

Mikkel Bjørnstad

Mental innstilling på topptrenere

En tematisk analyse av topptreneres mentale innstilling i fotball

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for coaching og psykologi
Norges idrettshøgskole, 2016

Sammendrag

Hovedmålet med studien var å undersøke topptrenere sin mentale innstilling i fotball. Her så oppgaven på mentale innstillinger innenfor Carol Dwecks (2007, 2012) teoretiske rammeverk. Dweck (2007, 2012) skiller den mentale innstillingen i to. En mental innstilling om vekst, og en konstant mental innstilling. Den mentale innstillingen om vekst ser på våre grunnleggende ferdigheter som tilegnet gjennom erfaringer, der innsatsen og erfaringene danner grunnlaget for mennesket sitt utviklingspotensialet. I kontrast står en konstant mental innstilling som ser på våre grunnleggende ferdigheter som genetisk betinget. I følge Dweck (2007, 2012) vil de to innstillingene respondere ulikt i møte med utfordringer, motgang, synet på innsats og andre personer sin suksess. Studien hadde ikke til hensikt å diskutere grad av arv og miljø i utviklingen av en topptrener.

Studien undersøkte 7 topptrenere etter satte kriterier. Semistrukturert intervju og tematisk analyse ble benyttet for å samle og analysere dataen. Studien viste at trenerne hadde utøvet stor innsats for å komme seg til sin første jobb. De likte å møte vanskelige utfordringer og opplevde motgang som en lærerik prosess. Likevel var det store forskjeller mellom trenerne i enkelte aspekter av studien. Trenerne var delt i synet på å dele kunnskap med andre trenere. Enkelte trenere ønsket ikke å dele sin kunnskap, da dette kunne gjøre deres egen posisjon svakere. I kontrast sto trenere som ønsket å dele av sin kunnskap fordi det ville gavne norsk fotball generelt, og ville skape et konkurransefortrinn ut mot Europa. Gruppen var også ulik i synet og på rutinene for å få feedback på seg selv som trener. Her skiltes gruppen fra de trenere som så på feedback som veldig viktig og hadde opparbeidet seg gode rutiner, til trenere som ikke så behovet for å få feedback fra andre personer. På bakgrunn av funnene i oppgaven kan det argumenteres at trenere i større og mindre grad innehar en mental innstilling om vekst.

Nøkkelord: Mental innstilling, topptrenere, fotball.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord.....	6
1. Innledning	7
2. Teoretisk rammeverk	9
2.1 Lederskap.....	9
2.2 Store ledere tilnærming	10
2.3 Fra Achievement goal theory til mindset	14
2.4 Mindset / mental innstilling.....	15
2.5 Hvorfor er en mental innstilling om vekst viktig?	16
2.6 Hensikten med studien.....	26
2.7 Problemstilling.....	26
3. Metode.....	27
3.1 Samfunnsvitenskap, hermeneutikk, kvalitativ metode og semistrukturert intervju.....	27
3.2 Tematisk analyse	27
3.3 Semistrukturert forskningsintervju	31
4. Presentasjon av funn og diskusjon.....	34
4.1 Innsats	34
4.2 utfordringer og motgang.....	42
4.3 Kritikk.....	46
4.4 Generell diskusjon.....	52
4.5 Studiens begrensninger.....	54
4.6 Videre forskning.....	55
4.7 Praktiske implikasjoner.....	56
5. Referanser	57

6. Vedlegg 1: Godkjenning NSD	63
7. Vedlegg 2: Godkjenning av figur.....	66
8. Vedlegg 3: Informasjon og rettigheter om prosjektet.....	67
9. Vedlegg 4: Intervjuguide	68

Forord

Jeg fikk tildelt mitt masterkontor på sensommeren 2014. Jeg hadde ideer, forventninger og planer, men de skulle snart vise seg å være på et helt annet nivå enn hva som ble sluttproduktet nå i 2016. Jeg kalte rommet mitt for ”bunkersen”, og tidlig ble den, med sin beliggenhet i en av NIHs perifere fløyer, byttet ut til fordel for et levede bibliotek, kantine og lesesal. Ideene og planene likeså. Nye spennende impulser, forelesninger og innholdsrike diskusjoner førte oppgaven i nye og andre retninger. Alt dette er jeg veldig glad for!

Først og fremst vil jeg takke min strålende veileder Frank Abrahamsen. Frank viste meg og ledet meg gjennom dører jeg vanskelig kunne åpnet selv. Stor takk Frank! Selv om vi tidlig valgte bort metoden interpretive phenomenological analysis (IPA), har både du og jeg fortjent å ikke velge bort en indian pale ale (IPA). Den betaler jeg med glede, Frank!

Videre vil jeg takke familien som gode diskusjonspartnere og supportere gjennom prosessen. Vi har alltid stått sammen i tykt og tynt og det er jeg evig takknemlig for.

Spesielt vil jeg også takke mine medtrenere i Skeid, Eirik Bie, og Nils Hansen, som tilrettela for meg. Uten dere hadde jeg vanskelig kunne kombinert skole og jobb.

Til slutt må jeg trekke frem Daniel Nordheim Pedersen, Stian Rasch, Ole Jørgen Sylling Berg, Håvard Meslo, Stein Høgsve, Lars Ulvik Martinsen, samt den sorte skinnssofaen på NIH. Dere gjorde pausene ekstra lange, og kaffen ekstra god. Uten tvil det jeg vil savne mest fra mine 5 år på NIH.

God fornøyelse folkens!

Sportslig hilsen

Mikkel Bjørnstad

1. Innledning

“Leaders are made, they are not born. They are made by hard effort, which is the price which all of us must pay to achieve any goal that is worthwhile” (Lombardi, 2010)

Diskusjonen om i hvilken grad et menneske er formet av miljøet det lever i, eller om vår atferd er genetisk betinget, er en av de største diskusjonene innenfor flere fagfelt i vitenskapen. En slik diskusjon er også svært relevant og hyppig fremme innenfor toppidretten. Et sitat fra den legendariske Green Bay Packers-treneren Vince Lombardi illustrere et interessant poeng på en god måte. Er evnen til lederskap medfødt, eller kan hvem som helst bli leder?

Denne oppgaven har ikke til hensikt å gi et eksakt svar på spørsmålet om natur eller næring. Derimot vil oppgaven se på hvilket syn topptrenere i fotball har på om egenskapene er medfødt eller skapt, og om dette igjen kan ha konsekvenser for atferden. Dette vil senere i oppgaven bli omtalt som mental innstilling. Synet på våre egenskaper blir av Carol Dweck (2007, 2012) kalt mental innstilling (mindset) som skiller mellom en konstant mental innstilling, og en innstilling om vekst. Hvilket syn en person har på egenskaper som for eksempel talent, intelligens, kreativitet er av Dweck (2007, 2012) ment å ha konsekvenser for atferden. Hun hevder at personer med en mental innstilling om vekst vil respondere mer hensiktsmessig på utfordringer, motgang og kritikk. De vil legge ned en større innsats og se på andre personer mer som en kilde til læring, enn som en konkurrent. Topptrenerens arbeidssituasjon er veldig konkurransepreget, og trenerskifter skjer hyppig begrunnet manglende resultater, noe som gjør Dweck sitt perspektiv interessant for fotballtrenere.

I Arnulf, Mathisen, og Hærem (2012) sin studie av resultatforskjellen etter treneravganger fra 2012, har forskningsteamet gått gjennom alle treneravganger i Tippeligaen i perioden fra 1995 til 2006. Det var 86 trenerskifter, der 33 var frivillige i en toppdivisjon som kun består av 14 lag årlig. Dette gir i snitt over sju treneravganger i året, og 50% sannsynlighet for å få sparken. Derfor kan en hevde at jobben som topptrener kjennetegnes av et sterkt resultatfokus.

Det er foreslått at trenere på toppnivå vil ha en fordel av å inneha en mental innstilling om vekst (Chase, 2012). I oppgaven vil jeg undersøke om dette er tilfelle også i Norge, og diskutere om konsekvensene av den mentale innstillingen kan være noe av grunnen til at trenerne har kommet dit de har kommet.

2. Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet vil først gjennomgå hvordan forskning har undersøkt lederskap i et historisk perspektiv. Videre vil oppgaven presentere den mentale innstillingen sin rolle i å utvikle lederskap, før de ulike mentale innstillingene vil bli presentert. Her vil oppgaven gjennomgå hvilke atferdsmessige ulikheter som kan opptre for de ulike mentale innstillingene i møte med utfordringer, hindringer, synet på innsats og andres suksess. Til slutt vil hva som er hensikten med studien bli klargjort, før problemstillingen blir presentert.

