser* seg som feilbarlig, det holder ikke å si det til sine ansatte i ny og ned. En måte å bedrive verdierarbeid er gjennom å tilrettelegge for trygge omgivelser og trivsel i laget, slik at individuelle spillere kan yte mest av ferdighetene sine og at laget er i posisjon til å snu om på motgang.

Ledere knytter sterkere bånd med sine medarbeidere ved å utvise en tillitsfull atferd og uttrykke felles verdier som de ansatte kan identifisere seg med (Roussins, 2008; Creed & Miles, 1996). Medarbeidere med nære relasjoner til sine ledere føler seg sett og tilhørighet til et fellesskap, og således vinner lederen ansattes tillit og overbeviser folk rundt seg om at man er til å stole på (Roussins, 2008). Gjensidig tillit som bygges over lengre tid skaper rigide og motstandsdyktige lag, og er en viktig faktor for å overvinne motgang sammen (Roussins, 2008; Jones & George, 1998; McAllister, 1995).

Psykologisk trygghet er et relativt nytt konsept innenfor idrettsforskning. Men psykologisk trygghet knyttet til sports-sammenhenger defineres som at spillere føler seg trygge på å be om hjelp, innrømme ens feil eller søke tilbakemelding fra lagkamerater (Fransen m.fl., 2020; Edmondson, 1999). Følelsen av trygge omgivelser i et lag kommer av at medspillere er genuint interesserte og har positive intensjoner mot alle på laget. Samtidig som lagkamerater viser gjensidig respekt for hverandres kompetanse selv når det gjøres feil på banen og føler ingen frykt for å feile (Fransen m.fl., 2020; Newman et al., 2017). Tvert imot, når man befinner seg i truende omgivelser er spillere motvillig å vise sårbarhet og er redd for å fremstå som inkompetente for å beskytte sitt eget selvbilde (Fransen m.fl., 2020; Edmondson, 1999). Det å by på seg selv, vise hvem man er og gi tillit til hverandre er forutsetninger for

trygge og robuste relasjoner i laget, men det må også være takhøyde for å høre at man tar feil og tåle å bli møtt med kritikk fra lagkamerater (ibid).

## 2.7 Avslutning

Basert på gjennomgangen av teori og tidligere forskning, defineres ledelse i denne oppgaven som en relasjonell aktivitet som oppstår gjennom samhandling mellom mennesker i forskjellige relasjoner. Dette synet på ledelse, sett i lys av verdibasert ledelse, vil være nyttig for å skaffe innsikt i å forstå forholdene som utgjør trenerens ledelse (Næss, 2021; Crevani & Endrissat, 2016). Med verdibasert leder mener vi at lederen arbeider etter et verdigrunnlag, og gjennom dette skaper forståelse for hva som er viktig og hvordan tiden bør disponeres. Ledelsesutøvelse i idrettsverden forstås som at trenerens verdiarbeid skal bedrives i tråd med klubbens rammeverk og målsettinger. Selv om det ikke har fått så mye oppmerksomhet ennå i forskningen, er trygghet i våre øyne et nøkkelbegrep for å skape trivsel, utvikling og gode prestasjoner. Et viktig aspekt ved trenerrollen er derfor å legge til rette for at spillerne føler på trygghet. En føler psykologisk trygghet når sosial integrasjon, tillit til omgivelsene og forutsigbarhet er tilstede. I neste kapittel skal vi derfor redegjøre for hvordan vi har undersøkt dette.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for oppgavens fremgangsmåter for innsamling og analysering av forskningsdata. Først redegjøres det for valg av forskningsdesign. Deretter presenteres metodevalget og dens styrker og svakheter. Følgelig har vi tatt for oss utvalget og hvordan datamaterialet ble innhentet. Avslutningsvis redegjøres det for hvordan vi analyserte datamaterialet, før vi til slutt redegjør for forskningens pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og etiske vurderinger.

### 3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en logisk plan for forskningsprosessen som beskriver veien fra forskningens begynnelse til slutt (Yin, 2003). Hva og hvem forskningsprosjektet skal undersøke legger grunnlaget for valg av forskningsdesign (Jacobsen, 2015). Forskningsdesignet påvirkes dermed i stor grad av problemstillingen. Vi brukte lang tid på å forme en problemstilling vi synes var god, ettersom vi ønsket en kvalitativ problemstilling som skulle invitere til utforskning og oppdaging (Agee, 2009).

Innenfor ledelsesforskning diskuteres det hvilken metodologisk tilnærming som best egner seg for utforskning av ledelse-feltet. Der kvantitative studier kan finne korrelasjoner mellom ulike variabler, vil en kvalitativ studie være bedre egnet for å finne årsakssammenhenger knyttet til ulike kontekster, slik som oppturer og nedturer (Klenke, 2016). Ettersom et kvantitativt forskningsdesign samler inn tallfestet data, er metoden nyttig i settinger der man ønsker å forklare påvirkningen to fenomener har på hverandre, og metoden er relevant dersom man ønsker å gjennomføre statistiske analyser av et datasett med mange enheter. Med den økende erkjennelsen av lederskap som kontekstavhengig, vil ikke et kvantitativt studie være tilstrekkelig for å vurdere relasjonene mellom treneren, spillergruppa og klubben (ibid). Ved å gjennomføre et kvalitativt studie vil vi få innblikk i de faktiske situasjonene trenerne stod i, og vi får dybdeinformasjon som kan legge til rette for kvantitativ forskning i fremtiden.

Ettersom problemstillingen er kvalitativ betinger det at undersøkelsen også er kvalitativ. Vi er ute etter å forstå enkeltpersoners oppfatninger og tanker knyttet til sine spesifikke erfaringer,

og det er derfor viktig at undersøkelsen var lagt opp på en måte som la til rette for innsikt i nettopp dette. For å på best mulig måte forstå hvordan trenerne opplever motgang og utforske hvilke verdier de ledet etter, valgte vi et kvalitativt eksplorerende forskningsdesign. Kvalitative studier gir bred og generell forståelse for et tema, og kan gi nyansert og detaljert informasjon om objektene man studerer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s.27). Verdibasert ledelse hos fotballtrenere er lite forsket på, og det vil derfor være hensiktsmessig med en eksplorerende tilnærming for å få klarhet i temaet (Postholm og Jacobsen, 2018).

### 3.1.1 Vitenskapsteoretisk metode

Oppgaven er av induktiv art for å best mulig forstå trenernes opplevelser. Dette innebærer at vi har forsøkt å møte datamaterialet med et åpent sinn, slik at det ikke skulle være noen begrensninger på informasjonen vi samlet inn (Postholm og Jacobsen, 2018, s.31). Det har vært viktig for oss å forstå datamaterialet med utgangspunkt i informantenes virkelighet snarere enn å møte datamaterialet med et teoretisk byggverk som kan være med på å farge våre funn (ibid). Forskningen ble gjort med en fenomenologisk linse, hvilket vil si at vi var interesserte i å forstå sosiale fenomener med utgangspunkt i aktørenes egne perspektiver, slik at vi fikk innsikt i hvordan informantene opplever “verden” (Kvale & Brinkmann, 2009). Målet har vært å fokusere på hvert enkeltindivid og deres opplevelser - samtidig som vi ønsket innsikt i hvordan enkeltindividene samlet forstod og opplevde fenomenet (Postholm, 2010). Ved å intervjuer norske toppfotballtrenere ønsket vi å synliggjøre deres forståelse og opplevelse av det å lede fotballag i motgang.

## 3.2 Utvalg

Oppgaven er et casestudie av verdibasert ledelse i motgang i norsk toppfotball. Utvalget for oppgaven er seks trenere i norsk toppfotball. Vi var inneforstått med at valg av informanter ville være med på å forme oppgavens resultater i stor grad (Johannessen mfl., 2016, s.113), og utvalgsprosessen ble derfor viktig. Utvalget ble gjort med det som kalles “kriteriebasert utvelgelse”, en metode som innebærer at informantene tilhører en målgruppe bestående av personer som oppfyller visse kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Denne metoden benyttet vi for å sikre dybde og høy intern validitet i datainnsamlingen. Vi benyttet primært to kriterier når vi skisserte et ønskelig utvalg: erfaring med motgang, og refleksjon

rundt egne verdier og eget lederskap. Det potensielle utvalget for oppgaven var i prinsippet alle trenere i norsk toppfotball (vi avgrenset til Eliteserien og OBOS-ligaen, de to øverste nivåene). Vi henvendte oss bevisst mot trenere vi visste hadde møtt (etter vår mening) en del motgang opp igjennom, og som dermed kunne ha skapt seg noen refleksjoner rundt nettopp det.

Etter dialog med Per Mathias Høgmo, leder for norsk toptrenerutdanning, spisset vi oss inn mot trenere vi visste hadde et bevisst forhold til sine verdier og konseptet verdibasert ledelse. Det resulterte i seks nøkkelinformanter vi fant interessante da de hadde erfaringer fra situasjoner og kontekster som gjorde dem spesielle (Andersen, 2006, s.281). Vår forskning tar utgangspunkt i informantenes personlige erfaringer og forståelser, og det var viktig at vi tolket det informantene sa i den konteksten de befinner seg i (ibid), samtidig som vi setter det opp mot hva tidligere forskning sier.

Som forskere er det viktig at vi tok et bevisst valg på antall informanter som skulle medvirke i studien (Jacobsen, 2005). Tid og ressurser er avgjørende faktorer, og ettersom vi ønsket detaljert informasjon fra hver informant visste vi at vi måtte begrense antallet informanter. I etterkant av intervjuene gjorde vi en vurdering på om vi følte at vi hadde nok spredning og synspunkter, og landet på at vi følte vi hadde god dekning. Seks trenere ga fyldig informasjon og ulike synspunkter på det vi ønsket å undersøke, og de seks trenerne hadde alle nokså ulik bakgrunn og erfaring. Dette følte vi var med på å bidra til at utvalget ikke var homogent i den forstand at de hadde ulike utgangspunkt for synspunkter på det vi skulle undersøke.

Navn	Alder	Klubb (nåværende i fet skrift)	Erfaring med resultatmessig motgang	Bemerkning
Ole Martin Nesselquist	<b>27 år</b>	<b>Strømmen IF,</b> Moss FK	Rykket ned med Moss 2016. 11 første kamper uten seier Strømmen 2019	Verdens yngste trener på toppnivå (Poli, Besson & Ravenel, 2020)
Gaute Helstrup	<b>44 år</b>	<b>Tromsø,</b> Hamkam, Tromsdalen	Fire strake tap med Hamkam i 2019	Forholdsvis fersk som trener på toppnivå. Fikk referanser på at Helstrup var



				svært reflektert rundt eget lederskap
Vegard Hansen	51 år	Mjøndalen	Rykket ned med Mjøndalen i 2015. Syv tap på rad i 2020	Verdens tredje lengstsittende trener på toppnivå (VG, 2020). Gått en annenledes vei: ledet Mjøndalen fra 3.div til Eliteserien.
Åge Hareide	67 år	Rosenborg, Danmark, Malmø	Fire strake tap i 2020 med RBK	Ridder av Danmark for godt lederskap
Christian Michelsen	45 år	Kristiansund BK	Åtte poeng på først ni kampene i Eliteserien 2017	Nominert til årets trener Eliteserien 2017, 2018, 2020
Svein Maalen	43 år	Ranheim IL	Ti poeng på ti kamper i opprykkskampen i 2020 med Ranheim	Kåret til årets trener Eliteserien 2018. Gått en annen vei enn majoriteten: fra breddetrener til "plutselig" topp trener.

Figur 3.2 Tabell med bakgrunnen til informantene

Som det fremkommer av tabellen hadde trenerne nokså ulik alder og bakgrunn. Alle hadde kjent på det å stå i resultatmessig motgang i nåværende eller tidligere jobb.

### 3.3 Datainnsamling

Intervjuer med de seks trenerne ble gjennomført våren 2021. Covid-19 tillot oss ikke å møte alle trenerne fysisk, og vi var dermed tvunget til å gjennomføre intervjuene gjennom Zoom. Ved å ikke møtes fysisk mistet vi tilgangen til en vesentlig dimensjon i kroppsspråk og fremtoning. Det opplevdes også som noe utfordrende å bygge en trygg og god relasjon på Zoom sammenlignet med fysiske møter. På den andre siden kan situasjonen ha medført flere

fordeler. Trenerne hadde tilsynelatende bedre tid, og vi har hatt mulighet til å kontakte trenere uten noen spesiell geografisk avgrensning.

Under intervjuene gjorde vi lydopptak som skulle transkriberes. Transkriberingen fungerte som en eksakt gjengivelse av det som ble sagt under intervjuene, og vi forsøkte også å beskrive konteksten for handlingen ettersom meningsforståelse er kontekstavhengig (Askheim og Grenness, 2008. s.144).

En relevant bemerkning er at vi som forskere hadde forkunnskaper som kunne påvirke oppgavens resultater. Den ene forskeren har figurert som fotballtrener de siste 10 årene, og har trent seniorlag de siste tre årene. Den andre forskeren er også ivrig fotballfanatiker, men jobber som basketballtrener for en ambisiøs ungdomsgruppe. Vi har begge kjent på det å stå i motgang som trenere, og vi hadde ved inngangen til denne forskningen flere antakelser om hva vi trodde vi ville finne basert på våre egne erfaringer. Disse antakelsene, eller forkunnskapene om du vil, representerer et “kunnskapsrom” i form av å gi en ramme for å evaluere enkeltobservasjoner og funn (Andersen, 2006. s.285).

Å besitte forkunnskaper kan medføre at man som forsker styres av forutinntatthet og dermed unngår utspørringer som ellers ville vært nødvendige (Andersen, 2006). På den andre siden vil forskere uten forkunnskaper eller kjennskap til feltet kunne misforstå og gjøre feilaktige vurderinger på bakgrunn av manglende kunnskap for situasjonene som undersøkes (ibid). Samtidig som våre forkunnskaper ga oss muligheten til å danne oss et bilde av responsen i forkant av intervjuene, anså vi det som viktig at vi var klare over at forkunnskapen var basert på egne erfaringer og ikke på “fakta”.

### 3.3.1 Dybdeintervjuer

For å tilegne oss et detaljert bilde på hvordan norske toppfotballtrenere opplevde motgang valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer med en liten gruppe trenere. Ved å intervjuet et fåtall respondenter individuelt fikk vi en god samling med individuelle synspunkter (Jacobsen 2015, s.147). Gjennom kvalitative intervjuer kan man komme i dybden og identifisere nyanser ved et fenomen (Mason, 2002), og det er nettopp det vi ønsket i vår oppgave. Intervjuene ble gjennomført i én-til-én-format, og vi stilte bevisst “hvordan-spørsmål” for å

skape refleksjon hos informanten. “Ja/nei”-spørsmål, og spørsmål som “hvorfør gjorde du...” har vi bevisst unngått, både for å få fylldige svar, men også for å unngå å lede informanten inn i en posisjon der de fort kan føle at de må “forsvare” seg.