2.1 Lederskap

“Taper du er alt du gjør feil. Når du vinner kan du be folk synge "Alle fugler" på trening, og bli erklært som geni.” (Tjernås, 2014)

Treneren har en viktig rolle i idretten (Riemer, 2007), noe som illustreres av den tidlige Premier League assistenttreneren Lars Tjernås i sitatet over. Veien kan være kort fra å bli genierklært til å fremstå som syndebukk. Lederskap blir sett på som en viktig suksessfaktor for idrettsprestasjoner (Riemer, 2007). Derfor er spørsmålet om hva, og hvordan effektivt lederskap blir utført et relevant tema. For å forstå suksessfulle treneres lederskap, er det viktig å ha en grunnleggende forståelse av hvordan forskere har definert begrepet lederskap (Chase, 2012; Riemer, 2007). Gjennom de siste 50 årene, har det blitt laget flere hundre definisjoner, og lederskap har blitt sett på som noe det er vanskelig å få tilstrekkelig definert (Riemer, 2007; Yukl, 2013). Riemer (2007) trekker frem flere relevante definisjoner i sin artikkel.

“The behavior of an individual when he (she) is directing the activities of a group towards a shared goal.” (Hemphill & Coons, 1957, s. 7).

“The behavior process of influencing individuals and groups toward set goals.” (Barrow, 1977, s. 232).

“Leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task.” (Chemers, 1997, s. 1).

Definisjonene av lederskap varierte og Yukl (2013) trekker frem at det ikke finnes én ”korrekt” definisjon, men at det er bedre å bruke materialet som finnes som en plattform for å få et perspektiv på det multikomplekse fenomenet lederskap. Det finnes flere

nøkkelkonsepter definisjonene har til felles. 1) Lederskap skjer både på et individuelt-, gruppe- og organisatorisk nivå. Ledere må håndtere spillere på et individuelt plan, samt håndtere den kollektive dynamikken som skapes i et felleskap av ulike individer (Riemer, 2007). 2) Ledelse er en atferdsprosess. Ledere endrer, eller tilpasser atferden til utøveren. 3) Lederskap er interpersonelt, altså kreves det menneskelig interaksjon og evnen til å kommunisere godt. 4) Lederskap er opptatt av prestasjon. Fokuset ligger alltid på å lede et individ, eller en gruppe en bestemt retning (Riemer, 2007). Altså ser en at de fire nøkkelkonseptene opptrer i de ulike definisjonene av lederskap. For å undersøke lederskap, har det vært brukt flere ulike tilnærminger i litteraturen om ledelse generelt og spesifikt i idrettspsykolog opp gjennom årene (Chase, 2012; Yukl, 2013). Yukl (2013) trekker frem at det innenfor generell ledelse tradisjonelt har blitt forsket på fem retninger. 1) Ledelsestrekk hos lederen, 2) atferden til lederen, 3) makt-innflytelse tilnærming, 4) situasjonsorientert ledelse og 5) integrert tilnærming som er mer sammensatte teorier. De ulike tilnærmingene for å undersøke generell ledelse er også noe som går igjen når Chase (2012) trekker frem hvilke tilnærminger som det tradisjonelt har undersøkt innen lederskap i idrett. Derfor vil oppgaven gå videre inn på hvordan tidligere forskning har undersøkt lederskap innenfor idrettspsykologisk forskning.

2.2 Store ledere tilnærming

En av de første tilnærmingene for å undersøke lederskap var å se på suksessfulle lederes egenskaper og karakteristikk¹. Tilnærmingen undersøkte lederes egenskaper som personlighet, motiver, verdier og ferdigheter (Yukl, 2013). Dette fordi det lå en underliggende antagelse om at enkelte ledere var naturlige ledere, og tilnærmingen ble brukt for å undersøke om suksessfulle lederne hadde de samme fellestrekkene (Chase, 2012; Yukl, 2013). Etter flere studier ble denne tilnærmingen forkastet fordi det viste seg vanskelig å finne bestemte konstante fellestrekk hos de ulike lederne med suksess (Chelladurai, 1990). Forskere konkluderte med at det ikke fantes spesifikke karakteristika, eller personlighets egenskaper som førte til effektiv ledelse. Suksessfulle ledere varierte både i karakteristika og personlighetsegenskaper (Chase, 2012). Dette kan være et argument mot at medfødte lederegenskaper eksisterer i stor grad, der enkelte trenere har medfødte karaktertrekk som gjør dem unike fra andre mennesker.

¹ Store ledere tilnærmingen referer til Great person approach.

2.2.1 Tilnærmingen om ledelsesatferd

Tilnærmingen om ledelsesatferd² har vært en tilnærming for å undersøke lederskap. Denne tilnærmingen begynte tidlig i 1950-årene da forskere ble mer interessert i hvordan ledere utførte jobben sin (Yukl, 2013). Tilnærmingen bygget på antagelser om at effektive ledere utførte den samme effektive oppførselen uansett situasjon. Nøkkelen var å finne hva som var effektiv ledelse for deretter å lære dette bort til andre ledere (Chase, 2012). På den måten kunne effektivt lederskap overføres ved hjelp av å lære seg universelle effektive lederskapsteknikker (Chase, 2012). Denne tilnærmingen tok lite høyde for kontekst og personlige egenskaper og karakteristika. Det var vanskelig å komme frem til ulike universelle lederskapsteknikker som ga effektiv ledelse uavhengige av personlighet, personlige egenskaper, ulike ledelses-situasjoner og ulike kontekster. Resultatene fra forskningsprosjektene fikk forskerne til å se på kontekst og situasjon, i tillegg til effektiv ledelse (Chase, 2012).

2.2.2 Interaksjonstilnærming

Med bakgrunn i tilnærmingen som så kun på ledelsesatferd, kunne ikke forskere utelukke kontekst og personlige egenskaper når de undersøkte effektivt lederskap. Derfor ble en interaksjonstilnærming³ utviklet. Denne tilnærmingen utviklet seg da forskere så at suksessfull treneratferd ikke nødvendigvis hadde en overføringsverdi til en annen idrett (Chase, 2012). Ledelse innenfor for eksempel amerikansk fotball og europeisk fotball trengte nødvendigvis ikke å ha en overføringsverdi, grunnet de to idrettenes ulike egenart og kulturer. Tilnærmingen så derfor på personlige egenskaper, karakteristika og oppførsel av lederen i en kontekst av en situasjon for å undersøke effektiv ledelse. I denne tilnærmingen må personlige faktorer og hver enkelt situasjonskontekst bli nøye vurdert for å oppnå effektivt lederskap (Chase, 2012).

Effektiv ledelse vil i denne tilnærmingen være avhenge av hvilken person som utfører ledelse og i hvilken kontekst effektiv ledelse skulle forekomme. Tilnærmingen argumenterer for at effektivt lederskap kan variere fra situasjon til situasjon, fra idrett til idrett, men også fra lag til lag. En effektiv ledelsestilnærming i det ene laget, trenger ikke å fungere i et annet lagmiljø. Et eksempel hvordan kulturer kan bestemme hva som er effektiv ledelse blir godt illustrert av tidligere landslagssjef Egil ”Drillo” Olsen, som

² Tilnærming om ledelsesatferd referer til Behavioral approach.

³ Interaksjonstilnærmingen referer til Interactional Approach.

kom med et nyttige råd til Ole Gunnar Solskjær før han ble ansatt i den daværende Premier League-klubben Cardiff.

“Sett deg godt inn i klubbens historie, både fotballmessig og sosiologisk. Det er viktig for hvordan framtida planlegges. Ole Gunnar har naturligvis egne ideer om hvordan ting skal gjøres, men de må ta hensyn til klubbens kultur. Selv burde jeg nok vært litt mer forberedt på den engelske kulturen enn det jeg var” (Olsen, 2014).

2.2.3 Den flerdimensjonale modellen om sportslederskap

Den flerdimensjonale modellen⁴ til Chelladurai (1990) har blitt brukt for å undersøke og forklare effektiv ledelse. Hos Chelladurai (1990) er gruppens prestasjon og medlemmenes tilfredshet sett på som en funksjon av en overenstemmelse av tre tilstander av lederatferd. Påkrevd, ønsket og hva som faktisk skjer (Chelladurai, 1990). Forløpere til de tre tilstandene av lederatferd er karakteristikk av situasjonen, lederen og utøveren (Chelladurai, 1990). Altså er det flere forhold som er med på å påvirke hva som utgjør effektiv ledelse, og at dette varierer i forhold til de overfor nevnte punktene. Det trekkes frem at en nøkkel til å forstå den flerdimensjonale modellen, er at det finnes en felles forståelse mellom lederen sin ønskede lederatferd (*required, situationally demanded*), faktiske lederatferd og gruppens ønskede lederatferd (Chase, 2012; Shields, Gardner, Bredemeier, & Bostro, 1997). Hvis en leder tenker at en autokratisk lederstil passer best for å lede laget, samtidig som ferdighetene ledere innehar tilsier at oppgaven bør utføres med en autokratisk lederstil vil dette føre til krasj hvis laget ønsker en demokratisk lederstil. I en slik situasjon blir det en forskjell på fellesforståelsen av lederatferden som igjen blir uheldig for lederskapet. Som illustrert i eksemplet over, må konteksten, samt ønsket og faktisk lederskap passe for at det skal bli utført effektivt lederskap.

Modellen ble revidert i 2001, til å inkludere transformasjonsledelse. I transformasjonsledelse inngår trekk som karisma, idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering og individualisert behandling som igjen kan påvirke situasjonen og gruppens karakteristikk (Chase, 2012). Riemer (2007) trekker frem at modellen har gitt et solid utgangspunkt for å undersøke lederatferd.

⁴ Den flerdimensjonale modellen om sportslederskap referer til Multidimensional Model of Sport Leadership.

2.2.4 Medieringsbasert modell av lederskap

Smoll og Smith (1989) har en modell om medieringsbasert lederskap⁵. Modellen undersøker forholdet mellom situasjonen, kognisjon, atferd og individuelle forskjeller. Smoll og Smith (1989) foreslår at effektiv lederskap i ungdomsidrett er et resultat av kombinasjonen treneratferd, spillernes opplevelse av treneratferden og hva spilleren husker av lederskapet i sin evalueringsprosess (Chase, 2012). Altså vil utøverens læring påvirkes av innstillingen utøveren har til treneren. Hvis en utøver oppfatter treneren som hjelpsom og kunnskapsrik, kan dette få utøveren til å reagere positivt og konstruktivt ovenfor lederen (Chase, 2012). Faktorer som kan ha en innflytelse på forholdet kan være trenerens individuelle variabler (f.eks. motivasjon, intensjon, kjønn og mål), spillerens individuelle variabler (f.eks. motivasjon, alder, kjønn, mål og spenning) og faktorer i situasjonen (f.eks. nivået på konkurransen, idrettens natur og tidligere suksess) (Chase, 2012). Alt i alt viste tilnærmingen at trenerens sin oppfattelse av egen atferd ikke korresponderte bra med faktisk atferd. Videre korrelerte ikke treneren sin oppfattelse av atferd, med spilleren sin oppfattelse (Smoll & Smith, 1989). Med bakgrunn i det overnevnte ser man viktigheten av å ha eksterne evalueringsprosesser av trenerpraksis. Dette for å gi treneren et riktig bilde av sin faktiske treneratferd.

2.2.5 Den mentale innstillingens rolle innenfor lederskapsteorier

Det trekkes frem at forskere enda ikke har klart å fastsette en enkelt bestemt ledelsesatferd som er universal for godt lederskap (Chase, 2012; Yukl, 2013). Effektiv ledelse vil variere ut fra person, kontekst, kultur, oppgave og andre faktorer. Likevel viser alle de ulike måtene å studere lederatferd på, at lederskap kan læres (Chase, 2012; Ely m.fl., 2010). Resultatene fra Ely m.fl. (2010) sin litteraturstudie viste at trenerne selvrapporterte endring i lederskapsatferd. Dweck (2007, 2012) argumenterer for at personer med en mental innstilling om vekst, vil ha en fordel over personer med en konstant mental innstilling fordi personene hele tiden streber etter å utvikle seg selv videre. Med bakgrunn i det overnevnte er det alltid noe en kan bli bedre på som leder, og egenskaper som kan videreutvikles. Chase (2012) trekker frem viktigheten av å undersøke trenerne syn på om eget lederskap er medfødt eller lært, og hvordan dette igjen påvirker deres atferd og syn på mest mulig effektiv ledelse.

⁵ Medieringsbasert modell av lederskap referer til Mediation Model of Leadership.

Forskning har vist at ledere med en mental innstilling om vekst, har et større læringsutbytte enn trenere med en konstant mental innstilling (Chase, 2012; Dweck, 2007, 2012). Med bakgrunn i det, vil en undersøkelsen av trenerens mentale innstilling være høyst relevant for å se om trenere på toppnivå innehar en mental innstilling om vekst, eller om de har en konstant mental innstilling. Denne oppgaven ønsker å undersøke topptrenere i Norge sin mentale innstilling. Her vil oppgaven undersøke om de samme funnene er gjeldene for topptrenere i Norge.

2.3 Fra Achievement goal theory til mindset

Carol Dweck (2007, 2012) sin teori om de ulike mentale innstillingene har klare paralleller til Achievement goal theory (AGT). AGT ble utviklet av en gruppes forskere ved Champaign, Illinois. Carol Dweck var en av forskerne i gruppen sammen med Nicholls, Ames, Roberts m.fl. (Roberts, 1992). AGT danner på mange måter grunnlaget for Dweck sin teori om de ulike mentale innstillingene. Derfor er det hensiktsmessig å forstå AGT, for dermed å kunne forklare Dweck sin teori. AGT er ofte brukt som en anvendt teori for å undersøke og forstå motivasjonen innenfor idrett. Teorien brukes oftest når hovedmålet er å ivareta eller øke motivasjon, uavhengige ferdighet eller ferdighetsnivå (Nicholls, 1984, 1989).

AGT skiller hovedsakelig kildene til motivasjon i to. Grovt sett motiveres personen enten gjennom å demonstrere ferdigheter ovenfor andre, eller seg selv. Et eksempel kan være to fotballtrenere. Fotballtreneren som motiveres gjennom å demonstrere ferdigheter ovenfor andre, vil motiveres av å vinne fotballkamper. Treneren vil kun være opptatt resultatet. Dette uavhengig om prestasjonen var god eller ikke. Treneren som motiveres gjennom å demonstrere ferdigheter ovenfor seg selv, motiveres av å utvikle laget og seg selv personlig. Treneren ser på prosessen uavhengig av resultat. Kompetanse vil oppleves når treneren føler utvikling for seg selv å laget (Nicholls, 1984, 1989).

Hvordan vi definerer kompetanse i en gitt aktivitet vil avhenge av synet på kompetanse. Synet på hva som er opplevd kompetanse kan variere fra person til person. Her skiller det mellom mestringsorientert til resultatorientert utøvere. I forhold til Dweck sin teori om mentale innstillinger, vil en person med en konstant innstilling om vekst motiveres og føle kompetanse gjennom å demonstrere ferdigheter ovenfor andre personer, og i så

måte inneha mange av de samme faktorene som en resultatorientert utøver. Derimot vil en person med en innstilling om vekst, motiveres av å utvikle seg selv, med å demonstrere ferdigheter ovenfor seg selv og oppleve kompetanse gjennom å føle utvikling (Dweck 2007,2012).

2.4 Mindset / mental innstilling

Mindset blir på norsk oversatt til mentale innstillinger. Growth mindset blir oversatt med mental innstilling om vekst, og fixed mindset blir oversatt men konstant mental innstilling (Dweck, 2007). Innenfor forskningslitteraturen blir også uttrykkene entity theory og incremental theory brukt om henholdsvis konstant mental innstilling (Fixed mindset) og mental innstilling om vekst (Growth mindset).

Mental innstilling referer til hva slags tro et menneske har om sine egne eller andre personer sine grunnleggende kvaliteter. Eksempler på grunnleggende kvaliteter kan omhandle en person sin intelligens, idrettstalent, kreativitet eller personlighetstrekk. Dweck (2007, 2012) skiller mellom to ulike mentale innstillinger.

2.4.1 Konstant mental innstillingen og mental innstilling om vekst (fixed mindset/ entity theory og growth mindset/ incremental)

For å illustrere forskjellen mellom de ulike mentale innstillingene kan synet på intelligens trekkes frem som ett eksempel. En person med en konstant mental innstilling, vil tro at intelligensen er en fastlagt egenskap som er medfødt. En personlig kvalitet som ikke kan endres i stor grad, men som innehar et fastlagt tak, som personen ikke kan utvikles ut over (Dweck, Chiu, & Hong, 1995). Dermed kan ikke alle personer oppnå høy intelligens innenfor dette tankesettet. Altså har en person er fastlagte genetiske rammer, som en ikke kan strekke seg utover.