### 3.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden benyttes for å sikre at man dekker alle temaene man ønsker å belyse. Vi valgte å holde såkalte semistrukturerte intervju-guider. På den måten kunne vi som forskere tilpasse spørsmålene og samtalen basert på hva informantene anså som relevant og interessant, og de fikk således være med på å forme samtalen. Med det sagt var vi nøye på å bryte inn dersom intervjuene tok en vending vekk fra vårt forskningsområde.

Intervjuguiden vi lagde oss baserte seg på *traktprinsippet* (Dalen, 2011), som innebærer en struktur bestående av innledning, hoveddel og avslutning. For å ufarliggjøre og igangsette samtalen begynte vi med generelle og enkle spørsmål. På denne måten kunne vi etablere kontakt med informanten, og sjansene for at vedkommende følte seg komfortabel økte. Når vi følte vi hadde lykket med dette gikk vi inn og spisset spørsmålene mot de sentrale spørsmålene for intervjuet. Etter at vi traktet oss gjennom spørsmål som ga oss svar på det vi lurte på, “åpnet” vi trakten igjen og stilte større spørsmål for å forsøke å skape en rød tråd.

## 3.4 Dataanalyse

Analyse av data kan defineres som systematisering på en måte som gjør eventuelle mønstre og strukturer synlige (Askheim og Grenness, 2008, s.142). Før vi begynte analysen var vi nødt til å organisere dataen. Her filtrerte vi bort det vi anså som irrelevant informasjon slik at vi satt igjen med en sammenfattet versjon av dataene (Johannessen mfl., 2016). Følgelig begynte vi å kode datamaterialet. Koding er et verktøy som benyttes for å organisere meningsbærende informasjon, og som gjør det enklere å finne, fjerne og sammenslå deler ved dataen som knytter seg til bestemte begreper eller temaer (Johannessen mfl., 2016, s.193).

Vi slo sammen og sammenlignet de ulike informantenes utsagn basert på følgende tre temaer fra teorijennomgangen: verdier, motgang, og ledelse. Denne tilnæringsmåten kalles for tematisk analyse og er et grunnleggende verktøy for inngående analysearbeid (Braun og

Clarke, 2006). Tilnæringsmåten i tematisk analyse overlapper og kjennes igjen ved øvrige metodiske perspektiver, men ansees som en selvstendig metodologi (ibid). Tematisk undersøkelse foregår trinnvis gjennom 6 prosesser: *bli kjent med datamaterialet, lage koder, lete etter temaer, gå kritisk gjennom temaene, definere og navngi temaene og skrive rapport*. Vår analyse tar hovedsakelig utgangspunkt i følgende tre av trinnene: *å bli kjent med datamaterialet, leting etter temaer, samt en kritisk gjennomgang av temaene*.

For å systematisere datamaterialet så vi det nødvendig å transkribere alle intervjuene ordrett. Som nevnt samlet vi motiver og uttrykk knyttet til 3 overordnet temaer, men vi oppdaget underveis at det var hensiktsmessig å bryte dataen ned i flere undertemaer for å gi helhetlige beskrivelser av brede temaer. For å skildre funnene har vi hentet inn sitater som illustrerer tema og identifiserer undertema på en nyansert måte (Braun og Clarke, 2006).

### 3.5 Generalisering, validitet og reliabilitet

Valg av datainnsamlingsmetode påvirker også hvorvidt kravene om generaliserbarhet, pålitelighet og troverdighet opprettholdes (Jacobsen, 2005). I det følgende har vi gjort oss noen refleksjoner rundt oppgavens generaliserbarhet, reliabilitet og validitet med bakgrunn i vår anvendelse av kvalitative dybdeintervjuer.

#### **Generaliserbarhet**

Kvalitative studier har i sin form begrensninger for statistisk representativitet og generaliserbarhet (Askheim og Grenness, 2018, s.21). Der det hersker enighet om at kvalitative studier ikke kan generaliseres i form av statistisk representativitet, er det likevel enkelte som mener at kvalitative studier kan brukes til å gjøre andre former for generalisering, for eksempel det Smith (2018) kaller analytisk generalisering (Smith, 2018; Sparkes & Smith, 2014). Med det kan man dypdykke i et fenomen og hevde at studien styrker argumentet om at det teoretiske rammeverket eller det konseptuelle begrepsapparatet er overførbare til lignende caser eller kontekster.

#### **Reliabilitet**

Til tross for at kvalitative studier sjeldent er helt generaliserbare, kan de fint fungere i å øke forståelsen for et fenomen. Videre kan kvalitative studier brukes som utgangspunkt for

fremtidige kvantitative undersøkelser. I begge tilfeller er det avgjørende at studiet som er gjennomført er reliabelt. Med reliabilitet menes nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen mfl., 2016, s.36).

Et vanlig grep for å styrke oppgavens reliabilitet, som vi benyttet oss av, var å be informantene om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuene. På denne måten kunne vi sitere informantene direkte uten å gjengi utelukkende på det vi husket. Et annet grep vi foretok var å bruke tid på å opparbeide en nøye gjennomtenkt intervjuguide, og en spørsmålsutforming som ville være med på å øke reliabiliteten på funnene. Et tredje grep vi tok var å sørge for at informantene hadde en felles forståelse av begrepene knyttet til spørsmålene vi stilte (Sannes, 2005). Ved å tydeliggjøre hva vi mente med begreper som *verdier* og *motgang* forsikret vi oss om at informantene svarte på det samme.

En fallgrube vi så for oss kunne påvirke oppgavens reliabilitet, var informantenes frykt for å fremstå som dårlige ledere. Vi fryktet at de personlige intervjuene kunne påvirke informantene til å formulere svarene sine på en måte som unngikk å sette dem i et dårlig lys (Johannessen mfl., 2016). Hvis det var tilfellet ville viktig informasjon blitt utelatt - det ønsket vi å unngå. Et grep vi gjorde for å unngå dette var å planlegge intervjuene nøye, og å innlede intervjuene med å "ufarliggjøre" konseptet ledelse. Videre ønsket vi å tydeliggjøre at ingen ledere er feilfrie.

### **Validitet**

Et annet viktig element ved forskningen er at den er valid. Validitet er et begrep som brukes for å vurdere om dataene man har samlet inn gjenspeiler det oppgaven hadde til hensikt å besvare. Videre handler det om å vurdere hvorvidt funnene i oppgaven representerer virkeligheten på en presis måte (Johannessen mfl., 2016, s.320).

Et grep for å sikre validiteten til oppgaven var derfor å intervju flere trenere og å søke etter et hensiktsmessig utvalg som lot oss finne relevante data til å svare på problemstillingen, slik at vi var sikre på at vi fikk mer dybde og flere perspektiver på temaet. Vi stilte informantene forholdsvis like spørsmål slik at vi enkelt kunne systematisere og sammenligne svarene i etterkant (Johannessen mfl., 2016). Vi forsøkte også å sette funnene våre opp mot tidligere forskning på motgangsledelse for å se om funnene våre hadde likheter med andre

forskningsoppgaver. I de tilfeller der vi ønsket å sitere informantene forsøkte vi så godt det lot seg gjøre å bevare sammenhengen mellom sitatet og konteksten det var gitt ut fra (Jacobsen 2000, s.50).

I tabellen fra kapittel 3.2 har vi satt de ulike informantene opp mot hverandre for å kontrollsjekke at de har jobbet på samme “nivå”, samt at de innehar noenlunde ulik erfaring fra det samme nivået. Ved å forsikre oss om at informantene tilhører samme kategori øker validiteten på funnene ettersom vi har et riktigere sammenligningsgrunnlag på dataen vi hentet inn.

### 3.6 Etikk

Det er flere forskningsetiske hensyn som må tas ved denne oppgaven. Med forskningsetikk menes å vurdere innsamlingen, behandlingen og fremstillingen av informasjonen som hentes inn, samt å gjøre en redelig vurdering av kildene bak informasjonen man tilegner seg (Næss 2017; Ruyter, 2003). Som forskere i denne oppgaven behandlet vi informasjon om andre personers liv og arbeid (Agee, 2009), og det har derfor vært viktig at vi har trådd varsomt når vi presenterer dataene vi sitter på. Til tross for at dataene inneholder sensitiv informasjon, ønsket vi ikke å anonymisere informantene og deres utsagn. Vi vurderte det slik at vi ved å navngi trenerne ville forsterke oppgavens reliabilitet ytterligere.

Vi ønsket naturligvis at trenerne vi intervjuet skulle dele så mye informasjon som mulig slik at vi kunne forstå dem på best mulig måte. Derfor var vi krystallklare på å gjøre informantene inneforstått om at vi ikke ønsket å sette dem i dårlig lys på noen som helst måte. Dette for å gi trenerne en trygghet om at vi ikke ville spre sensitiv informasjon om dem selv eller klubbene de representerer.

Vårt prosjekt inneholder personopplysninger som i stor grad berører relasjoner og enkeltmennesker, og var derfor meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Det stilles krav til personvern ved datainnsamlingen og behandling av personopplysninger, og disse er de tre forskningsetiske retningslinjene som lå til grunn for forskningen vår: *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere*

*informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen mfl., 2016. s.85).

Samtlige deltakere fikk tilfredsstillende informasjon om prosjektets formål og behandlingen av dataene, og prosjektet innhentet innledningsvis samtykke fra de registrerte deltakerne. Det ble også informert og innhentet samtykke om at det ble tatt lydopptak av samtalene. Dette er et krav i tilfeller hvor informantene navngis som deltakere i en undersøkelse (Johannessen mfl., 2016. s.86). Prosjektet har hele veien lagt opp til at deltakelsen var frivillig, informert, spesifikk og utvetydig, og det var mulig å trekke seg fra undersøkelsen uten videre begrunnelse. Som forskere har vi måttet respektere informantens privatliv og ta hensyn til at funnene fremstiller trenerne på en rettferdig måte som ikke forstyrrer privatlivets fred.

Oppgavens databehandling er godkjent av NSD og behandlingen av personopplysninger i prosjektet er i samsvar med personvernlovgivningen. NSD krever at personvernopplysninger behandles i tråd med tre prinsipper og vi har naturligvis etterfulgt alle disse kravene (NSD). Det første prinsippet er at prosjektet er formålsbegrenset, og at personopplysninger samles inn spesifikt for det angitte formålet. Det andre prinsippet er at informantene får utfyllende informasjon om og samtykker behandlingen. Det siste prinsippet er at personopplysningene ikke skal lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet. Alle disse tre prinsippene overholdes ved denne forskningen. Se vedlegg 1 for godkjennelse fra NSD.

## 4.0 Resultater

I dette kapitlet presenteres studiens empiri. Datainnsamlingen består av funnene fra dybdeintervjuene. Kapitlet innledes med en beskrivelse av hvordan trenerne mener de er som ledere og hvilke verdier de står for. Dette vil fungere som et premiss for det som presenteres videre. En forståelse av hva trenerne står for og hvordan de selv mener at de fremstår vil gi en tydeligere kontekst til presentasjonen av funn relatert til oppgavens forskningsspørsmål. Følgelig presenteres fire verdier vi identifiserte i analysen av datamaterialet, før vi avslutningsvis presenterer hvilke erfaringer trenerne har med å stå i og håndtere motgang. I neste kapittel, kapittel 5, diskuterer vi nærmere hva disse funnene betyr for verdibasert ledelse i toppfotball spesielt og idretten generelt.

### 4.1 Ledelse og verdier

Å beskrive seg selv som leder kan være utfordrende. Det var tilfellet med våre informanter også. Alle var klar over sin rolle som leder, men det var ikke noe mønster i hva de la i rollen når ble det snakk om verdier. Lengden på hva de sa om seg selv varierte dessuten stort, og de vektla nokså forskjellige ting.

Nesselquist, treneren til Strømmen i OBOS-ligaen, innledet med å forklare at han var en leder som tok utgangspunkt i verdier - deretter utrettet han om disse. Lojalitet, inkludering, trivsel, tydelig ble alle forklart. Hva han sa vedrørende disse verdiene forklares senere i kapitlet.

Helstrup, treneren til Tromsø i Eliteserien, forklarte at han var en leder som prøvde å legge til rette for at de rundt ham kunne være de beste versjonene av seg selv, og at han var god på å samarbeide og inkludere de rundt seg. Helstrup beskrev seg selv som hardtarbeidende, han og håpet arbeidsmoralen hans smittet over og motiverte folk rundt han. Videre beskrev Helstrup seg selv som utviklingsorientert fremfor resultatorientert, og han var opptatt av å legge til rette for et lagmiljø hvor alle spillerne fant seg til rette.

Hansen, treneren til Mjøndalen i Eliteserien, omtalte seg selv som en som var flink til å involvere og delegere ansvar. Det var viktig for Hansen å gi myndighet til trenerteamet sitt, og han la ikke skjul på at mange av fagpersonene var mer kompetente enn ham selv. I de 15



årene av Hansens trenerkarriere har han lært å tro det beste om spillerne sine, noe han mener har hjulpet ham med å bygge gode trener-og-spiller relasjoner.

Hareide, Rosenborgs trener, besvarte spørsmålet med å spørre seg selv: “hva er egentlig en leder?”. Han konkluderte med at en leder var en som jobber med å styre og utvikle andre mennesker. Det mente han selv at han er god på, og spesielt mente han at han var sterk kommunikatív for å få med seg og å ta hånd om spillerne sine.

Michelsen, som trener Kristiansund i Eliteserien, poengterte at lederen Michelsen er den samme som personen og familiefaren Michelsen. For Michelsen handlet trenerrollen om å sette mennesker i fokus og at relasjonen mellom spillerne og treneren skal baseres på respekt og forståelse for hverandre.

Maalen i Ranheim forklarte at han var opptatt av involvering og teamarbeid, og at han som leder var opptatt av medbestemmelse og anerkjennelse. En høy prioritering for Maalen var at spillergruppa kunne identifisere og føle tilhørighet til det laget gjorde sammen. En interessant bemerkning vi gjorde oss under intervjuet med Maalen var at han flere ganger bygget opp oss som intervjuere ved å skryte av at spørsmålene vi stilte var gode og ved å poengtere at det var flere deler av samtalen han kunne ta med seg videre. Om dette var et bevisst grep fra Maalen vet vi ikke, men det slo oss at han var god på nettopp det som var viktig for ham - å gi de rundt ham anerkjennelse.

Som vi ser fra disse trenernes syn på ledelse, fant vi altså ingen allmenn forklaring på hvordan de så seg selv som ledere. Dette påvirket hva som var viktig for dem i utøvelsen av deres lederskap og hvilke verdier de anså som nødvendige. De trenerne som ikke tok for seg verdier i forklaringen av eget lederskap fikk spørsmålet om de hadde noen verdier de ledet etter. Figuren under viser med en ordsky hvilke verdier informantene trakk frem, og viser at verdiene *lojalitet, inkludering, hardtarbeidende, ærlighet* og *trivsel* var fremtredende.