I kontrast til det, vil en person med en mental innstilling om vekst, tro at intelligensen vår er dyrkbar. Et individ kan bli mer intelligent gjennom innsats (Dweck m.fl., 1995), og hvem som helst kan oppnå høyere intelligens gjennom de riktige stimuliene. Altså er det våre egne prosesser som styrer taket på hvor intelligente vi kan bli. Intelligens er et eksempel på en av de grunnleggende kvalitetene, men dette eksemplet er også gjeldende for andre kvaliteter som rytme, idrettstalent etc. Den mentale innstillingen kan variere og være forskjellig på ulike områder av de grunnleggende kvalitetene. En kan for

eksempel tro at idrettstalent skapes gjennom hardt arbeid, mens kreativitet eller rytme er medfødt og derfor genetisk betinget (Dweck, 2007, 2012). På synet om lederskap er skapt eller medfødt benytter Dweck (2007, 2012) uttrykket lederskapsmindset.

2.4.2 Tankesett om lederskap

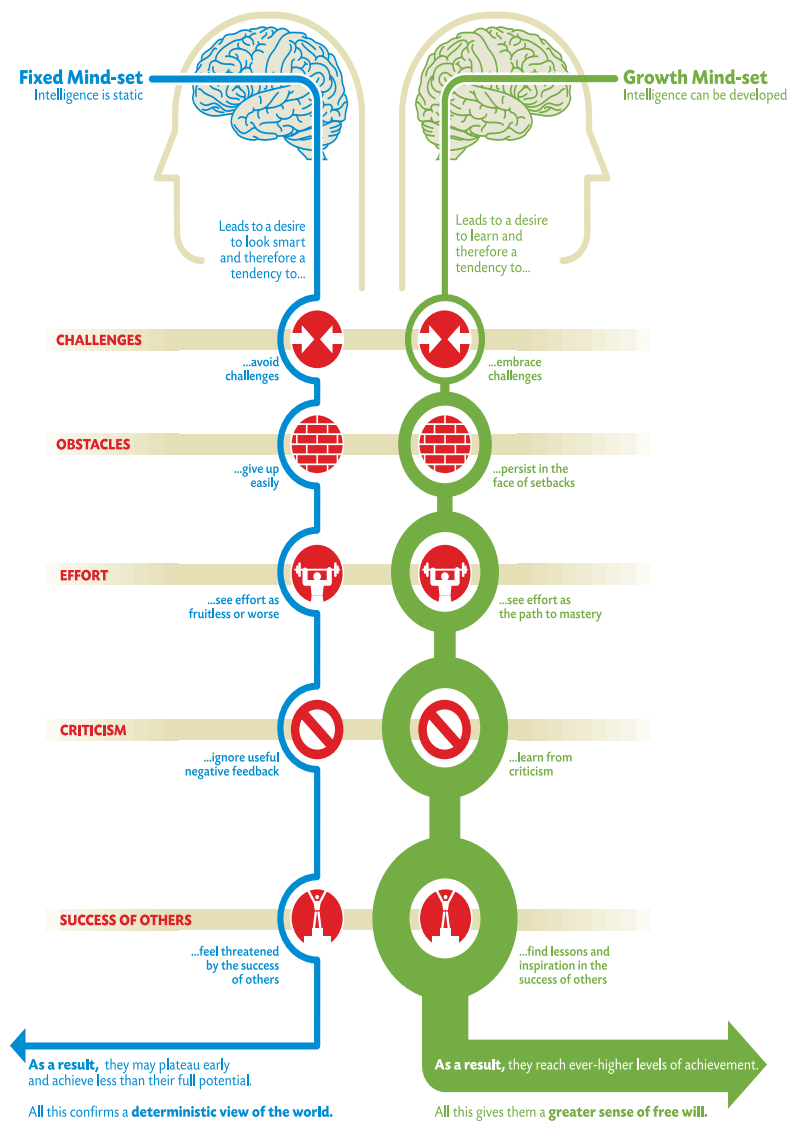
I lederskapsmindset skiller det mellom en konstant mental innstilling og mental innstilling om vekst. Personer med en konstant mental innstilling tror at noen personer er fødte ledere. Skal en bli en god leder, trengs det medfødte ferdigheter som skiller personene fra resten av menneskeheten. Personer med innstillingen om vekst tror at lederevner er dyrkbare og kan bli lært (Chase, 2012). Med riktig stimuli kan hvem som helst bli ledere, uavhengig av medfødte kvaliteter. Den mentale innstillingen vil i følge Dweck (2007, 2012) være med på å påvirke handlingene våre på ulike måter. De to ulike mentale innstillingene vil få ulike konsekvenser for atferden, og det blir argumentert for at trenere vil profetere positivt av å inneha en mental innstilling om vekst (Chase, 2012). Hvilke atferdsmessige konsekvenser de ulike mentale innstillingene potensielt gir vil bli nøyere gjennomgått i avsnittende under.

2.5 Hvorfor er en mental innstilling om vekst viktig?

Dweck sin forskning de siste 20 årene har vist at den mentale innstillingen en person innehar er med på å påvirke hvordan disse personene lever livene sine (Dweck, 2006). Som tidligere beskrevet i oppgaven har alle de ulike tilnærmingene rundt lederskap foreslått at evnen til å lede kan bli lært (Chase, 2012). Altså finnes det elementer innenfor lederskap som kan bli lært, eller videreutviklet. Det er dermed foreslått at evnen til å lede kan bli forbedret og lært. Dette er viktige betraktninger å ta med seg videre for en trener som ønsker å utvikle seg. I Chase (2012) sin litteraturstudie om lederskap konkluderes det med at ledere innenfor idrett bør ha et mindset om vekst. Bakgrunnen for dette synet er at de ulike tankesettene møter og responderer ulikt på utfordringer, hindringer, innsats, kritikk, og andres suksess. Et tankesett om vekst omfavner utfordringer, fortsetter ved tilbakefall, ser på innsats som nødvendig for prestasjon, lærer av kritikk og finner inspirasjon hos andre med suksess (Chase, 2012). Som motsetning trekkes det i Dweck sin forskning frem at trenere med en konstant innstilling om vekst vil ha en dårligere vinn/tapsstatistikk over tid, spillere som spiller under trenerne vil ikke oppnå sitt maksimale potensiale, spillerne trives ikke under treneren, trenerne utvikler seg ikke, treneren søker ikke feedback på seg selv og trenerne

føler seg truet av tap (Chase, 2012). En konsekvens av et slik tanke sett kan være at spillere under slike trenere ikke søker utfordringer for å nå sitt maksimale potensiale av frykt for at konsekvensen ved å feile blir for stor. Dermed kan miljøet i laget bli preget av dårlig innsats og frykt for å feile (Chase, 2012). Figur 1 (s. 19) illustrerer hvilke forskjellige konsekvenser som kan opp tre ulikt mellom de to mentale innstillingene, figuren har delt opp atferdsforskjellene i fem underpunkter: 1) Utfordringer, 2) hindringer, 3) innsats, 4) kritikk og 5) suksessen til andre personer.

Oppgaven vil videre gå dypere inn på de ulike underpunktene og hvilke konsekvenser de ulike tankesettene har på atferden.



Figur 1: illustrerer grafisk forskjellene mellom de ulike mentale innstillingene. Hentet fra Dweck (2012) s 245. Illustrert av Nigel Holmes. Gjengitt med tillatelse.

+

2.5.1 Utfordringer, hindringer, innsats, håndtering av kritikk og andres suksess

De ulike sub-kategoriene blir grafisk illustrert i figur 1. Figuren viser at personer med forskjellig mental innstilling responderer atferdsmessig ulikt innenfor de ulike sub-kategoriene. Likevel er det viktig å poengtere at de ulike sub-kategoriene ikke er absolutte. De er ikke tydelige avgrenset og har glidende overganger mellom hverandre. De ulike sub-kategoriene har ofte en klar sammenheng og en påvirkningskraft på hverandre. Oppgaven vil derfor presentere hvilke atferdsmessige konsekvenser de ulike mentale innstillingene vil ha i møte med utfordringer, hindringer, innsats, håndtering av kritikk og andres suksess.

2.5.1.1 Utfordringer

Personer med en konstant mental innstilling vil forsøke å unngå å møte vanskelige utfordringer, fordi de misliker å bli stilt ovenfor utfordringene (Dweck, 2007, 2012). For en person med en konstant mental innstilling vil en vanskelig utfordring ses på som en trussel mot talentet og ferdighetsnivået dere. Oppgaven som oppleves utenfor ferdighetsnivået kan bety at talentet til personen ikke er tilstrekkelig for oppgaven. Hvis personen ikke klarer å overkomme utfordringen, er dette et bevis på personen ikke er talentfull nok til å overkomme utfordringer på det nivået. Når ferdighetene ikke er tilstrekkelig for oppgaven vil dette påvirke innsatsen. For å ikke eksponere sitt fulle talent i en tøff utfordring vil en person med en konstant mental innstilling gi mindre innsats. Dette fordi maks innsats, samtidig med å feile, vil i stor grad vise at talentet ditt ikke strekker til, sammenliknet med å ikke prøve det man kan for å overvinne utfordringen (Dweck, 2007, 2012).

Til forskjell søker ikke bare personer med en mental innstilling om vekst utfordringer, men de trives også med dem (Dweck, 2012). Personene ser på vanskelige utfordringer som nødvendige for å utvikle seg videre.

I forskning gjort av Farrell og Dweck (1985) gjengitt i Dweck, Mangels og Good (2004) ble skolelever på en high school i USA undersøkt omkring hvordan de taklet å bli stilt

ovenfor akademiske utfordringer. Elevene ble delt opp etter målorientering⁶. Elever ønsket å lære noe nytt og videreutvikle seg selv ble plassert i gruppen som var mestringsorienterte. Elevene som var opptatt av å vise sine evner ovenfor andre ble plassert i den resultatorienterte gruppen. Gruppene fikk utdelt oppgaver som innhold ulike faglige prinsipper, og prinsippene ble testet ut innenfor ulike problemstillinger. Dette ble gjort for å se hvordan elevene brukte prinsippenes overføringsverdi for å løse nye problemer. Gruppen med en mental innstilling om vekst viste flere fordelstegn sammenliknet med gruppen med en konstant mental innstilling. Her viste det seg at gruppen som var opptatt av egen vekst viste (a) mer skriftlig materiale når de skulle prøve seg på nye problemer, (b) prøvde flere strategier for å overføre prinsippene og (c) var mer suksessfulle i å overføre prinsippene til de ulike problemene (Dweck m.fl., 2004). Studien viste også at elevene med en mental innstilling om vekst, hadde større evne til å finne nye og suksessfulle overføringsstrategier, enn elever som er opptatt av å vise sine evner (Dweck m.fl., 2004). Å se overføringsverdier er et viktig prinsipp i intellektuelt virke, samt å finne kreative løsninger. Dette er ferdigheter som også vil være meget relevant for en fotballtrener, og vil derfor ha en fordel av å møte utfordringer med en mental innstilling om vekst.

En studie av Wood og Bandura (1989), gjort på avgangsstudenter på et business program i USA viste liknende funn som i overnevnte forskning. Gruppen ble delt i to, og ble så stilt ovenfor samme oppgave. Oppgaven var å drive en fiktiv møbelbedrift. Her handlet det om å plassere de ulike ansatte med forskjellige kvalifikasjoner til forskjellige jobber for å oppnå størst effektivitet for det fiktive møbelfirmaet. Den ene gruppen fikk vite at denne oppgaven ble brukt som et måleverktøy på deres underliggende lederegenskaper og evne til å ta avgjørelser. Gruppe to ble fortalt at oppgaven målte deres evne til vekst innenfor lederskap og avgjørelser. De ble også fortalt at lederegenskapene utvikles gjennom trening, og at dette var en fin mulighet til å utvikle sin lederegenskapene sine videre. Oppgaven var vanskelig og tidlig løsningsforsøk av oppgaven feilet. Resultatet viste at gruppen med en konstant mental innstilling gjorde det dårligere på testen, og forbedret ikke sin evne til å ta valg over tid. Gruppen med innstillingen om vekst forbedret seg stadig, og brukte feedbacken til å bli

⁶ Målorientering referer til hvordan en person opplever kompetanse. Enten gjennom resultater, eller å oppleve utvikling (Nicholls, 1984, 1989).

bedre. Wood og Bandura (1989) forslo at en mental innstilling om vekst ville forbedre lederne sine evne til å ta valg, og dermed øke prestasjonen til sine ansatte.

2.5.1.2 Hindringer

Også i møte med hindringer vil personer med ulik mental innstilling respondere ulikt i følge Blackwell, Trzesniewski og Dweck (2007). Personer med en mental innstilling om vekst vil vise mer varig motivasjon når oppgaven er vanskelig og man møter en krevende hindring. Personer med en konstant mental innstilling vil lettere å gi opp ved hindringer, enn personer med en mental innstilling om vekst. Også under hindringene differer det mellom de ulike mentale innstillingene. Personer med en mental innstilling om vekst vil ha et større fokus på å forbedre seg selv, å se hva de kan gjøre noe med for å overkomme hindringen. (Niiya, Crocker & Bartmess, 2004; Nussbaum & Dweck, 2008). En person med en konstant mental innstilling vil lete etter eksterne faktorer for hvorfor personen ikke kommer over hindringen.

Å møte og overkomme tøffe hindringer kan assosieres tett med å møte og overkomme motstand. Et begrep som er knyttet opp mot å dette er resiliens⁷, som omhandler å tilpasse seg positivt i møte med tøffe utfordringer (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Et viktig poeng innenfor resiliens som står i samsvar med fordelene av en mental innstilling om vekst, er at hver person er ansvarlig for sitt eget utviklingspotensialet (Richardson, 2002). Personer som ikke møter tøffe utfordringer vil ikke bygge seg opp erfaringer på hvordan man møter tøffe utfordringer. Konsekvensen vil være å at personene vil ha vanskeligere for å møte hindringer ved en senere anledning. At personer med en mental innstilling om vekst har en mer vedvarende motivasjon i møte med hindringer, vil gjøre at disse personene møter hindringer på en mer konstruktiv måte i fremtiden.

Collins og MacNamara (2012) trekker frem viktigheten av å møte hindringer og motgang for å utvikle et elitenivå. Der blir det trukket frem at det er ett anekdotisk bevis på at å overkomme tidlig hindringer i karrieren er en forløper for å oppnå høye prestasjoner. Det å lære av sine erfaringer gjennom motgang viser seg å være en viktig faktor som skiller utøvere på elitenivå fra utøvere som ikke er på et elite nivå (Cleary &

⁷ Resiliens omhandler det å tilpasse seg positivt i møte med tøffe utfordringer (Luthar et al., 2000)

Zimmerman, 2001; MacNamara, Button & Collins, 2010). Det trekkes frem at møte med motgang og tøffe hindringer ofte kan resultere i refokusering og en innsatsøkning som kan påvirke utviklingen positivt. Det antas at motgang og tøffe utfordringer, for enkelte kan resultere i å trekke seg og gi opp (Collins & MacNamara, 2012; MacNamara m.fl., 2010). Viktigheten av å møte motgang for å oppnå et elite nivå (Collins & MacNamara, 2012), kombinert med at utøvere med en mental innstilling om vekst viser større motivasjon ved hindringer (Blackwell m.fl., 2007), kan en hevde at en mental innstilling om vekst er mer gunstig for å utvikle eliteferdighet.

2.5.1.3 Innsats

” You have to apply yourself each day to becoming a little better. By applying yourself to the task of becoming a little better each and every day over a period of time, you will become a lot better” John Wooden (Dweck, 2012, p. 207).

Synet på innsats er en av hovedforskjellene mellom de to ulike mentale innstillingene. Chase (2012) og Dweck (2007, 2012) trekker frem at i den konstante mentale innstillingen er synet på innsats og evner ofte et enten eller spørsmål, der innsats og evner blir satt opp mot hverandre. Innsats er for personer uten evner. Har du evner trenger du ikke innsats. Måten å vise at en har best evner er gjennom å være dominerende ovenfor andre, helst uten å trenge å bruke alle sine evner. Gjennom å slå konkurrenten uten å bruke hele sitt evnerrepertoar, vil man vise at man har mer å gå på (Seifriz, Duda & Likang, 1992). En person med en konstant mental innstilling vil unngå å eksponere sitt talent i situasjoner der talentet blir satt på prøve. Derfor kan også det å vise 100% innsats samtidig som man ikke oppnår ønsket resultat være et svakhetstegn mot personen sitt talent (Dweck, 2007, 2012). Kort oppsummert kan det å vise innsats for en person med en konstant mental innstilling demonstrere at personen har lite talent, og på denne måten ses på som negativt for hvordan de opplever kompetanse.