Figur 4.1 Ordsky av trenernes verdier

En ting som er interessant å merke seg med denne ordskyen er at verdien “trygghet” ikke er nevnt av noen av trenerne. Dette er en verdi vi redegjorde for i teorikapittelet som vi så for oss var en essensiell del av verdibasert ledelse. Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonskapittelet. I det følgende tar vi for oss hva informantene sa om *lojalitet*, *ærlighet*, *trivsel* og *inkludering* før vi tar for oss hvilke erfaringer de gjorde seg om det å stå i motgang.

#### 4.1.1 Lojalitet

Fem av seks trenere tydeliggjorde at lojalitet stod sentralt i deres verdigrunnlag. Samtidig var lojalitet et begrep som kunne ha ulikt meningsinnhold. Nesselquist beskrev lojalitet som en vanskelig verdi å oppdage før noen utførte en illojal handling. Han mente at det måtte skje noe drastisk før en slik verdi kommer til syne, eksempelvis ved at en spiller drar på byen kvelden før kamp og derfor kastes ut av laget for illojal oppførsel.

Helstrup var i sin forklaring opptatt av at spillerne skulle utvise lojalitet overfor den planen som enhver tid legges. Michelsen presiserte det samme, og sa:

Jeg er veldig opptatt at vi må være lojal mot kjøreplanen, det er den veien vi har valgt å gå. Om det er formasjon, spillestil eller filosofi, vi må være lojal og tro på at den måten vi har gjort det på i KBK er den måten vi ønsker å gjøre det på i KBK fremover.

De øvrige trenerne la tyngde på at lojalitet handlet om at spillerne måtte vise medfølelse og tillit overfor sine lagkameratene uavhengig av situasjonen laget stod i. Hansen poengterte at lojalitet var ekstremt avgjørende i hans lag, og at manglende lojalitet fra spillerne var noe han slo hardt ned på. Han sa følgende:

Det som er viktig er for det første å ha folk som du stoler på. Å en spillegruppe som vil klubbens beste. Så vi slipper sutring, vi slipper baksnakking, vi slipper intrigemakeri, man slipper illojalitet. Illojalitet er det verste jeg kan tenke meg. Det kutter, altså der er jeg nådeløs. Hvis folk er illojale mot hverandre. Baksnakker hverandre, og prøver å ta hverandres posisjoner, da kutter jeg båndene umiddelbart. Da gjør jeg hva som helst for å bli kvitt dem. For det skal jeg ikke ha.

Lojalitet var med andre ord viktig for flere av trenerne, og de var tydelige på at det måtte slås ned på dersom det ble utvist illojalitet enten mot planene som var lagt eller mot enkeltspillere og trenerteamet.

#### 4.1.2 Ærlighet

Fire av seks trenere uttrykte at *trivsel* og *ærlighet* var viktig i deres lederskap. Nesselquist presiserte at han var opptatt av ærlighet, men sa ikke noe mer utdypende enn det. Hansen forklarte at han var ekstremt ærlig i sine tilbakemeldinger, og at han ikke nølte med å fortelle sine brutale tilbakemeldinger under spillersamtaler. Han mente selv at ærlige begrunnelser for hvorfor noen ikke fikk spille oppleves som befriende for spillerne. Han poengterte at spillerne respekterte tilbakemeldingene hans fordi de vet at han var ærlig. Videre poengterte han at han var opptatt av å være ærlig ovenfor spillergruppa de gangene han var usikker eller ikke har "fasiten". Samtidig trakk han inn at ærlighet og åpenhet var viktige elementer for å bygge trivsel og et tett spiller-og-trener forhold, og sier følgende: "Hvis jeg er usikker på no så er jeg ikke redd for å vise det. Jeg ække no opptatt av å skjule min usikkerhet for å ikke fremstå som usikker. Jeg tror tvert imot at det å være ærlig på at man ikke alltid vet svaret, tror jeg gjør at man får den relasjonen da."

Hareide trakk også frem ærlighet som en viktig verdi. Eksempelvis var han tydelig på at det er avgjørende å være ærlig overfor spillere som satt på benken. Han var opptatt av å forklare at han vurderte andre spillere som bedre, eller at vedkommende har prestert dårlig, fremfor å pynte på sannheten om hvorfor noen satt på benken. Hareide poengterte at utydelige svar og bortforklaringer gjorde at spilleren mistet tillit til treneren og at man ble avslørt hvis man ikke fortalte hvordan situasjonen egentlig var.

Michelsen delte perspektiv med Hansen og Hareide, og trakk frem at *genuinitet* må ligge til grunn dersom man skal selge inn et budskap. Som leder er Michelsen svært opptatt av at man opptrer genuint ut ifra sine verdier uavhengig av hvilke forventninger det er til rollen man er i. Videre mente Michelsen at laget fort gjennomskuer treneren dersom han spiller “skuespill”. Dersom man åpenlyst bedriver skuespill vil det trolig ha en negativ effekt på spillergruppa, og det vil være vanskelig å føle seg trygg på hva treneren egentlig mener. Hvis man føler seg usikker på hvor man har treneren vil det trolig kunne medføre en utrygghet, og det kan være vanskelig å holde seg til lojal til noe man vet er kunstig.

### 4.1.3 Trivsel

*Trivsel* og *spilleglede* gikk igjen i samtlige intervjuer. Michelsen bragte frem humor, energi og trivsel som sentrale deler av sitt lederskap. Nesselquist forklarte at han gjorde aktive grep for å sikre et godt lagmiljø. Garderobe-kulturen var viktig for Nesselquist, og han var opptatt av at det skulle være lett stemning i garderoben før og etter trening. Eksempelvis hadde de i lys av kohort-regler i korona innført et rulleringssystem slik at kohortene ble endret hver andre uke for at alle omgås med alle. Til tross for at trenerteamet bidro på dette punktet var han klar på at det var spillergruppa og spesielt kapteinsteamet som har ansvaret for et inkluderende og godt miljø. Han sa følgende:

Trenerteamet er opptatt av å gå foran på den kulturen hvor du skal ha det gøy på trening, og når du kommer på trening er det lett stemning og det er gøy i garderoben, men når du går ut på feltet og skal gjøre no, så er du på jobb. Da er du toppfotballspiller, da skal det presteres.

Helstrup argumenterte for at kombinasjonen mellom trivsel på arbeidsplassen og et

utviklingsfokus er en bærekraftig tilnærming for oppnå gode resultater over lengre tid. Hansen delte oppfatningen til Helstrup, og poengterte at det var viktig å kombinere hardt arbeid med det å være sosiale og ha godt humør. Han sa:

Kulturen er litt sånn og vi har det gøy når vi først er samla, og prøver å ha det hyggelig sammen på treninger og, en god stemning uansett. Men det går an å kombinere med hardt arbeid. Man må ikke være kjedelig og alt skal være så jævla nøye hele tia. Man må leve oppi alt dette her.

Trivsel var altså en verdi trenerne vektla tungt. De var opptatt av at spillerne skulle ha det gøy, og de hadde en tydelig formening om at man måtte ha det morsomt i hverdagen for å kunne prestere over tid.

#### 4.1.4 Involvering

Flere av informantene poengterte at de hadde “inkludering” og “involvering” som sine verdier. Vi valgte derfor å spørre samtlige trenere om de involverte spillerne sine på noe vis, og i hvilket format de gjorde dette. Her var det store forskjeller blant trenerne.

Nesselquist, som hadde “inkludering” som en av sine kjerneverdier, fortalte at han fint kunne la spillerne legge planen før en kamp - og at de kunne presentere denne for trenerteamet i forkant av kampen. Trenerteamet kom så med korrigeringer der de mente det behøvdes, men han var opptatt av at spillerne skulle føle at de var med på å bestemme, og at de følte eierskap til det som skjedde på banen. I tillegg til å involvere spillergruppa generelt hadde Nesselquist et kapteinsteam som fungerte som representanter for spillergruppa. I motgang brukte han kapteinsteamet (bestående av spillere som turte, ønsket og kunne få ansvar) til å lage forbedringspunkter for gruppa som helhet. Dette var et team han forventet steppet opp når resten av gruppa behøvde ledere, og det er også denne gruppa som hadde ansvaret for å inkludere alle i fellesskapet.

Helstrup beskrev seg selv som “inkluderende”, “samarbeidende” og “utviklingsorientert”. Han poengterte videre at en utviklingsorientert holdning kun fungerer dersom spillerne selv tok ansvar for egen utvikling. I stedet for at han som trener fortalte spillerne hvilke områder

de skulle utvikle, ba han spillerne selv komme opp med områder de kunne forbedre. Hva angår treningsinnhold og kampplaner brukte han kapteinsteamet aktivt som diskusjonspartnere. Dette teamet bestod av fire spillere som kunne være med på å påvirke inngangen til kamper og komme med innspill til hva som funket eller ikke funket på trening. I etterkant av kamper sparret han også med disse for å høre hvilke erfaringer de satt igjen med. Helstrup forklarte at dette kapteinsteamet hadde en lignende funksjonalitet som en næringsdrivende mellomledelse, og forklarte at det er de som var ute på banen og faktisk opplevde hvorvidt planene som var lagt fungerte, og det var de som best fysisk kjenner effektene av det som skjedde ute på banen.

Hansen beskrev seg selv som “involverende og delegerende” i tilnærmingen til gruppa. På spørsmål om hvilke beslutninger spillergruppa fikk være med på å ta, svarte han at “de tar ingen beslutninger, men de kan komme med innspill dersom de ønsker det”. Han poengterte videre at spillergruppa hadde lite de skulle sagt i treningshverdagen i forhold til innhold på trening, ettersom trenerteamet hadde langt høyere kompetanse til å avgjøre hvilke øvelser som skulle gjennomføres. Hansens involvering og delegering gikk mest på laguttak, og også noe formasjonsvalg inn mot enkeltkamper. Ettersom laguttak er en “veldig stor avgjørelse” var Hansen nøye i hvilke spillere han spurte, og han brukte stort sett de samme spillerne til å sparre med hver gang.

Hareide brukte ikke begrepene “inkludering”, “involvering” eller “delegering” i beskrivelsen av eget lederskap, men poengterte underveis i intervjuet at han var opptatt av å skape en eierskapsfølelse blant spillergruppa. Han poengterte at han brukte fire av det han anså hadde “sterkest” posisjon i gruppa som sparringspartnere, og han brukte disse som et bindeledd mellom trenerteamet og spillergruppa. Han kalte dette for “ledergruppen”, og forklarte at han hadde god erfaring med det å lede hele lag gjennom å lede en ledelsesgruppe. Denne gruppa brukte han til å diskutere hverdagen med, og han la her frem planene for treningsukene og ulike konsepter han ville teste ut. Hvis denne gruppa ga tommel opp kunne disse føre ideene videre ut til laget. Dette var en måte Hareide ledet på som handlet om å involvere og overbevise innflytelsesrike personer i gruppa som et middel for å få med seg hele gruppa. Hareide sa følgende:

Hvis jeg har ideer rundt dem så lanserer jeg den ideen til dem, og teste ut liksom hvordan skal vi trene, skal vi trene sånn, hva synes dere om det, eller skal vi gjøre det

denne uka her? ... Hvis vi skal gjøre spesielle ting den uka så lanserer jeg det på dette firemannsteamet da, der jeg sier at vi gjør det sånn, synes dere det er okey? Vil dere ha mer av det, eller mindre av det?

I tillegg til samtaler med ledergruppa forklarte han at han i forbindelse med kamp fint kunne spørre om innspill fra de rutinerte spillerne eller og keepere som hadde hele banen foran seg. Dette fordi disse kanskje så ting fra en annen vinkel enn det han selv gjorde fra sidelinjen.

Michelsen tydeliggjorde at han var en lagbygger som var opptatt av *inkludering*, og han hadde sterk tro på at mål og gode resultater oppnås i det kollektive, og ikke når det kjøres “one man show”. Han poengterte at han hadde kjempetro på at eierskapsfølelse i laget gjorde at spillerne følte seg sett og viktige for laget.

Maalen poengterte i beskrivelsen av ham selv at han var ekstremt opptatt av “involvering”, “eierskapsfølelse” og “medbestemmelse”. Han var tydelig på at de øvrige medlemmene i trenersteamet skulle få stort ansvar, og han var opptatt av at spillerne skulle føle eierskap til det de drev med. Maalen poengterte at han praktiserte en vanskelig øvelse i å presentere en knalltydelig spillestil (som han selv bestemte) og det å involvere spillerne. Derfor forsøkte han gjennom ledertekniske grep å få spillerne til å føle at det var dem som hadde kommet opp med tanken om å spille på måten Maalen ønsket. Han forklarte:

Jeg er tydelig gjennom at jeg får med meg folk på det jeg mener er viktig å stramme inn på eller tydeliggjøre nå. Så kan det være et kapteinsteam feks eller hele spillergruppa, eller det kan være i plenum så er de sterkeste stemmene er oppe og støtter meg på det, så blir det på en måte vedtatt.

I likhet med fire av de andre trenerne hadde Maalen et tett forhold til kapteinsteamet i laget. Disse hadde han ukentlige møter med for å få feedback. På områder hvor Maalen mente laget burde strammes opp brukte han kapteinsteamet for å videreformidle justeringer i spillergruppa. Han poengterte at det var lettere for at ideene slo gjennom og implementeres i spillergruppa dersom det hadde støtte fra kapteinsteamet og de sterkeste stemmene i gruppa.

## 4.2 Motgang

Nesselquists refleksjoner om kapteinsteamets betydning når ting går dårlig, bringer oss til motgang. Motgang kan være så mangt. Likevel var trenernes definisjon nokså entydig. Motgang kan være manglende utvikling, det kan være lite energi på trening, og det kan være dårlig samarbeid innad i gruppa. Lengre perioder der man opplever “stang ut” og marginer i mot kunne også være motgang. Men det aller største symbolet på motgang var det ingen tvil om: å tape flere fotballkamper på rad. Det var ingen tydelig formening om hvor mange tap som utgjorde motgang, men det var enighet om at enkeltstående tap ikke var motgang i seg selv.

Med manglende resultater er det viktig å forstå at det eksisterer ulike forventninger til hvilke resultater de ulike lagene bør levere. Hareides Rosenborg forventes å vinne hver eneste kamp de spiller, og to-tre strake tap kan dermed fort føles som en motgangsperiode. For Hansen og Mjøndalen er forventningene lavere, og det er forventet at Mjøndalen i flere perioder av sesongen vil oppleve å gå flere kamper uten seier. To-tre strake tap for Mjøndalen trenger derfor ikke å føles som en motgangsperiode på samme måte som for Rosenborg.