Hvordan en person med en konstant mental innstilling ser på innsats fraviker fra en person med en mental innstilling om vekst. I den mentale innstillingen om vekst vil personen sin oppfatning av egne ferdigheter bli satt opp mot sine egne ferdigheter. Personen føler kompetanse gjennom egen utvikling og vil vurdere ferdighetene sine etter hvor mye denne personen har lært. I et oppgave orientert tankesett, vil en person anse sine ferdigheter som bedre når personen har mestret en ferdighet som har krevde

mye innsats (Seifriz m.fl., 1992). Oppgaven har utfordret individet til å strekke seg og høy innsats var viktig for å oppnå måloppnåelse. For en person med høye mål vil maks innsats være den eneste måten å oppnå sine mål (Dweck, 2007, 2012).

Videre kan det vise seg at synet på innsats og synet på om høy intelligens kan oppnås av alle er påvirket av kulturelle faktorer (Rattan, Savani, Naidu & Dweck, 2012). Rattan m.fl. (2012) hevder at vestlige kulturer ofte har en tendens til å tro at høy intelligens kun kan oppnås av visse personer med medfødte evner. Videre viser forskning at kulturer i Østen som den kinesiske og Japanske står i kontrast med dette (Rattan m.fl., 2012). I Østens kulturer tror flere at høye prestasjoner er oppnåelig for alle. Det spennende i denne sammenheng er det spennende å se på hvorfor det akkurat er slik at kulturer fra Østen virker å ha mental innstilling om vekst. I en undersøkelse om hvorfor japanske og kinesiske studenter scoret bedre enn amerikanske studenter i matematikk og vitenskap, kom forskeren frem til at amerikanske lærere og foreldre vektla iboende ferdigheter som hovedgrunn til akademisk prestasjon og så på evner som en begrensende faktor (Stevenson & Stigler, 1994). Videre viste forskingen til Heine m.fl. (2001) at personer fra kulturer i Japan og Kina var mer motivert for å øke sine svake sider enn amerikanere. Personene la ned mer innsats for å oppnå videreutvikle sine svake sider. Utefra dette, kan vi tydelig se at syntes på viktigheten av innsats for å utvikle ferdigheter, er med på å påvirke resultatet i positiv retning. Ett tankesett om vekst, vil derfor være hensiktsmessig for å utøve mer innsats, som igjen vil gjøre at du utvikler deg mer.

2.5.1.4 Hvordan de håndterer kritikk

Personer med en mental innstilling om vekst er antatt å trives best når de strekker seg selv. Motsatt vil personer med en konstant mental innstilling trives best når omstendighetene og oppgavene er trygt innenfor deres egen kontroll og grep (Dweck, 2007, 2012). Hvis personer med en konstant mental innstilling føler at omgivelsene og oppgavene ikke bekrefter deres talent eller intelligens vil fort interessen ebbe ut (Dweck, 2007, 2012). Hvorfor interessen ebber ut kan ha en sammenheng med at personene ikke lenger føler seg kompetente eller smarte. Kritikk kan i så måte være en bekreftelse på inkompetanse, i stedet for rettleidende for videreutviklingen. Kritikken kan igjen føre til mindre interesse og innsats for personer med en konstant mental innstilling. En person med en mental innstilling om vekst vil motsatt se på kritikk som

nødvendighet i en læreprosess. Kritikk er et verktøy for å bli bedre. Et annet poeng Dweck (2007,2012) trekker frem med tanke på å møte kritikk, er at suksessfulle personer med en konstant mental innstilling fort kan føle seg ”gudommelig” med overmenneskelige evner. Personer med et slik selvbilde har ofte lite å lære av det ”vanlige menneske”, som ikke har de samme medfødte evnene som de selv besitter. Derfor vil kritikk fra en slik person bety meget lite. Dweck (2012) trekker frem eksempelet med den suksessfulle CEO Jack Welch i milliardbedriften General Electric. Han måtte endre sin mentale innstilling for å bli den suksessfulle lederen han seinere skulle bli.

”There I was, thinking I was larger than life, and smack came the reminder that brought me back to reality. It was a great lesson.” (s.127).

Jack Welch trekker frem at han trengte å bli minnet på at han ikke var umenneskelig, gjennom å oppleve en uventet og tung nedtur, som ble predikert av andre personer. Før denne nedturen var han karakterisert som en person som ikke taklet kritikk, og som ikke trodde han kunne gjøre feil. Ved å innse at han også kunne gjøre feil, fikk han øynene opp for en mental innstilling om vekst. Dette gjorde at Welch tok imot alle innspill, og kritikk som kunne gjøre han og bedrifter bedre, uavhengig av hvem som fremsatte kritikken. Welch trakk dette frem som en nøkkelfaktor for å utvikle seg selv til den lederen han er i dag. Videre trekkes det frem at liknende tankegangen kan spre seg til et miljø, som Irving Janis populistisk har kalte ”gruppetenkning” (Dweck, 2007, 2012).

2.5.1.5 Andres suksess

For en person med en konstant mental innstilling vil suksess være et bevis på smarthet og talentfullhet. Det de virkelig vil bevise er at de er spesielle, og overlegene andre personer (Dweck, 2007, 2012). På spørsmålet; ”når føler du deg smart”, svarte personer med et konstant mental innstilling at de gjør det ”når de følte seg spesielle og flinkere enn de andre”. På samme spørsmål stilt til personer som besatt en mental innstilling om vekst, svarte personen at de føler seg smarte når de har mestret en vanskelig oppgave (Dweck, 2007, 2012). Derfor vil personer med en konstant mental innstilling typisk se på andre flinke personer som en trussel og som konkurrenter. Å dele informasjon og kunnskap med konkurrentene kan være med på å svekke posisjon til en med konstant mental innstilling. Personer med en mental innstilling vil heller se på de samme

personene som en ressurs til å kunne bli enda flinkere selv. Derfor vil personene være mer opptatt av å gi og ta, for å videreutvikle seg selv.

Kort oppsummert ser en at personer med en mental innstilling om vekst møter utfordringer på en mer hensiktsmessig måte, enn personer med en konstant mental innstilling. Forskning viste at personer med en mental innstilling om vekst hadde større evne til å finne nye og suksessfulle overføringsstrategier (Dweck m.fl., 2004), og at personer med mental innstilling om vekst forbedret valgtakningen sin og økte prestasjonene til sine ansatte (Wood & Bandura, 1989). Videre ble det vist at personer med en mental innstilling om vekst viste mer vedvarende motivasjon i møte med tøffe hindringer og utfordringer (Blackwell m.fl., 2007). Personene hadde et større fokus på hva de kunne gjøre for å overkomme hindringen (Niiya m.fl., 2004; Nussbaum & Dweck, 2008), og skiller seg fra personer med en konstant mental innstilling som så på ytre faktorer som grunn til at personene ikke klare å overkomme hindringen. Collins og MacNamara (2012) trakk frem viktigheten av møte med motgang og hindringer for å oppnå et elite nivå i fotball. Maks innsats vil for en person med en mental innstilling om vekst være helt essensielt for å oppnå ønsket utvikling (Dweck, 2007, 2012). Dette skiller seg fra personer med en konstant mental innstilling der maks innsats kan assosieres med begrenset talent (Seifriz m.fl., 1992).

Chase (2012) foreslår at trenere i idrett vil ha gunstig av en mental innstilling om vekst. Likevel trekkes det frem at forskning på de ulike mentale innstillingene har fått lite oppmerksomhet i litteraturen om lederskap i idretten. Som eneste eksempel trekker Chase (2012) frem et symposium av Chase, Galli, Myers, og Machida (2008) som viste at hovedtrenerne i NCAA divisjon 1 anså at deres ferdigheter som mer lært, enn assistenttrenerne, som oppfattet deres ferdigheter som mer medfødt. På generelt grunnlag på bakgrunn av den overnevnte forskningen kan en se klare fordeler med å inneha en mental innstilling om vekst for en topp trener. Det er naturlig å anta at topp trenere ofte kommer opp i krevende situasjoner som oppleves som utfordrende. Hvordan treneren responderer på hindringene og utfordringene, kan være med på å holde treneren innenfor yrket, samt å videreutvikle lederegenskapene, som forskning har vist kan bli lært (Yukl, 2013).