Hver klubb går inn i nye sesonger med forventninger til hvor på tabellen de skal ende. Spillerne selv har forventninger, styret har forventninger, og fansen og media har forventninger. Tabellplasseringen påvirkes utelukkende av resultater, og det er derfor naturlig at det er nettopp resultater som brukes for å vurdere om et lag står i motgang eller ikke. Som Helstrup poengterte er det ofte vanskelig for både spillere og publikum å se forskjellen på et dårlig resultat og en dårlig prestasjon, og det er for spillere fort gjort å tenke at man har spilt dårlig dersom man har tapt en kamp - uavhengig av hvor godt man faktisk spilte. Et tap kan derfor gi spillerne følelsen av at de ikke har levert til forventning, og det, sammen med press fra omgivelsene, kan dermed påføre en belastning og følelse av usikkerhet.

Alle informantene poengterte at de hadde stått i motgang flere ganger. Til tross for at de var samstemte i at “å tape flere sammenhengende fotballkamper” var den største faktoren for motgang, var eksemplene de dro frem ofte knyttet til andre hendelser. Intern lojalitetskonflikt, misfornøyde spillere og mye støy i media ble dratt frem. Av svake resultater kunne de vise til 11 kamper uten seier (Strømmen 2018, Nesselquist), 13 tap på 14 kamper (Mjøndalen 2020, Hansen), 4 strake tap (Rosenborg 2020, Hareide), 4 strake tap (Hamkam 2019, Helstrup), 8



poeng på første 9 kampene av Eliteserien (KBK 2017, Michelsen), 10 poeng på siste 10 kampene i opprykkskampen i OBOS-ligaen (Ranheim 2020, Maalen).

#### 4.2.1 Endring i holdninger ved motgang sett fra trenerens perspektiv

Informantene ble spurt om de selv følte noe på det å møte motgang, og om det påvirkte dem som trenere og gruppa som helhet. Fem av seks informanter poengterte at de opplevde å miste selvtillit i lengre motgangsperioder, dette til tross for at de i utgangspunktet følte seg trygge på egne evner. I slike situasjoner hadde trenerne lett for å bli veldig detalj-tenkende, og brukte dermed lang tid på å bearbeide situasjonene de havnet i. Konsekvensen av det var at man kunne glemme å se “det store bildet” samtidig som den lange bearbeidingsprosessen ble en mental ballast.

Hva angår endret atferd og oppførsel hos spillergruppa var samtlige informanter samstemte. Motgang medfører at spillerne mistet selvtilliten, og mange spillere så ut til å ha mindre energi og overskudd. Nesselquist poengterte at flere spillere hadde ansvarsvegring når de lå under i kamper, og det var tydelig at enkelte ikke hadde selvtillit eller mot til å “stikke fram kassa og ta litt ansvar”.

Helstrup opplevde at motgang tappet spillerne for energi og mental kapasitet, og for å motvirke disse negative virkningene ga Helstrup spillergruppen mindre ansvar. Med for mange oppgaver og negative tanker kan enkeltspillere føle seg mer stresset, og de kan oppleve en form for konsentrasjonssvikt.

Maalen hadde klare formeninger om hvordan spillerne endret seg i motgang. Han forklarte følgende:

Alle negative tanker og følelser vil bli forsterket, og selvtillit vises veldig godt. Noen gjemmer seg litt mer, får litt mer innadventt kroppsspråk, blir fortere frustrert på dommeren, på medspillerne, på trenern osv. ... De som ikke får spilt blir enda mer negativ for at de ikke får spilt og får muligheten til å være mer negativ. Folk får behov for å beskytte seg selv, spillerne får behov for å legge mest mulig ansvar på trenern og trenern får mer behov legge ansvar på spillerne.

I tillegg til at spillerne følte et behov for å beskytte seg selv gjennom å skylde på trenere, dommere og medspillere, erfarte Maalen altså at spillerne som ikke fikk spilletid i enda større grad enn vanlig uttrykte sin misnøye når laget tapte.

#### 4.2.2 Hvordan løse motgang

Alle informantene hadde tydelige formeninger om hvordan man bør opptre i motgangsperioder. De hadde ulike teknikker og triks for å få laget ut av motgangen, men alle trakk frem *positivitet* og *forenkling* som nøkkelord. Man måtte sørge for å dra frem det positive som har skjedd, helt konkret gjennom positiv fremsnakk og å vise positive videoklipp snarere enn negative klipp i evalueringen av en kamp. Hansen forklarte det ganske så dekkende da han forklarte hvordan han arbeider for å snu om på motgangen:

Det går på å forenkle ting, involvere, inkludere spillerne. Kanskje mer enn vanlig, prøve ta tak i det positive og være positiv, og holde energien. Kanskje gi dem fri en dag. Lystbetonte økter. Vise dem positive klipp istedenfor å bare vise negative ... Så det å ta tak i å få energien i gruppa og la dem få tru inn mot en kamp, forenkle ting, ikke for mange detaljer, veldig kort spillermøte, altså få, konkrete, enkle, positive klipp på ting å ta tak i.

Helstrup var også opptatt av å skape en optimisme, og sa: “vi tar enda mer tak i det positive som har vært i kampene og forsterker at det her har vært bra og dette er noe vi kan forsterke og bli enda bedre på.” Hensikten med dette var å skape en optimisme i gruppa og å snu om på de negative tankene. Videre forklarte han at det var viktig å forenkle roller slik at spillerne kunne holde fokuset på sine primæroppgaver. Helstrup uttalte: “I motgang ... (har) dem nok med sine egne arbeidsoppgaver og hvis du involverer og inkluderer for mye i de periodene så kan det være negativt siden de må bruke energien på få ting og enkle ting.”

Når trenerne prater om å forenkle ting i motgang eksemplifiserer de med at øvelsene på treningene skal være enkle og lite komplekse, og at taktikken og strategien inn mot en kamp skal være kort og forståelig. Kanskje har man i denne perioden godt av færre fokusområder å forholde seg til. Nesselquist og Helstrup forklarte også at de i motgangsperioder legger opp til “enkle” øvelser der spillerne opplevde høy grad av mestring. Maalen delte denne

oppfatningen, og sa følgende om hvilke grep de gjorde i motgang: “Grep som man gjorde var å skape energi på trening. Forenkler ting. Ikke komplisere men forenkler ting. Gjør alt man kan for at flest mulige spillere skal få mest og best mulig selvtillit og tro på ting.”

Nesselquist og Hansen forklarte at de begge har satt seg ned med spillergruppa for å diskutere situasjonen de stod i når de opplevde motgang. I disse møtene har de i fellesskap med spillerne lagd enkle kjøreregler og forbedringspunkter for den kommende perioden.

Hansen var opptatt av å involvere spillerne i motgang, og forklarte:

Det er fordi når ting går bra så ruller den ballen og blir større og større og de bygger selvtillit naturlig, og det er ikke noe behov. Når det går dårlig så er jeg mer usikker. ... og de har kanskje mer behov for å få frem sine synspunkter. ... jeg trenger dem og dems informasjon. Jeg trenger dems kompetanse. De er i garderoben, de merker stemningen, de er på banen og merker hvordan energien er.

I tillegg til å involvere spillerne poengterte Hansen at han i de verste motgangsperiodene arrangerte lagfester og morsomme aktiviteter for å få spillerne til å tenke på noe annet, og for å få dem til å “gi litt f”.

Maalen var i likhet med Hansen klar på at det var minst like mye behov for involvering i motgang som til vanlig. Han sa:

Du må få med deg folk og du må skape motivasjon, du må ansvarliggjøre, du må skape enighet. Og det tror jeg vi gjør best gjennom å involvere folk fordi faren for at du mister folk og at folk ikke tror på ting er stor hvis du velger en strategi hvor du blir for pekende. ... Nå snakker vi om leder-tekniske grep eller pedagogiske innganger her som handler egentlig om å få frem en tydelighet men som innebærer involvering.

Han forklarte altså at involvering kan skape en fellesskapsfølelse som var avgjørende, men at det er viktig at han som leder evner å være tydelig samtidig som han involverer. Helt spesifikt var han opptatt av å overbevise spillergruppa om hvordan de burde utvikle seg i perioden fremover. Målet var å gjøre det på en måte der han fikk gjennom sin idé samtidig som gruppa satt med inntrykket av at de hadde vært med på å stake ut kursen, slik at spillerne følte eierskap til beslutningen som var tatt.

Helstrup hadde følgende bemerkning: ”det oppleves at det er vanskeligere å involvere spillerne når det går dårlig og det er litt som om det brenner og man ligger skyttergraven så tror jeg ikke at de militær-lederne er så involverende, da sier de heller at “du går dit og du går dit”.” Helstrup var altså mindre involverende og mente at det var viktig å skape tydelig retning når det oppstod konflikter og når laget stod i motgang.

Hareide forklarte at tydelig kommunikasjon er nøkkelen, og at når man taper kamper så er det viktig å ha (og å kommunisere) en krystallklar analyse på hvorfor man har tapt. Videre poengterte han at det er viktig at man som trener tar på seg ansvaret for tap fremfor å fordele skyld. Dette ble støttet av flere trenere som pratet om viktigheten av å tydeliggjøre overfor gruppa at du som trener har tillit til dem, og at du fremstår som en trygghet i situasjonen.

## 5.0 Diskusjon

Funnene i forrige kapittel indikerer at trenerne i stor grad ledet ut i fra noen verdier. De var opptatte av å involvere, de var opptatte av ærlighet og lojalitet, og de var opptatt av trivsel. I motgang opplevde trenerne at spillerne mister selvtillit og energi, og de opplevde at teamfølelsen kan svekkes. Et interessant funn er at ingen av trenerne ordrett nevnte verdien trygghet i utøvelsen av eget lederskap. Alle trenerne var opptatt av at de måtte være ærlige med spillerne, og at spillerne måtte være ærlige tilbake. Dette er vanskelig å få til uten trygghet (Edmondson, 2004). Alle trenerne var opptatt av at spillernes trivsel var viktig når de stod i motgang. Også her var trygghet avgjørende, for det er - som vi gjennomgikk i teorikapittelet - vanskelig å trives uten å føle seg trygg (Glasø & Thompson, 2013). Trenerne var opptatt av at spillerne måtte holde seg lojale i motgang - også dette forutsetter at spillerne føler seg trygge. Med utgangspunkt i disse funnene anser vi trygghet som gjennomgående viktig for utøvelsen av trenernes verdier - uten at trenerne selv tilsynelatende legger spesielt stor vekt på det å skape trygghet i gruppa.

### 5.1 Spillernes holdning i motgang sett fra trenerens perspektiv

**Forskningsspørsmål 1:** Hvordan påvirker motgangen spillernes holdning sett fra trenerens perspektiv?

Trenerne hadde mange formeninger om hvordan spillernes atferd og følelser endret seg i motgang. For å på ryddigst mulig måte diskutere disse har vi inndelt denne delen av diskusjonen slik: først drøftes oppfatningen av spillernes emosjoner, slik som stress, energinivå og trettbarhet. Deretter drøftes konsekvensen av disse emosjonene, nemlig ansvarsvegring og ansvarsfraskrivelse. Avslutningsvis drøfter vi hvordan disse endringene kan slå ut på arbeidsmiljøet i laget.

#### **Stress, negativitet, lavt energinivå, trettbarhet**

Trenerne var i stor grad enige om at stress og negativitet var mulige endringer hos spillerne når man stod i motgang. Tromsø-trener Helstrup argumenterte for at forventningspresset fra omgivelsene rundt laget kan medføre en stor mental belastning for spillerne. En grunn til det kan være høye forventninger fra fansen og strenge krav fra styret som legger et enormt press

på laget. Det er stor variasjon i hvor godt spillere evner å omgjøre dette forventningspresset til en motivasjonsfaktor (Hollingen og Pensgaard, 2006). Dersom spillerne ikke evner å gjøre om presset til en motivasjonsfaktor risikerer man at presset heller utløser et negativt tankegods der spillernes frykt for å gjøre feil øker, og spillerne kan bli usikre på både seg selv og andre (Pensgaard, 2004). I takt med at negativiteten øker vokser også spillernes frustrasjon, og spillernes lagånd risikerer å svekkes (Eriksen, 2006). Denne atferdsendringen kan fungere som en demper på trykghetsfølelsen i laget (Stefansson 2011; Ronglan 2000), og manglende trykghet kan føre til at frykten for å fremstå som svak og inkompetent vokser ytterligere (Edmondson, 1999). Presset som oppstår i motgang fungerer derfor som en negativ spiral der spillernes stress og frykt for å gjøre feil øker. Stresset kan føre til en negativ lagånd, og den negative lagånden kan igjen påføre mer stress.

Både Hansen i Mjøndalen og Helstrup i Tromsø var opptatt av at spillerne ofte fremstår slitne og energiløse i motgang. En forklaring på det er trolig tett linket opp med stresset spillerne kan føle på. Det å bli utsatt for stress over en lengre periode sliter ut spillernes utholdenhet, både for den fysiske og psykiske helsen (Stefansson 2011; Ronglan, 2000). I belastede perioder har man lettere for å føle mer på sinne, grettenhet og tungsindighet, og negative følelser generelt kjennes sterkere i slike perioder (Eriksen, 2006).

Et annet argument som forklarer energiløshet ligger i at mestringsfølelse er kilden til motivasjon for de aller fleste spillere (Holt & Dunn, 2004). Når man ikke føler mestring over lang tid er det derfor naturlig at motivasjonen får seg en knekk, og det igjen kan ha en negativ påvirkning på både energinivå og engasjement (ibid). Spillere som er indre motiverte har større mulighet for å lykkes som elitespiller (Jordet, 2014), og det er avgjørende at de føler glede ved aktiviteten de utøver. Dette støttes av Lai (2010) som poengterer at mestringsfølelse fremmer den indre motivasjonen hos mennesker, og dersom dette ikke tilfredsstilles kan arbeidslysten forsvinne. Indre motivasjon oppstår når man motiveres av oppgavene man står ovenfor, og indre motiverte arbeidere opplever at de får interessante og personlig utfordrende oppgaver (Deci, 2012). Indre motivasjon er en “naturlig” motivasjon som kommer innenfra og er derfor vanskelig å påvirke. Det finnes likevel tiltak som fremmer indre motivasjon, og arbeidsmiljøet spiller en stor rolle for å fremme motivasjonen (Amabile, 1998). Lai (2010) trekker frem at *tilhørighet* og *mestring* er nøkkelfaktorer. Følelsen av tilhørighet er den største faktoren for å øke medarbeidernes motivasjon og trivsel på

arbeidsplassen (ibid).

En interessant bemerkning knyttet til stress blant spillere er at noen spillere faktisk skjerpes av stress (Coulter, Mallett, & Gucciardi, 2010), ettersom stresset bidrar til å gjøre kroppen klar til å yte ekstra. Stressmestring er også erfaringsbasert, og man er nødt til å gjennomgå stressende situasjoner for å lære seg å mestre stress (Sarkar & Fletcher, 2014). Med det sagt er det her en hårfin balansegang mellom hva som er “sunt” stress og hva som ikke er det. Meichenbaum (1985) kom frem i sin forskning at OL-utøvere som er utsatt for moderat mengde av stress kan være bedre rustet og i fremtiden behersker motgang lettere.

### **Ansvarsvegring og ansvarsfraskrivelse**

En interessant bemerkning om spillernes oppførsel i motgang er at trenerne opplevde at spillere vegret seg for å ta ansvar. Maalen i Ranheim poengterte at han opplevde at de fleste spillerne i slike perioder hadde “nok med seg selv”, mens Nesselquist i Strømmen erfarte at det var tydelig å se hvem som “stakk frem kassa” og hvem som gjemte seg bort. Både Maalen og Nesselquist var tydelige på at selv spillere som likte ansvar til vanlig plutselig vegret seg for det samme ansvaret i motgang. Hva kan være grunnen til det? Jo, én mulig forklaring er at man i motgang oftere har lavere selvtillit, og tiltroen til egne ferdigheter og egen kunnskap svekkes (Pensgaard, 2004). Å stå frem som en leder når man er usikker på seg selv kan oppleves som vanskelig. Forventningene og kravene fra omgivelsene oppleves rett og slett som høyere enn spillerne evner å håndtere (ibid), og det å ta på seg et ansvar kan dermed føles overveldende.

I tillegg til at trenerne opplevde ansvarsvegring, opplevde de også at spillere drev med ansvarsfraskrivelse. En konsekvens av prestasjonsangst og nervøsitet er at spillere velger å skylde på andre som en strategi for å beskytte sin egen selvtillit (Eriksen, 2006). Det å skyve ansvaret over på andre er en forsvarsmekanisme som benyttes for å skjule egen svakhet (ibid). En slik “beskyldning-strategi” utøves på ulike måter, og det fremstår som forholdsvis vanlig at spillerne både klandrer trenere og medspillere for de dårlige resultatene. Spesielt spillere som sitter på benken har en tendens til å klage i slike perioder da de fort kan føle at de har et bedre argument ettersom lagets nåværende løsning tilsynelatende ikke fungerer. Maalen poengterte at enkelte baksnakket lagkamerater for å sette seg selv i bedre lys og for å overbevise treneren om å spille dem fremfor andre. En slik utvikling skaper fort en negativ

spiral der det prates nedlatende om hverandre for å fryse ut spillere eller treneren med den hensikt at man selv skal få det bedre (Stefansson 2011; Ronglan, 2000).

### **Arbeidsmiljø**

I et klima der spillere retter pekefingre mot hverandre og prøver å finne syndebukker, kan det være vanskelig å føle på trygghet. Trygghet føles når man tør å utfolde seg og spørre om veiledning fra lagkameratene sine uten å være redd for at det skal gi tilbakeslag (Fransen m.fl., 2020; Edmondson, 1999). Et trygt psykologisk miljø er en forutsetning for trivsel (Glasø & Thompson, 2013) og forsterker følelsen av at spillerne tilhører et fellesskap (Eriksen, 2006). Når man føler på trygghet i en gruppe er det også større aksept for å gi ærlige tilbakemeldinger til hverandre, uten at det som blir sagt tas personlig (Newman et al., 2017). Dersom situasjonen utarter seg slik at klimaet føles utrygt, vil det dermed føles unaturlig å ta på seg et ansvar og gjøre seg selv til en skyteskive dersom man ikke lykkes.

### **Trenerne som mennesker**

Til tross for at oppgaven primært ser på hvordan treneren forstår spillernes holdninger i motgang og hvordan han skal håndtere disse, er det ikke til å komme utenom at også trenerne preges av det å stå i motgang. Det kommer frem i resultatene at alle trenerne sier de føler på det å stå i motgang. Lavere selvtillit, mas fra media, lokalsamfunnet og venner, samt en følelse av å ikke strekke til, gjør at flere av trenerne jobber ekstra mye i disse periodene. Som Helstrup poengterte kan dette føre til at man går på en smell, da man glemmer å ta vare på seg selv oppe i det hele. På samme måte som spillergruppa kan miste trygghetsfølelsen i motgang, kjenner trenerne også på følelsen av usikkerhet og stress når laget står i motgang.

Hvordan trenerne føler seg påvirker deres valg og lederskap (Pensgaard & Høgmo, 2004). Når de selv føler seg utrygge eller stresset påvirker dette trenernes lederskap, og deres følelser kan smitte over på spillerne (Stefansson 2011; Chase, Lirgg & Feltz, 1997). Michelsen og Hansen poengterte begge at de var bevisst på at deres oppførsel smittet over på spillerne. Helstrup forklarte at dersom han var lite energisk og negativ tok det sjeldent lang tid før spillergruppa speilet ham. Mintzberg (2013) trekker frem at det ikke bare er ord som har innflytelse på utøvelse av ledelse - lederes atferd og handlinger er like avgjørende faktorer for å formidle et budskap. Trenerne står derfor overfor et dilemma: skal de være ærlige på at de er slitne, usikre og føler seg utrygge? Eller skal de drive skuespill og late som de er positive, trygge og har full tro på at motgangen skal snu? For å unngå dette dilemma er



det viktig at treneren selv holder tankesettet positivt slik at de ikke får en knekk (Stefansson 2011; Chase, Lirgg & Feltz, 1997). Hvis treneren klarer å beholde en oppriktig tro på at den negative trenden skal snu, vil hans tiltro til laget smitte over på spillerne (Martinsen, 2015; Jordet, 2014).

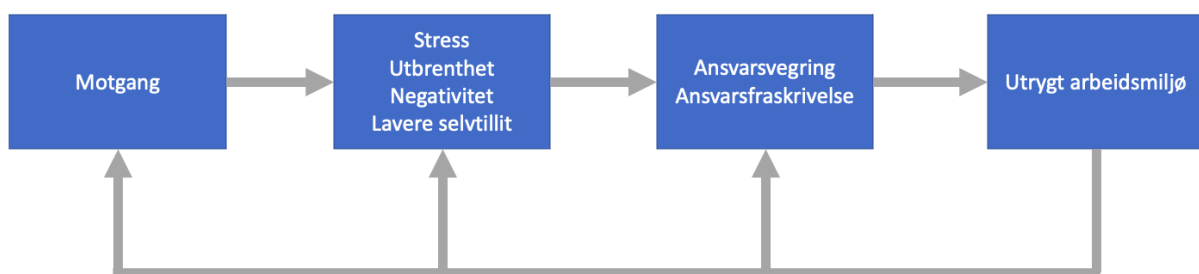
### 5.1.2 Delkonklusjon

**Forskningsspørsmål 1:** Hvordan påvirker motgangen spillernes holdninger sett fra trenerens perspektiv?

**Proposisjon:** Trenerne opplever at lengre motgangsperioder gjør at spillere føler seg utbrent, stresset og negative, og de mister motivasjon og får lavere selvfølelse.

#### Teoretisk implikasjon

Blant trenere var det en nokså entydig forståelse om endringen av spillernes atferd og emosjoner. Lengre motgangsperioder gjør at spillere føler seg utbrent, stresset, negative, de mister motivasjon og får lavere selvfølelse. En konsekvens av det kan være at spillerne vegrer seg fra å ta ansvar, og spillerne kan ende opp med å skyve ansvaret over på andre som en forsvarsmekanisme. Dersom man får en “peke-kultur” bestående av negative, demotiverte og slitne spillere kan man oppleve arbeidsmiljøet som utrygt. Et utrygt arbeidsmiljø vil påvirke spillergruppa, og kan føre til mer stress, mer negativitet, mer ansvarsvegring og til slutt mer motgang.



Figur 5.1.2 Illustrasjon av teoretisk implikasjon

Modellen over skal illustrere at motgang kan være en utløsende faktor til stress og negativitet, og at dette kan starte en negativ spiral der man synker dypere og dypere i motgangen som en konsekvens av et arbeidsmiljø som føles utrygt.

## Praktisk implikasjon

En praktisk implikasjon for trenere vil være at de må forstå at spillere preges av motgang, og at de ofte kan føle på usikkerhet, utbrenthet og manglende trygghet. For trenere er det derfor avgjørende å hensynta nettopp dette, og å legge til rette for at spillerne føler seg trygge. Videre er det avgjørende at trenere klarer å flytte spillernes fokus fra følelsen av manglende mestring og dårlige resultater til å heller være selvsikre og positive.

## 5.2 Praktisering av verdiarbeid i motgang

**Forskningsspørsmål 2:** Hvilke tiltak gjør trenerne i motgang, og hvordan samsvarer disse med trenernes verdier?

I dette delkapittelet tar vi for oss hvilke grep trenerne mente det var fornuftig å gjøre i motgang. Deretter ser vi om disse tiltakene er i tråd med verdiene de har som ledere. Ettersom delkapittelet tar for seg flere ulike tiltak har vi delt inn i flere underkapitler for å holde det oversiktlig.

### 5.2.1 Trivselstiltak

Humør og trivsel var viktige elementer ved samtlige av trenernes lederskap. Trivsel var også et emne trenerne var opptatt av når de stod i motgang. Flere av trenerne trakk frem de samme virkemidlene: lystbetonte økter, positiv fremsnakk og flere fridager. Det ble også poengtert at klassiske tabber man måtte unngå var å øke treningsmengden, øke kjefbruken og å peke på "feil". Spillerne har behov for støtte og omsorg (Bache, 2016), og å være knallhard mot spillerne vil derfor virke mot sin hensikt.

Å gi spillerne en ekstra fridag i uker med motgang var et grep flere av trenerne gjorde. Hensikten var todelt. Æn, at spillerne skulle få tilbringe tid med familie og venner og få tankene over på andre ting enn fotball, og to, at spillerne skulle få slappe av slik at de fikk "ladet batteriene" og mer energi. Dette støttes av Jordet (2014) som påpeker at regulering av treningsmengde henger sammen med det å være motstandsdyktig og hjelper med å unngå skader, nedgang i prestasjoner, redusert motivasjon og negative følelser. I motgangsperioder

forsterkes negative følelser som tapper spillerne for energi (Eriksen, 2006) og det kan dermed være hensiktsmessig med ekstra fridager slik at spillerne får restituert ordentlig. Det som er interessant er at ingen av trenerne nevnte de mulige negative konsekvensene ved å gi spillerne ekstra fri. For at et slikt tiltak skal være formålstjenlig er det viktig å være bevisst på hva det er som er årsaken til motgang. Dersom årsaken er at man er for dårlig trent, er for dårlig strukturert eller at man ikke er godt nok forberedt vil det være dumt å ta fridager i en slik periode. I slike tilfeller vil man i så fall måtte veie gevinsten ved å “lade batteriene” på bekostning av en dag med det som kan være verdifull trening.

I tillegg til å gi spillerne fri, forklarte Hansen at det var spesielt ett tiltak han har benyttet seg av med suksess flere ganger: å arrangere fest når det står på som verst. Invitere gutta på pils og pizza til tross for at resultatene ikke ga noen grunn til å feire. Som han forklarte: “altså det er jo det siste kortet mitt på en måte. Frem til da så må man prøve å snu det på en annen måte”. Han forklarte at de nesten alltid gjorde det bedre i etterkant av disse festlighetene, uten at han helt var sikker på hvorfor. Hensikten var uansett åpenbar: han ønsket at guttene skulle få tankene over på noe annet, og å få guttene til å “gi litt f”.

Tiltaket er interessant. Vik (2007) slår i boken “Prestasjonskultur og prestasjonsledelse” fast at “uten entusiasme i en organisasjon er det umulig å oppnå fremragende resultater”. Videre skriver han at “det som gir trivsel, er den indre motivasjonen og gløden som kommer av tilfredshet, mestring, personlig utvikling og glede” (Bache, 2016, s.44). I motgang er det trolig at spillerne verken føler på mestring eller personlig utvikling. Det er vanskelig å være tilfreds med å ikke levere til forventningene, og det kan føles som om det er lite å glede seg over. Gløden har dermed lett for å forsvinne og den indre motivasjonen svekkes. Ved å invitere til fest og moro forsøker Hansen å påvirke faktoren “glede”. Der det ellers er få lysglimt i motgangsperioden kan festen fungere som en vitamininnsprøytning av glede som kan vekke liv i gløden og den indre motivasjonen.

Det å dra sammen på lagfester eller finne på morsomme aktiviteter med laget utenfor banen kan være en arena for noe å se frem til. Det å finne på noe morsomt sammen er et virkemiddel som kan fungere som en ventil for underliggende frustrasjon og stress i hverdagen (Martin, 2010; Johnsen, 1997). Selv latter og humor i stressende eller alvorlige situasjoner kan frigjøre energi (ibid), og det å oppfatte det morsomme i en situasjon sammen med andre mennesker kan pleie eksisterende relasjoner og etablere en ny fellesskapsfølelse

(Johnsen, 1997). Festlighetenes funksjon var her å lette på stemningen og å ufarliggjøre potensielle konflikter i en stressende situasjon (Mendiburo Seguel et al., 2015; Martin, 2010). Fryktfølelsen kan reduseres, og motgangsperioden kan føles mindre truende enn før (Romero & Cruthirds, 2006).

En mulig konsekvens ved å arrangere fest og uhøytidelige sammenkomster er at spillernes fokus på fotballen kan reduseres og at de dermed ikke tar situasjonen på alvor (Mendiburo Seguel et al., 2015; Martin, 2010). Der lagfestens funksjon er å få spillerne til å senke skuldrene og forstå at det ikke er så alvorlig, er det viktig å passe på at spillerne ikke senker skuldrene så mye at de ikke lenger beholder den seriøse innstillingen som kreves for å håndtere motgang. Dersom treneren arrangerer fest, en handling som trolig står i strid med hva spillerne forventer i en periode der de har prestert dårlig, risikerer man at spillerne stiller seg kritiske til at fest og moro skal løse noen problemer. Spillerne kan føle at tiltaket er useriøst, og noen kan “skru av bryteren” og tenke at treneren ikke tar situasjonen på alvor. Balansegangen mellom hva som er sunt og ikke blir derfor avgjørende. Å arrangere fest og initiere morsomme aktiviteter sammen for å avspenne store mengder av stress (Pensgaard & Høgmo, 2004) må veies opp mot hvorvidt spillerne tolker festen som en hvilepute eller et signal på at man har gitt opp.

Et tredje tiltak som gikk igjen blant trenerne var at de hadde en felles forståelse om at det var hensiktsmessig å arrangere lystbetonte økter i motgang. De var opptatt av at spillerne skulle ha det så gøy som mulig for å snu om på negativiteten de følte på. Nesselquist og Maalen poengterte også at de forsøkte å legge til rette for øvelser der spillerne opplevde høy mestring for å underbevisst øke spillernes selvtillit. Lai (2010) poengterer at graden av mestringsfølelse er en forutsetning for indre motivasjon.