2.6 Hensikten med studien

Hensikten med denne studien er å få et innblikk i topptrenere sitt tankesett og syn på om egenskaper er konstant, utviklende eller ingen av delene. Ifølge forskning vil personer med en mental innstilling om vekst ha en fordel gjennom stadig å være i utvikling (Blackwell m.fl., 2007; Chase, 2012; Dweck m.fl., 2004; Seifriz m.fl., 1992; Wood & Bandura, 1989), og dermed tilegne seg nye egenskaper som kan utgjøre en konkurransefordel. Fotballtreneryrket i dag, er et ekstremt krevende yrke der utfordrende oppgaver, forventninger om innovasjon, hyppige jobbskifter, stor økonomi, høy konkurranse og sterkt ytre press kjennetegner jobbklimaet (Arnulf m.fl., 2012; Haugaasen, 2015). Hva kjennetegner personer som jobber i et slikt klima sin mentale innstilling. Studien ønsker i så i måte å bidra med praktiske implikasjoner for videre trenerutdanning ved å bevisstgjøre ambisiøse trenere, på hva som kjennetegner dagens topptrenere. Tidligere forskningen har sett på de mentale innstillingene innenfor mer generell ledelse, enn de mentale innstilling innenfor trenere i idretten (Chase, 2012). Oppgaven vil bidra å undersøke feltet innenfor ledere i toppfotballen. I tidligere forskning har ofte en kvantitativ tilnærming blitt benyttet basert på spørreskjemaer til større utvalg (Chase, 2012). Utvalget som finnes blant tilgjengelige topptrenere i dag er begrenset, og gruppen er kjennetegnes som vanskelig å få kontakt med. Derfor ser denne oppgaven mest mulig hensiktsmessig å gå mer i dybden på hver enkelt topptrener, for å undersøke den mentale innstillingen.

2.7 Problemstilling

Hva kjennetegner den mentale innstillingen til topptrenere i fotball?

3. Metode

3.1 Samfunnsvitenskap, hermeneutikk, kvalitativ metode og semistrukturert intervju.

Hensikten i denne oppgaven var å finne ut hva som kjennetegner topptrenere sin mentale innstilling og ved å få et innblikk i deres mentale innstilling. Ordet metode stammer fra gresk, og betyr ”veien til målet”(Kvale & Brinkman, 2009, s. 99). Det ble benyttet en kvalitativ retning for å besvare problemstillingen. Dette fordi den kvalitative tilnærmingen kan gå i dybden og vektlegge betydningen av mental innstilling fra noen utvalgte topptrenere, fremfor å finne antall og utbredelse av ulike innstillinger (Thagaard, 2010, s. 17) Begrepet *kvalitativt* innebærer å fremheve prosesser som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser (Thagaard, 2010, s. 17). Tradisjonelt har kvalitativ forskning vært forbundet med nærhet mellom forsker og forskningspersonen, som ved deltagende observasjon eller intervju (Thagaard, 2010). I denne oppgaven ble intervjuform benyttet for å få et bredere innblikk i utvalgets mentale innstilling. Oppgaven ønsket å oppnå en forståelse av sosiale fenomener gjennom topptrenerne, noe som er en målsetting innenfor den kvalitative tilnærmingen (Thagaard, 2010).

Fortolkning vil ha en stor betydning i denne oppgaven, og oppgaven plasserer seg derfor innenfor *hermeneutikken*. Ifølge Hauge og Holgernes (2005) stammer ordet hermeneutikk fra det gamle greske ordet *hermeneuein*, som betyr å tolke, oversette og uttrykke (s.71). På den ene siden kan fortolkningen av den kvalitative teksten knyttes til forskeren sitt teoretiske utgangspunkt, mens på den andre siden kan tendenser i datamaterialet danne grunnlag for ny forståelse som forskeren utvikler gjennom forskningsprosessen. Oppgaven tok utgangspunkt i Carol Dweck (2007, 2012) sitt teoretiske rammeverk. Det blir derfor et gjensidig påvirkningsforhold mellom tendenser i datamaterialet og forskerens teoretiske grunnlag (Thagaard, 2010).

3.2 Tematisk analyse

3.2.1 Introduksjon

Tematisk analyse blir brukt for å analysere ulike klassifikasjoner og nåværende temaer som relateres til datamaterialet (Alhojailan, 2012). I denne oppgaven vil klassifikasjonene og temaene bli knyttet opp mot det overnevnte teoretiske

rammeverket av Carol Dweck (Dweck, 2007, 2012). Tematisk analyse blir av Braun og Clarke (2006) betraktet som en av de hyppigst brukte metodene innenfor kvalitativ forskning. Tematisk analyse legger vekt på å understreke, utforske og registrere mønstre som oppstår i forskningsmaterialet (Braun & Clarke, 2006). Metoden gir et systematisk element til dataanalysen, og er antatt mest egnet for studier som søker kunnskap gjennom tolkning (Alhojailan, 2012). Metoden tillater forskeren å assosiere en analyse opp mot et tema, som igjen blir satt opp mot helheten av innholdet, noe som vil være høyst relevant da denne oppgaven ønsker å undersøke ulike topptrenere sin mentale innstilling. I følge Namey, Guest, Thairu, og Johnson (2008) går tematisk analyse ut over det å telle opp enkelt ord og fraser. Metoden fokuserer heller på å identifisere og beskrive implisitte og eksplisitte idéer og forslag i forskningsmaterialet. Med bruk av tematisk analyse har en mulighet til å linke opp de varierte konseptene og meningene til intervjuobjektene og sammenlikne disse mot de data som har blitt samlet inn tidligere i studien fra andre intervjuobjekter (Alhojailan, 2012). Alhojailan (2012) trekker frem ulike situasjoner der tematisk analyse kan være nyttig som metode. Her blir det trukket frem at tematisk analyse er i stand til å oppdage og identifisere faktorer, og variabler som påvirker saken skapt av intervjuobjektene svar. I denne oppgaven vil topptrenere opplevde erfaring innenfor mental innstilling være det man er ute etter. Derfor er deltagerne sine tolkninger vesentlige for å gi den mest egnede forklaringen på deres oppførsel, handlinger og tanker.

Videre trekker Alhojailan (2012) frem at tematisk analyse er spesielt egnet når forskerens mål er å utforske felles temaer og tanker fra flere enn én deltager i en studie. Denne oppgaven har i alt intervjuet sju ulike topptrenere.

Braun og Clarke (2006) deler metoden hovedsakelig opp i to ulike tilnærminger. Induktiv, og teoretisk tematisk analyser. Med en induktiv tilnærming menes at temaene som blir identifisert er sterkt linket mot dataene en får. Med en teoretisk tematisk tilnærming vil man i kontrast bli drevet av forskeren teoretiske, eller analytiske interesse innenfor feltet. En vil da være mer eksplisitt analysedrevet (Braun & Clarke, 2006). Denne oppgaven blir drevet av et teoretisk rammeverk i bunn, og vil derfor falle mer inn under eksplisitt tilnærming.

3.2.2 Dataanalyse

Alhojailan (2012) trekker frem at første skrittet i dataanalysen er ifølge Miles og Huberman (1994) sin modell data reduksjon. Miles og Huberman (1994) hevder at i tillegg til bare å redusere innholdet av materialet, vil en reduksjon være en form for analyse. Dette ved at materialet blir spisset, sortert, fokusert, gir et utkast og organisere datamaterialet slik at det kan trekkes en verifisert konklusjon på slutten av studien (s.11). Datareduksjonen blir delt opp i tre faser.

3.2.3 Datareduksjon

I første fase av datareduksjonen trekkes det viktigheten av å få en oversikt over eget datamateriale frem. Derfor argumenterer Bogdan og Biklen (2007) for viktigheten av å lese gjennom datamaterialet sitt minst to ganger, for at forskeren skal få en følelse av materialet gjennom å undersøke tekstene flere ganger (Alhojailan, 2012). Videre trekkes det frem to hovedgrunner til å lese materialet flere ganger:

1. Det gir forskeren en oversikt over "hele bildet". Derfra kan forskeren trekke sammenlikninger mellom deltagerne sine tanker og idéer, sammen med dataen som blir innhentet gjennom observasjonen.
2. Det å ha et fullt bilde av datamaterialet før analysen starter vil tillate forskeren å identifisere og ha bedre tid til å evaluere datamaterialet, og vil lettere unngå å trekke tidlige konklusjoner utfra et materiale man ikke har det fulle bildet av (Alhojailan, 2012).