Dette er i tråd med Amabiles (1998) flow-teori som handler om at medarbeidere er mest fokusert når man befinner seg i og følger flow'en. Flow-tilstanden er når vedkommende er så engasjert i oppgaven foran seg at man mister oversikten over tid og sted. Denne flow-tilstanden oppstår når det er riktig balansegang mellom utfordring og mestringsfølelse, og når oppgaven i seg selv gir glede (Amabile, 1998). Dersom vanskelighetsgraden av oppgaven oppleves som overveldende vil man i stor grad bli stresset, og man vil trolig ikke kjenne på mestringsfølelsen. Kontrasten er dersom man opplever at oppgaven blir for enkel - da vil man fort miste interessen for oppgaven. Ved riktig balansegang av mestringsfølelse og

utfordringer vil spillerne vie sitt fulle fokus til oppgaven (Amabile, 2011). Således er det helt avgjørende at treneren legger til rette for øvelser som tillater spillerne å befinne seg i flow-tilstanden.

På samme måte som fest og moro skulle bidra til å øke spillernes trivsel, bruker trenerne morsomme øvelser på trening som et virkemiddel for å påvirke spillernes humør. Det å arrangere morsomme øvelser på treninger kan oppfattes som om man unnviker vanskelighetene som laget står overfor og at man ikke jobber med det som faktisk er problemet (Eriksen, 2006). En mulig konsekvens av dette er at treneren mister følgerskap i laget, og det kan derfor være vanskeligere å få med seg alle på det treneren sier. Eksempelvis dersom treneren legger opp morsomme øvelser i etterkant av et stygt tap kan enkeltspillere oppfatte at treneren ikke tar situasjonen på alvor eller skyr unna å ta opp saken. Således mister spilleren respekt for treneren, og konsekvensen kan være redusert lojalitet og lydighet blant spillergruppa (Stefansson, 2011; Isberg, 1991).

Alle de tre tiltakene benyttes altså for å motvirke spillernes negative holdningsendringer: alle disse tiltakene gjøres med den hensikt å skape økt trivsel, høyere energinivå og å få spillerne til å stresse mindre. Tiltakene må derfor balanseres nøye, ettersom man både risikerer å sende et feilsignal om at det ikke er behov for at spillerne bretter opp ermene, og også fordi man risikerer å bli møtt med skepsis fra en spillergruppe som kanskje har en forventning om at treneren skal ta tak i lagets problemer gjennom hard trening og tøffe tilbakemeldinger.

### 5.2.2 Positiv og tydelig kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig av mange grunner. Eksempelvis kan én spiller oppleve motgang (for eksempel sitte som ubenyttet innbytter kamp etter kamp) og prøve å spre negativitet videre til gruppa. Dette må treneren forhindre gjennom god kommunikasjon og gjennom å formidle til spillerne at han har tiltro til laget og hver enkelt spiller (Stefansson 2011; Chase, Lirgg & Feltz, 1997). Det er i motgangsperioder spillerne trenger mest veiledning, og det er vanlig at man i slike perioder søker etter flere positive tilbakemeldinger fra trenerne og medspillere (Høigaard et. al, 2008).

Godt lederskap baserer seg på frivillig følgerskap (Karp, 2019). Til tross for at en leder har posisjonsmakt over sine ansatte, er det frivillighet og følgerskap som skaper de gode relasjonene (ibid). Som trener har man begrenset kapasitet til å opprettholde og pleie gode relasjoner med alle i spillergruppa. Dette kan gi utfordringer med å få med seg alle spillerne på det treneren ønsker å få til (Dalin, 1994).

Dette kommer frem i Michelsen og Hansen sitt utsagn om at begge trenerne har hendene fulle med andre ansvarsområder som gjør at de er tidsbegrenset og strekker derfor ikke til alle enkeltspillere. Samtidig trakk Hansen og Hareide frem at begge prioriterer tiden deres på spillerne i 11ern, mens oppfølgingen for resten av spillergruppa delegeres til trenerteamet deres. Personlig oppfølging og individualisert oppmerksomhet er virkemidler for å skape trygghet og for å motivere spillerne (Sandvik, 2013; Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013). Spillere som følges opp på en personlig måte og som har regelmessige spillermøter har lettere for å føle seg verdsatt av treneren, og blir lettere motivert til å yte ekstra (ibid). Færre tilbakemeldinger og lite omsorg fra treneren gjør utøvere usikre på om det de gjør er riktig og hemmer spillere på banen for å unngå feil.

Trenerne var samstemte i at det i motgang var viktig å fokusere på det positive. Helt konkret innebar dette å drive positiv fremsnakk og å vise positive videoklipp i evalueringen av-, og forberedelsen til kamper. Dette gjorde de til tross for at det var nok av negative ting å ta tak i, men hensikten var å bygge spillernes selvtillit og mestringstro, og å gi dem en påminnelse om at de er gode fotballspillere. Hvordan vi føler oss påvirkes av hva vi tenker og måten vi tenker på ( Pensgaard & Høgmo, 2004), og det er derfor avgjørende å holde tankene på noe positivt. Dersom spillerne har en oppfatning av at situasjonen er håndterbar, og at utfordringene en står ovenfor virker løsbare, er det større sannsynlighet for at spillerne føler seg trygge på at de er i stand til å håndtere situasjonen (ibid).

Trenere som stadig peker ut spillernes feil og svakheter risikerer å få enkeltspillere til å tvile på seg selv og miste selvtillit. Det man fokuserer på vokser, altså vil fokus på at man presterer dårlig kunne føre til en enda sterkere følelse av at man er dårlig. Dette kan igjen svekke spillernes selvtillit. I motgang har spillere behov for sosial støtte og anerkjennelse for at man er god nok (Ronglan, 2007). Ved å gi krystallklare analyser på hva som er årsaken til de svake resultatene ønsker trenerne å unngå at spillerne går sammen og deler ut skyld. Dersom treneren tidlig evner å overbevise gruppa om hva som må bedres, tror de spillerne bruker

mindre tid på å rotte seg sammen og prøve å finne synderbukker (Stefansson, 2011; Ronglan, 2000). På den måten fungerer den tydelige kommunikasjonen som et virkemiddel for å unngå en illojalitet blant spillerne i form av baksnakking og en “peke-kultur”.

Det som er også interessant å bite seg merke i er at trenerne som ledere var opptatte av ærlighet og stor takhøyde i hverdagen. Det var viktig for dem å være tydelig i tilbakemeldingen til enkeltspillere når de presterte dårlig, og det var viktig å ikke dekke til sannheten. Paradokset oppstår når de i motgang poengterer at de er opptatt av å fokusere på det positive og å unngå å havne i en negativ spiral der man hele tiden er opptatt av å poengtere feil. Motgangsperioder er, som trenerne selv forklarte, ofte preget av mange feil og dårlige prestasjoner. På den ene siden mener de at det er viktig å være tydelig på dette, men på den andre siden ønsker de å holde en positiv tone i motgang. Er det mulig å få til begge deler? Evner de egentlig å stå ved verdien *ærlighet* i disse situasjonene?

Når trenerne pratet om å forenkle ting i motgang eksemplifiserte de med at øvelsene på treningene skulle være enkle og lite komplekse, og at strategien inn mot kamper skulle være korte og presise. Ved å gi spillerne færre fokusområder vil det være lettere å fokusere på de aller viktigste oppgavene hver enkelt skal utføre, og det blir færre beskjeder å forholde seg til. Helstrup i Tromsø og Nesselquist i Strømmen legger i motgang opp treninger med “enkle” øvelser slik at spillere opplever mestring og får minimalt med mental belastning. Tydelig fokus er en forutsetning for å være motstandsdyktig i motgang (Martinsen, 2015; Fletcher & Sarkar, 2012), og ved å gi få og konkrete beskjeder kan trenerne legge til rette for at spillerne skal evne å fokusere best mulig.

Hareide på sin side var opptatt av at man i motgang var nødt til å komme opp med krystallklare analyser på hva som var lagets problem. På denne måten kunne han gjennom tydelig kommunikasjon kontrollere at alle var inneforstått med hvor problemet lå, og han slapp at spillerne gikk rundt og funderte på hvem eller hva som var skyld i problemene.

En interessant bemerkning er dog at enkelte spillere motiveres av å blir korrigert og fortalt hva de gjør galt (Chase et al., 1997). Ønsket om å rette opp i egne feil, eventuelt ønsket om å motbevise treneren kan fungere som en motiverende faktor inn mot en kamp (ibid). Med det sagt viser det seg at til tross for at slik tilbakemelding kan virke motiverende på kort sikt, vil slike tilbakemeldinger ha en negativ påvirkning på enkeltspillere i etterkant av situasjonene,

og de risikerer å stå igjen med et dårligere selvbilde og lavere tiltro til egne ferdigheter (ibid). Som trener vil det derfor være viktig å forstå at det er en balansegang mellom det å korrigere og å motivere spillerne på sikt, og det er avgjørende at treneren har en positiv fremtoning for å forsterke troen og selvtilliten i gruppa.

### 5.2.3 Involvering som virkemiddel

Trenernes bruk av involvering varierte stort i motgang. Alle hadde involvering som en verdi ved sitt lederskap, men det varierte stort hvorvidt de brukte involvering i motgang. Helstrup og Hareide forklarte at spillerne i motgang hadde nok med seg selv, og at det derfor var lite hensiktsmessig å involvere spillerne. Nesselquist poengterte at mange vegret seg for ansvar i motgang, og han var derfor selektiv i hvem han involverte. Hansen og Maalen, på den andre siden, forklarte at “jo mer motgang, desto mer involvering”.

#### **Økt eierskap, økt selvtillit, større lagånd og sterkere fellesskap**

Gjennom å la spillerne ha innflytelse på trenerens beslutninger kan man bygge selvtillit hos spillerne samtidig som man oppretter en god kommunikasjon mellom treneren og spillerne (Bache, 2016). Maalen i Ranheim poengterte at han ukentlig holder spillermøter med kapteinsteamet for å få innspill. På samme måte hadde Hansen regelmessige spillersamtaler med enkeltspillere når Mjøndalen stod i motgang, med den hensikt å skape en arena for at spillerne skal kunne fremme sine synspunkter. Slike møter fremmer følelsen av at spillernes meninger blir hørt, og at deres deltakelse har en stor betydning og utgjør en forskjell for laget (Vik, 2007). Ved at man lytter til spillernes innspill og erkjenner deres tilstedeværelse indikerer treneren at han verdsetter og viser tillit til utøvernes evner. Således er dette en måte å booste spillernes selvtillit på, og det kan bidra til at man er bedre rustet til å håndtere sportslig motgang (ibid).

Forskning tyder på at økt selvtillit hos spillere gjør en bedre rustet til å håndtere press og stressende perioder, mens manglende tro på egne evner på den andre siden kan medføre at man ikke klarer å prestere (Martinsen, 2015; Gally & Vealey, 2008). I idrettssammenheng beregnes selvsikkerhet som graden av utøverens trygghet og tro på egne ferdigheter til å prestere under en hvilken som helst situasjon (Vealey, 1986). En idrettsforskning gjort på OL-utøvere (Fletcher & Sarkar, 2012) støtter at selvsikkerhet er den viktigste byggesteinen



for å overvinne motgang, og er et virkemiddel for å ikke la seg påvirke av stressende situasjoner.

Michelsen i KBK, Maalen i Ranheim og Nesselquist i Strømmen var alle opptatt av at spillere må føle eierskap til det laget gjør, og at en måte å gjøre dette på var ved å involvere spillerne i beslutninger som gjaldt laget. Medarbeidere som føler tilhørighet og eierskap til arbeidet sitt opplever at oppgavene de utfører er meningsfulle, og de har større forutsetninger for å være indre motiverte (Ind & Watt, 2004), og indre motivasjon er en nøkkelfaktor for å få utøvere til å prestere i motgang (Holt & Dunn, 2004). Ved å overlate større grad av ansvar til spillerne viser treneren at han anerkjenner og har tiltro til spillernes kunnskap og ferdigheter.

Tillitsbaserte forhold og ønsket om tilhørighet ligger i menneskets natur. Dersom man føler på tilhørighet får hjernen en indikasjon på at man befinner seg i trygge omgivelser og at personene rundt seg er til å stole på (Zak, 2017). Ved å vise spillerne tillit til å være med på beslutningsprosesser kan man dermed styrke spillernes følelse av trygghet samtidig som man utvikler en “teamfølelse” (Friedrich, Stenmark & Mumford, 2011).

Når spillere identifiserer seg sterkt med lagets ambisjoner gir det et inntrykk av at man har mye til felles med lagkameratene sine (Fransen et. al 2020; Morgan et al., 2019). Denne effekten viser seg å være en faktor for å motvirke dannelsen av en skyldkultur blant spillerne (ibid). Samhold gjennom involvering, og å utvise sterkt tiltro til lagets ferdigheter, kan forstås som nøkkelfaktorer for å vende om på sportslig motgang (Stefansson, 2011; Ronglan, 2007). For å få spillerne til å dra i samme retning som treneren er det derfor viktig å involvere spillergruppa i målarbeidet (Soucie, 1994). Ved å involvere spillere i å legge kampplaner og å sette målsettinger for perioden fremover kan øke spillernes lojalitet til treneren (Isberg, 1991), og spillerne føler i større grad et ønske om å lykkes sammen med treneren.

### **Involvering av kapteinsteam**

Både Hareide og Maalen var bevisste på å benytte seg av ledertypene i Rosenborg og Ranheim for å formidle et budskap til spillergruppa. Hensikten med å gjøre dette er å benytte seg av påvirkningsmakten enkeltspillere har i relasjon til resten av spillergruppa (Ronglan, 2007). De mente at kapteinsteamet hadde en betydelig innvirkning på spillergruppa i form av at de fikk spillerne til å stå sammen om en felles sak. Dette kan forklares ved at kapteinsteamet stod nærmere spillergruppa enn det treneren gjorde (Fransen et al., 2020;

Fransen et al., 2014). Ledergruppa i RBK og kapteinsteamet i Ranheim ble benyttet som bindeledd og innflytelsessfære mellom treneren og resten av spillergruppa. Makt skjer gjennom innflytelse og er bygd inn i alle mellommenneskelige relasjoner, og denne formen for maktutøvelse oppstår uformelt gjennom karisma (Brochs-Haukedal, 2019). Det er av menneskers natur å følge og gi legitimert makt til personer som framstilles kvalifisert (Karp, 2019), og ledertypene i spillergruppa har, i følge Maalen og Hareide, en slik “naturlig” påvirkningskraft overfor spillergruppa som får alle til å trekke i samme retning. Ved å få nøkkelspillere til å fremstå optimistiske og positive til både lagets muligheter og trenerens innspill, kan dette ha en positiv smitteeffekt på resten av gruppa (Stefansson, 2011).

### **Grunner til å ikke involvere**

I motgang opplevde Helstrup at spillerne manglet energi, hadde større vansker med å konsentrere seg og at de ofte hadde nok med seg selv. For å skåne spillerne så han det derfor som naturlig at han ikke påførte dem flere oppgaver ved å involvere dem i beslutningsprosesser. På den måten kunne spillerne konsentrere seg om de viktigste oppgavene som hver enkel skulle utføre på treninger og inn mot kamper. Evnen til å fokusere under pressede situasjoner er et viktig aspekt for å ikke la seg bli påvirket av motgang, og det er en egenskap som kjenner mange av de beste utøverne (Martinsen, 2015; Fletcher & Sarkar, 2012). Ved å ikke involvere spillerne la treneren altså til rette for at spillerne skulle få tydelige føringer for hvilke fokusområder de skulle fokusere på. I tillegg til dette er det vanlig at man i situasjoner fylt med usikkerhet oppsøker lederskap (Karp, 2019), og spillere som oppsøker lederens råd vil derfor ønske tydelige beskjeder fremfor å involveres og stilles til ansvar for veien fremover.

Treneren risikerer ved involvering også at innspillene som kommer er motstridende med det han som fagperson mener. Hansen påpekte viktigheten av å faktisk iverksette justeringene som spillerne bringer frem, og å ikke late som laget skal få en innflytelse. Han poengterte at spillerne merket om deres innspill fikk gehør eller ikke, ettersom det er nettopp spillerne som skulle utføre det som ble besluttet. Ved å ikke gjennomføre noen av forslagene spillerne bringer frem risikerer man både å miste spillernes tro på at de faktisk blir involvert, og det kan lett oppstå dårlig stemning.

Michelsen i KBK var også overbevist om at spillere så tvers gjennom treneren dersom han lovet ting han ikke fulgte opp på. Det å ikke følge opp innspill kan gi konsekvenser som

reduisert lojalitet og ulydighet i garderoben (Isberg, 1991). Forskning viser at laget utviser større lojalitet til treneren når spillerne merker at de har innflytelse i målsettingsarbeidet og valg av spillestil (ibid). Videre skapes det en større forståelse for retningen laget skal bevege seg i når planen som legges er påvirket av spillerne selv (Soucie, 1994). Derfor står treneren overfor et dilemma dersom han involverer spillerne og de kommer opp med synspunkter som strider med det treneren selv mener er fornuftig.

Videre er tillit en viktig faktor ved involvering (Karp, 2019), og treneren er nødt til å utvise tillit til spillerne dersom han velger å involvere dem i beslutningsprosesser. Tillit forstås som viljen å utsette seg som sårbar overfor en annen part (Schoorman, Mayer og Davis, 2007), med en forventning om at parten utfører en handling som er i tråd med den som er sårbar (Karp, 2019).

En mulig konsekvens ved å gi spillerne denne tilliten og innflytelsen er at spillerne kan misbruke tilliten de får. Spillere kan bruke innflytelsen til egen vinning for å sette seg selv i best mulig lys, også på lagets bekostning. Således risikerer man at spillere utnytter tilliten til personlig vinning på bekostning av andre (Carmeli, 2007; Nembhard and Edmondson, 2006; Tynan, 2005; Edmondson, 1999). Gjensidig tillit er derfor nødvendig, og er noe som bygges over lengre tid samtidig som det legger til rette for psykologisk trygghet (Roussins, 2008; Jones & George, 1998; McAllister, 1995). For at treneren skal kunne vise tillit til spillerne er det derfor avgjørende at treneren føler seg trygg på at tilliten ikke misbrukes (ibid).

#### 5.2.4 Delkonklusjon

**Forskningsspørsmål 2:** Hvilke tiltak gjør trenerne i motgang, og hvordan samsvarer disse med trenernes verdier?

**Proposisjon:** Trenerne gjør tiltak for å øke spillernes selvtillit, lagfølelse og motivasjon. Verdierne trivsel, lojalitet og kommunikasjon er fremtredende ved disse tiltakene, mens det var stor variasjon i graden av involvering fra trenerne.

### **Teoretiske implikasjoner**

Fridager, fest og lystbetonte økter er alle tiltak i tråd med verdien trivsel. Alle tiltakene har til hensikt å ufarliggjøre situasjonen, øke spillernes selvtillit, øke lagånden og å skape glede.

I motgangsperioder har spillerne behov for sosial støtte og anerkjennelse for å øke egen selvtillit. Positiv kommunikasjon styrker spillernes selvtillit og mestringstro, men kan gå på bekostning av det å være ærlig og direkte i å irttesette spillernes svake prestasjoner. Tydelig kommunikasjon og forenkling kan redusere spillernes mentale belastning, og det vil være lettere å være lojal mot kampplanen når det ikke hersker tvil om hva man skal gjøre.

Når det kommer til involvering hadde trenerne ulik forståelse for hva spillerne trengte i motgang. Enkelte brukte involvering for å skape en økt fellesskapsfølelse, økt selvtillit, økt lojalitet og gi verdifulle innspill. Motparten var opptatt av at spillerne har “nok med seg selv” i motgang, og det å bli involvert i beslutninger kan føles som en byrde i en allerede utfordrende periode.

### **Praktiske implikasjoner**

For å redusere de negative holdningene som utvikles i motgang vil tiltak som kan lette på stemningen være hensiktsmessige for å samle gruppa, frigjøre energi og å redusere “alvoret”. Sosiale sammenkomster, ekstra fridager og lystbetonte økter er slike tiltak. Det er viktig å være inneforstått med at overdreven bruk av tiltakene kan føre til at spillerne blir late, mister tiltro til treneren eller slutter å ta situasjonen på alvor.

For å redusere den mentale belastningen bør trenere fokusere på å lage korte og konkrete fokuspunkter inn mot kamper. Gjennom å holde kommunikasjonen positiv kan treneren styrke spillernes selvbilde slik at de møter utfordringene de står ovenfor med høyere selvtillit. Her risikerer trenerne å møte på et dilemma når det gjelder å stå ved verdien ærlighet. Trenerne var i sitt lederskap opptatte av å ikke “gå rundt grøten” og å gi beskjed dersom spillere ikke presterte som de skulle, samtidig som de i motgang var opptatt av å holde kommunikasjonen positiv og å bygge spillernes selvtillit.

Involvering kan være et godt virkemiddel for å øke spillernes eierskapsfølelse og dermed også lojalitet til laget og treneren, og det kan øke spillernes trivsel dersom man får spillerne

til å føle seg viktige. Som trener bør man forsøke å lese klimaet for hva spillerne trenger. Har de behov for eller ønske om et tydelig lederskap vil det være lite hensiktsmessig å involvere.

## 6.0 Konklusjon

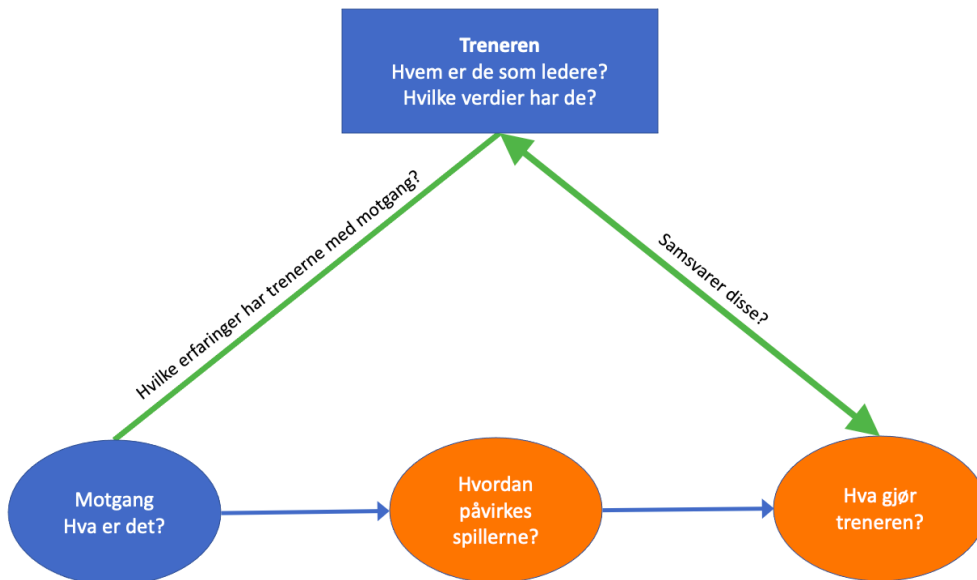
Oppgaven har sett på fotballtreneren som leder i motgang med et nytt lys. Vi har kombinert forståelsen av ledelse som en relasjonell prosess sammen med trenernes verdier, og vi har brukt kvalitativ data fra dybdeintervjuer for å vurdere hvorvidt lederne står ved sine verdier i motgang.

Oppgavens problemstilling: *Til hvilken grad står trenere i norsk toppfotball ved sine verdier i motgang?*

Vi har i vår oppgave funnet at norske toppfotballtrenere, her representert ved et lite utvalg, driver aktivt verdiarbeid i tråd med sine verdier når laget står i motgang. Av verdiene trenerne trakk frem at de stod for, var *involvering, trivsel, ærlighet, lojalitet og kommunikasjon* de mest fremtredende. Dette var verdier som var viktig ved deres lederskap, og trenerne hadde et bevisst forhold til hvordan disse verdiene stod seg i motgang. Praktiseringen av disse verdiene varierte avhengig av om trenerne stod i motgang eller ikke, og de gjennomførte tilsynelatende mer verdiarbeid (i form av tiltak for å komme ut av motgang) enn det de gjorde ellers. Et interessant funn er at ingen av trenerne nevnte trygghet som en verdi, samtidig som alle tiltakene trenerne gjorde hadde en underliggende hensikt i å øke spillernes trygghetsfølelse. Trenerne kan derfor med nytte øke sin bevissthet rundt det å legge til rette for psykologisk trygghet i fremtiden.

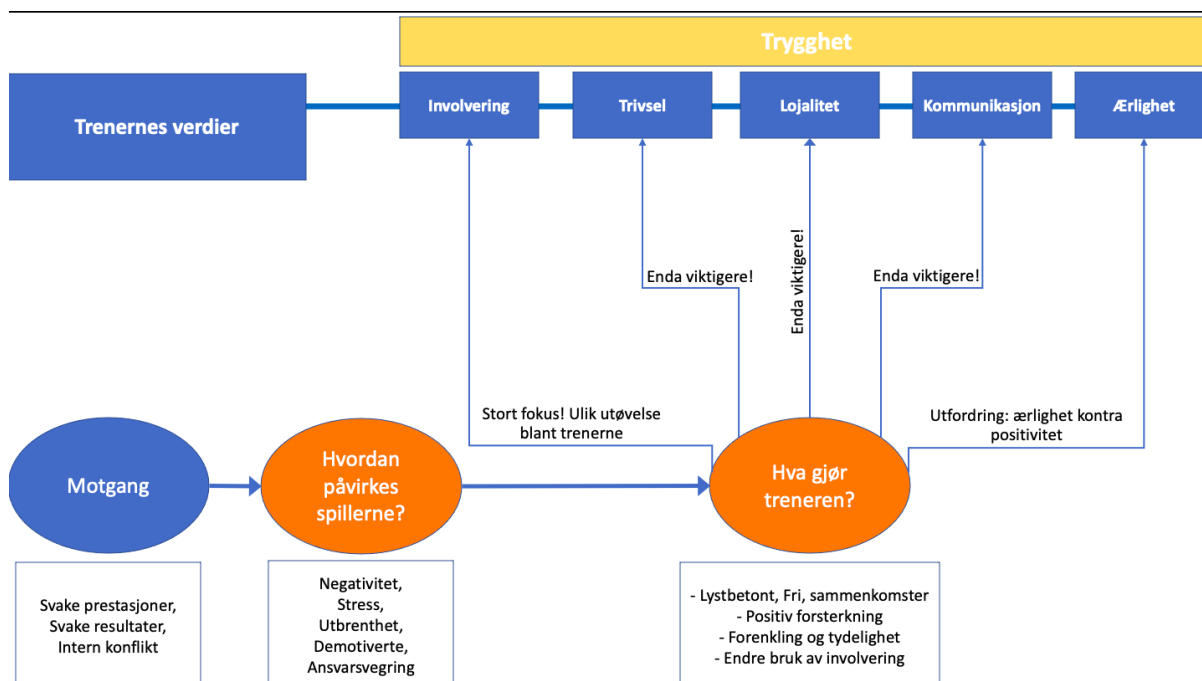
### 6.1 Revidert modell

Den konseptuelle modellen som ble presentert innledningsvis i oppgaven fungerte som utgangspunkt for forskningsoppgaven. Denne illustrerte våre forskningsspørsmål om hvem trenerne var som ledere, hva de anså som motgang og hvordan trenerne påvirkes av dette. Deretter tok modellen for seg hvordan motgang påvirker spillerne sett fra trenernes ståsted.



Figur 1.2 Konseptuell modell

Følgelig så vi på hvordan trenerne håndterte motgangsperioder med utgangspunkt i verdiene de stod for. Til slutt undersøkte vi om det trenerne gjorde i motgang var i tråd med verdiene de brukte for å beskrive sitt eget lederskap. Med utgangspunkt i diskusjonen og funnene i denne oppgaven har vi kommet opp med følgende reviderte modell:



Figur 6.1 Revidert modell

Trenerne anser motgang som svake prestasjoner, svake resultater og intern konflikt. Motgangen kan påvirke spillerne i form av negativitet, stress, manglende motivasjon og ansvarsvegring. For å forhindre en negativ holdningskultur og å få laget ut av motgang, benytter trenerne seg av nokså like grep. Tiltakene som gjøres tar utgangspunkt i trenernes verdier, og innebærer blant annet lystbetonte økter, positiv forsterkning, forenklete kamplaner og endret bruk av involvering.

Disse tiltakene var i stor grad i tråd med ledernes verdier. Verdien lojalitet fremstod som enda viktigere for trenerne i motgang, primært fordi det sjeldent opplevdes som et problem i hverdagen ellers. Verdien trivsel var viktig for alle trenerne både i generelt og i motgang. I motgang krevdes det aktivt verdiarbeid fra treneren for å opprettholde denne verdien. Verdien ærlighet var utfordrende å følge i motgang, da trenerne havnet i et dilemma mellom det å gi ærlige tilbakemeldinger og det å bygge spillernes selvtillit. De havnet også i en konflikt der de selv kanskje følte på usikkerhet, manglende tro og utslitthet, men følte seg forpliktet til å fremstå som trygge og positive overfor spillergruppa. Verdien kommunikasjon stod seg, og trenerne var i motgang opptatt av å være veldig tydelige og kortfattet i kommunikasjonen. Verdien involvering ble utøvd i ulik grad i motgang. Der noen anså involvering som enda mer hensiktsmessig i motgang ettersom spillerne selv stod ute på banen og så situasjonen “innenfra”, var andre trenere av den oppfatning av at tydelig lederskap og lite involvering var det spillerne behøvde.

## 6.2 Videre forskning

Ved videre forskning vil det være hensiktsmessig å gjennomføre deltakende observasjon av fotballtrenere for å se om de faktisk gjør og fremstår slik de selv påstår. Det vil også være interessant å forske videre på funnene fra denne oppgaven om at trenerne hadde ulike syn på det å involvere i motgang. Hva tenker spillerne selv om dette? Hva er det spillerne ønsker, og hva er det de forventer? Videre vil det interessant å forske videre på at trenerne fremstår mindre ærlige i motgang, i den forstand at de i motgang ikke er like direkte som de ellers pleide å være. Der de til vanlig ønsket å være direkte og ærlige i tilbakemeldingene virket de i motgang mer opptatt av å fokusere mer på det positive. Hvordan ville det gjort seg med en slik innstilling også i medgang?



Det ville også vært interessant å forske på hvordan spillerne selv oppfatter at trenerne hensyntar deres behov i motgang. Føler de at trenerne tar hensyn til at spillerne behøver mer omsorg? Til slutt vil det være interessant å gjøre tilsvarende forskning som det denne oppgaven har gjort på både et internasjonalt nivå. Det vil være interessant å finne ut hvorvidt norske toppfotballtrenere og den norske kulturen skiller seg fra andre land, og spesielt bruken av involvering og trivsel vil være interessant å utforske.

## 7: Referanseliste

Agee, J. 2009. Developing qualitative research questions: a reflective process. *International journal of qualitative studies in education*, 22(4), 431-447.

Alvesson, M. 2013. *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization*. OUP Oxford.

Andersen, Svein S 2006. *Aktiv informantintervjuing*, Universitetsforlaget 2006.

Andreassen, K. 1989. "Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv". Utg. SEEK. Flekkefjord.

Askheim, O. G. A., & Grenness, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlag .

Aspvik, N. P., Mehus, I., Sæther, S. A., & Tjønndal, A. 2016. Instruerende og positiv feedback ledelse i fotball: En undersøkelse av norske mannlige fotballtreneres lederstil. *Idrottsforum. org*.

Amabile, Teresa M. "Creativity and the Labor of Love." 1998

Amabile, Teresa, and Steven Kramer. 2011. "The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work".

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. 2015. Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323.

Askeland H., Espedal G., Jelstad, B.L. & Sirris, S. 2020. Understanding Values Work in Organisations and Leadership. In H. Askeland, G. Espedal, B. L. Jelstad & S. Sirris (eds), *Understanding Values Work* (pp 1-12). Cham: Palgrave Macmillan.

Bache, Lars Richard. 2016. Å være fotballtrener i motgang. UEFA A-oppgave. Lesedato 3.04.21. Hentet fra:

<https://www.fotball.no/globalassets/trener/uefa-a-oppgaver/uefa-a-lars-bache.pdf>

Bush, T. 2012. *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, Tor, Erlend Dehlin, and Jan Ole Vanebo. 2010. *Organisasjon Og Organisering*. 6. Utg. ed. Oslo: Universitetsforl.

Brochs-Haukedal, William. 2019. *Bare Ledelse*. 1. Utgave. ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Burke, Daniel, and P. Alex Linley. 2007. "Enhancing goal self-concordance through coaching." *International Coaching Psychology Review* 2.1 : 62-69.

Carmeli, A. 2007. Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44

Chase, M. A., Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. 1997. *Do coaches' efficacy expectations for their teams predict team performance?*. *The Sport Psychologist*, 11(1), 8-23.

Coulter, T. J., Mallett, C. J., & Gucciardi, D. F. 2010. Understanding mental toughness in Australian soccer: Perceptions of players, parents, and coaches. *Journal of Sports Sciences*, 28(7), 699-716.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget

Christiansen, Ø. 2011. *Fotballtreneren som leder*

Collins, J. 2009. *Good to Great-(Why some companies make the leap and others don't)*.

Cunliffe, Ann L. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*. Second ed. Los Angeles: Sage

Dagens Perspektiv. 2017. *Toppleder med ryggen mot veggen*. Lesedato 15. Mars 2021.

Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/toppleder-med-ryggen-mot-veggen>

Dalen, Monica. 2011. *Intervju Som Forskningsmetode*. 2. Utg. ed. Oslo: Universitetsforl..

Dalin, P. 1994, *Skolutveckling. Teori Bok 2. (School development. Theory Book 2.)*, Liber Utbildning, Stockholm

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. 2012. "Self-determination theory."

Edmondson, Amy C. 2018. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons

Eriksen, Thomas Hylland. 2006. *Trygghet* (red.): Oslo: Universitetsforlaget

Falk, Hjalmar, and Alf Torp. 1991. "Etymologisk Ordbog over det norske og det danske sprog (Etymological Dictionary for the Norwegian and Danish languages)." Oslo, Norway: Bjørn Ringstrøms Antikvariat

Foucault, M. 2019. *Power: the essential works of Michel Foucault 1954-1984*. Penguin UK.

Fotball.no, "Ungdomsfotballkvelden". Lesedato 10. Mai 2021. Hentet fra:<https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kurs/kurstilbud-klubbutvikling/ungdomsfotballkvelden/>

Fotballtreneren. 2016. Instruerende lederstil fremtiden for norske fotballtrenere? Lesedato 2 Februar. Hentet fra:  
<https://www.fotballtreneren.no/trenerutdanning/instruerende-lederstil-fremtiden-for-norske-fotballtrenere>)

Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. 2020. The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?. *Psychology of Sport and Exercise*, 51

Friedrich, T L. Stenmark, C K. & Mumford, M D. 2011. *Climate for Creativity*. 209. Oklahoma: Elsevier

Fry, Louis W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6: 693-727.

Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.

Gjerde, S. 2010. *Coaching. Hva. Hvorfor. Hvordan*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Glasø, L., & Thompson, G. 2013. *Transformasjonsledelse*. Gyldendahl. Oslo.

Griffin, Mark A., Sharon K. Parker, and Claire M. Mason. 2010. "Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study." *Journal of applied psychology* 95.1 : 174.

Hanstad, D. V. 2019. Kapittel 4. Lederskap basert på verdier. In *Eventledelse* (pp. 48-63).

Hjelseth, Arve 2002: "Vekst mot en usikker fremtid? Exit og Voice i restruktureringen av fotball". Paper til Nordisk sosiologkongress, Reykjavik, 15.-17. august 2002.

Hollingen, Even og Pensgaard, Anne M. 2006. *Idrettens mentale treningslære*, Gyldendal

Holm, Jan 2021. Norsk fotball. SNL. Lesedato 7.mars 2021. [https://snl.no/norsk\\_fotball](https://snl.no/norsk_fotball)

Holt, N. L., & Dunn, J. G. H. 2004. Toward a Grounded Theory of the Psychosocial Competencies and Environmental Conditions Associated with Soccer Success. *Journal of Applied Sport*

Høigaard, R., Jones, G. W., & Peters, D. M. 2008. Preferred coach leadership behaviour in elite soccer in relation to success and failure. *International journal of sports science & coaching*, 3(2): 241-250.

Ind, Nicholas & Watt, Cameron. 2004. *Inspiration, Capturing the Creative Potential of your Organisation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Irgens, Eirik J., and Grete Wennes. 2011. "Kunnskapsarbeid—om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner." Bergen: Fagbokforl

Isberg, L. 1991. *Framgångsrik eller Misslyckad: En studie av en elittränares situation*. Pedagogiska Institutionen Uppsala Universitetet

Karp, T. 2019. *God nok ledelse : hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Kaplan, B., & Maxwell, J. A. 2005. Qualitative research methods for evaluating computer information systems. In *Evaluating the organizational impact of healthcare information systems* (pp. 30-55). Springer, New York, NY.

Kaufmann, Geir, and Kaufmann, Astrid. 2009. *Psykologi I Organisasjon Og Ledelse*. 4. Utg. ed. Bergen: Fagbokforl, .

- Kjørmo, Odd. 1994. *Idrettspsykologi: Termer og begreper i idrettsfaglig sammenheng*. Norges Idrettshøgskole
- Klenke, Karin. 2016. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. 2. Utgave Emerald Publishing Limited
- Kotter, J. P. 1995. *Leading change: Why transformation efforts fail*.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. 2016. Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 940–957.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. 2009. *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. sage.
- Jacobsen, D. I. 2000. Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 2)*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. 2016. *Samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.)*. *Abstrakt Forlag*.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 4, pp. 45-232)*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, B. H. 1997. *Hva ler vi av? : om nordmenns forhold til humor*. Oslo: Pax
- Jordet, G. 2014. *Psychology and elite soccer performance*. I: T. Strudwick (Ed.), *Soccer Science*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers

- Lai, Linda. 2010. Maximizing without difficulty: A modified maximizing scale and its correlates. *Judgment and Decision Making*; 5(3): 164-175
- Martin. 2010. *The Psychology of Humor : An Integrative Approach*. Burlington: Elsevier Science
- Martinsen, L. U. 2015. *På vei mot elitenivå i fotball: unge spilleres evne til å takle motgang, og tilpasse seg nye miljøer: et treners perspektiv: en interpretative phenomenological analysis av treneres opplevelse av motstandsdyktighet og miljøforandringer* (Master's thesis).
- Mason, J. 2002. Linking qualitative and quantitative data analysis. In *Analyzing qualitative data* (pp. 103-124). Routledge.
- Meichenbaum, D. 1985. *Stress inoculation training*. New York, NY: Pergamon
- Mendiburo-Seguel, A., Páez, D., & Martínez-Sánchez, F. 2015. Humor styles and personality: A meta-analysis of the relation between humor styles and the Big Five personality traits. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(3), 335-340.
- Mintzberg, H. 2013. *Simply managing*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- NSD.no “Vurdering av innsendte meldeskjema” Lesedato 5. Januar 2021. Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/vurdering-av-innsendte-meldeskjema/>
- Næss, Hans-Erik. 2021. Leadership values in sport: The case of Scandinavia
- Næss, Hans Erik; Pettersen, Lene. 2017. *Metodebok for kreative fag*. Universitetsforlaget
- Ohr, F., & Gammelsæter, H. 2001. Hvor styres norsk toppfotball?
- Pensgaard, A. M., & Høgmo, P. M. 2004. *Mental trening i fotball*. Akilles.
- Poli, R., Besson, R., & Ravenel, L. 2020. Demographic analysis of professional football club coaches. (No. 56). Neuchâtel: CIES.

- Postholm, May Britt. 2010. Kvalitativ Metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen. Cappelen Damm akademisk.
- Raelin, J. 2011. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Ronglan, L. T. 2007. Building and communicating collective efficacy: A season-long in-depth study of an elite sport team. *The Sport Psychologist*, 21(1), 78-93.
- Romero, & Cruthirds, K. W. 2006. The use of humor in the workplace. *IEEE Engineering Management Review*, 34(3), 18-18. doi:10.1109/EMR.2006.261378
- Roussin, C. J. 2008. Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.
- Sandvik, A.M. 2013. Transformasjonsledelse og motivasjon: rollen til prestasjonsmål. S. 417-430 i: Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø L., Matthiesen, S. B. (Red.). *Livet som leder*. Bergen. Fagbokforlaget
- Sannes, Ragnvald. 2005. Dataanalyse og statistikk : en praktisk innføring for diplom- og prosjektoppgaver. Sandvika: BI Nettstudier
- Schoorman, F David. Mayer, Roger C. & Davis, James H. 2007. *An integrative model of organizational trust: past, present and future*.344-354. *Academy of Management Review*.
- Soucie, Daniel. 1994 "Effective managerial leadership in sport organizations." *Journal of sport management* 8.1: 1-13.
- Stefánsson, A. 2011. *Når en elitetrener i håndball kommer i motgang* (Master's thesis).
- Tjønndal, Anne 2016 "Hva kjennetegner norske fotballtrenere som ledere?". Lesedato 1. Mai 2021. Hentet fra:  
<https://www.an.no/debatt/jobb/helse/hva-kjennetegner-norske-fotballtrenere-som-ledere/o/5-4-303411>



Van Vugt, M, and Ronay, R. 2014 "The Evolutionary Psychology of Leadership: Theory, Review, and Roadmap." *Organizational Psychology Review* 4, no. 1: 74-95.

Vealey, R. S. 1986. Conceptualization of sport-confidence and competitive orientation: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Sport Psychology*, 8, 221–246.

VG. 2020. Vegard Hansen i verdenstoppen på kontinuitetsliste. Lesedato 25. Januar 2021.

Hentet fra:

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/4qyWkq/vegard-hansen-i-verdenstoppen-paa-kontinuitetsliste>

Vik, Sigurd. 2007 *Prestasjonskultur Og Prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforl.

Weber, Max, Egil Fivelsdal, and Dag Østerberg. 2010. *Makt Og Byråkrati : Essays Om Politikk Og Klasse, Samfunnsforskning Og Verdier*. 3. Utg., 6. Oppl. ed. Fakkell. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Yin, Robert K. 2003 *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage

Zak, P. J. 2017. The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90

## 8: Appendiks

### 8.1 NSD meldeskjema

Vedlegg 1:



#### NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Masteroppgave

**Referansenummer**

389046

**Registrert**

07.01.2021 av [REDACTED]

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høyskolen Kristiania – Ernst G. Mortensens Stiftelse / School of Communication, Leadership, and Marketing / institutt for ledelse og organisasjon

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

[REDACTED]

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

[REDACTED]

**Prosjektperiode**

01.01.2021 - 10.06.2021

**Status**

18.02.2021 - Vurdert

**Vurdering (1)****18.02.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### 8.2 Intervjuguide

# Intervjuguide

## **Verdier/ledelse:**

Hvem er du som trener/leder?

Hvordan ønsker du å bli sett på som leder?

Hva føler du er ansvaret/oppgaven til treneren?

Hvilken fotballtrener ser du opp til? Hvilken leder ser du opp til?

Har du noen verdier du leder etter?

## **Motgang:**

Hva er motgang for deg?

Når opplevde du motgang sist?

Hvilke utfordringer møtte du som leder i denne situasjonen?

Hvilke ledelsesutfordringer har du møtt på når du har stått i motgang?

Er det alltid fornuftig/mulig å stå ved verdiene dine i slike situasjoner?

## 8.3 Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan fotballtrenere i norsk toppfotball opplever å stå i motgang”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

1. Jeg godkjenner at jeg har lest og forstått bakgrunnen for forskningen, og at jeg har hatt muligheten til å stille spørsmål knyttet til undersøkelsen.
2. Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det. Trenger ikke oppgi grunn.
3. Jeg godtar å delta i denne forskningen.
4. Jeg godkjenner at de data jeg bidrar med blir lagret for bruk i kun denne oppgaven.
5. Jeg godkjenner at dette intervjuet blir innspilt som lydopptak. (Blir slettet juni 2021)
6. Jeg godkjenner at fakta om meg og min klubb blir **h**avngitt i oppgaveteksten.

**Ved å skrive “Jeg samtykker” på mail eller melding godtar jeg dette samtykkeskjemaet.**

-----