Den andre fasen av datareduksjon består i å synliggjøre og utheve setninger som kan være av relevans for å svare på problemstillingen. Det er anbefalt å kontinuerlig se på forskerspørsmålene, mens man går gjennom teksten, for lettere å finne frem til en mening som kan være av relevans for oppgaven. Videre er det anbefalt å synliggjøre de ulike meningene med ulike markeringsfarger, for å klargjøre materialet til den siste fasen (Alhojailan, 2012).

Den tredje fasen består i å gå igjennom det uthevede materialet og igjen kategorisere dette innenfor mindre temaer eller segmenter. Dette utgjør det første utkastet av til hvilke temaer oppgaven skal bestå av. Til slutt i denne fasen er det foreslått at forskeren

igjen skal lese over alt på nytt for å søke etter informasjon man har kan ha gått glipp av (Alhojailan, 2012).

3.2.4 Temaene sin reliabilitet og validitet

Et viktig moment innenfor tematisk analyse, er at de ulike temaene som oppgaven velger å undersøke blir nøye overveid, slik at temaene representerer det man faktisk ønsker å undersøke (Alhojailan, 2012). For å øke validiteten på forskningen er det foreslått å engasjere en person som er uavhengige for å se gjennom temaene forskeren har valgt å undersøke videre. I denne oppgaven var diskusjon med veileder om hvilke temaer som skulle undersøkes et valg for å tilfredsstille denne funksjonen.

3.2.5 Datavisning (Data display)

I følge Miles og Huberman (1994) er data visning neste skritt i prosessen. Med data visning menes organisert, komprimert informasjon (Miles & Huberman, 1994). Med bakgrunn i av forskerspørsmålene skal forskeren identifisere hvilke av den komprimerte informasjonen som relateres til like konsepter. Videre hevder Alhojailan (2012) at all data som relateres til de ulike spørsmålene bør organiseres i rekke følge. Dette tillater forskeren til å utforske sammenheng, likheter og forskjeller innenfor ulike konsepter som er av interesse for oppgaves videre analyse.

3.2.6 Datategning (Data drawing) og konklusjoner

Skritt nummer tre i Miles og Huberman (1994) modell er datategning og konklusjoner. Det er foreslått (Miles & Huberman, 1994) enkelte punkter for å hjelpe forskeren til å trekke konklusjoner på ulike måter (Alhojailan, 2012). Alhojailan (2012) har adoptert enkelte av disse prinsippene til Miles og Huberman (1994), og trekker frem følgende (s. 45):

1. Oppfatningen av mønstre eller temaer fra datamaterialet og relevansen av ulike utsagn som sammenfaller, eller står i kontrast til mønstrene og temaene.
2. Etablere kategorier eller grupperinger av informasjon som kan "gå sammen".
3. Identifisere sammenhenger mellom ulike faktorer og variabler.
4. Etablere begrepsmessige sammenheng og konsistens, som til slutt brukes til å utforske validiteten til funnene, slik at de passer inn i oppgaven sitt teoretiske rammeverk.

Oppgaven har trukket mønstre og temaer ut i forhold til Dweck sitt teoretiske rammeverk. Det er viktig at trenerne sin mening kommer frem og Joffe og Yardley (2004) trekker frem at når funnene skal presenteres etter bruk av tematisk analyse må funnene beskrive hoveddelen av innholdet i materialet.

3.2.7 Svakheter med metoden

Vaismoradi, Turunen, og Bondas (2013) trekker frem at i kvalitativ forskning kan ofte de ulike metodene skli inn i hverandre metodisk, som igjen kan lede til metodisk inkonsekvens og manglende sammenheng i metoden. Braun og Clarke (2006) peker på at nettopp uklar avgrensning også er en svakhet innenfor tematisk analyse. Selv om metoden er dårlig avgrenset, og sjeldent anerkjent er metoden svært ofte brukt innenfor psykologien. Dette er svakheter det er viktig å ta i betraktning når oppgaven har valgt å benytte metoden. Braun og Clarke (2006) argumentert at metoden er tilgjengelig og teorifleksibel for bruk i kvalitativ forskning i psykologi. Braun og Clarke (2006) har gått gjennom hva som kjennetegner metoden, og hvordan metoden skiller seg fra andre kvalitative metoder. For å imøtekomme kravet for svakhetene til metoden har det i denne oppgaven vært viktig å lese seg opp på kritisk relevant litteratur (Alhojailan, 2012; Braun & Clarke, 2006; Joffe & Yardley, 2004). Dette for å kunne følge prosessene for analysen i henhold til retningslinjene til metoden. For oppgaven var det viktig å følge de ulike prosessene i dataanalyseprosessen som er skissert tidligere i metodekapitlet for å imøtekomme svakheten om dårlig avgrensning.

3.3 Semistrukturert forskningsintervju

Semistrukturert forskningsintervju er den desidert vanligste formen for intervju i kvalitativ metode (Patten, 2014) og målet med et forskningsintervju er å skaffe kunnskap (Kvale & Brinkman, 2009). I denne oppgaven ønsket man å fremskaffe kunnskap fra topptrenerne i fotball. Kvale og Brinkman (2009) trekker frem at det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonene sin side (s.21), noe som gjorde metoden spesielt godt egnet i denne oppgaven sitt tilfelle. Intervjuet ønsket å få frem betydningen av trenernes erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkman, 2009). Semistrukturert henviser til at forskeren ikke bare trenger å stille de forhåndsbestemte spørsmålene, men har mer frihet

til å stille spørsmål ut fra hvordan intervjuet utvikler seg (Patten, 2014). I denne oppgaven var hovedmålet å oppnå trenerens forståelse ut fra et teoretisk rammeverk, og derfor ble denne metoden valgt.

3.3.1 Utviklingen av intervjuguide.

Intervjuguiden har til hensikt å sirkle samtalen inn til spesielle emner og temaer, samt å ha forslag til ulike spørsmål som vil være av interesse for forskeren. Emnene en forsker ønsker å innhente data fra, er hovedsakelig bestemt på forhånd, men sekvenser av spørsmål og emner kan variere under intervjuet (Patten, 2014; Thagaard, 2010). På denne måten, tillater forskeren at intervjupersonen får forklart sin historie, samtidig som historien følger emnet forskeren er interessert i å få en bredere forståelse om.

Intervjuguiden ble konstruert på bakgrunn av Carol Dweck (2007, 2012) sin teori om mentale innstillinger. Denne teorien har blitt presentert tidligere i oppgaven.

3.3.2 Pilotintervju

Patten (2014) trekker frem to elementer som er viktig for å sikre kvaliteten på intervjuguiden. 1. Ideelt sett bør intervjuet bli pilot-testet på en relevant person som ikke er med i undersøkelsen. Derfor ble det gjennomført to pilotintervjuer. To personer som i dag jobber som treneren ble intervjuet. Grunnet utvalget sin vanskelige tilgjengelighet var ikke trenerne fra det øverste nivået i Norge. 2. Det andre elementet Patton (2014) trekker frem er at de forhåndsbestemte spørsmålene bør ha blitt gjennomgått sammen med en ekspert på området. Derfor ble intervjuguiden sett på i samråd med veileder.

3.3.3 Utvalgs kriterier

For å finne intervjuobjekter som på en hensiktsmessig måte kunne besvare spørsmål om oppgavens problemstilling var det viktig å sette opp tydelige kriterier. Patten (2014) kaller et slik utvalg for målrettet utvalg, noe som er nødvendig for å finne intervjuobjekter som har relevant informasjon knyttet til området det skal forskes på. Nedenfor skisserer oppgaven de krav som ble satt for at intervjuobjektene skulle få en størst mulig relevans for oppgaven.

- Treneren skal jobbe innenfor herrefotballen. Dette var et valg oppgaven tok, for å få så like rammer og erfaringer blant deltagerne.

- Treneren skal enten være hovedtrener for et lag i Tippeligaen eller ha vært hovedtrener for et lag i Tippeligaen.
- Treneren skal være eller ha vært aktiv som trener på et toppidrettsnivå innenfor de siste to årene. Her har oppgaven tatt utgangspunkt i NFF sin definisjon av toppidrett. ” *Toppfotball er definert som all landslagsfotball, Tippeligaen, Adeccoligaen og Toppserien.*”(NFF, 2012).

3.3.4 Prosedyre

Etter å ha søkt, samt fått godkjenning av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (Se vedlegg 1) for å gjennomføre studien, ble aktuelle personer som tilfredsstilte utvalgskriteriene kontaktet per epost. I eposten ble informasjon det gitt informasjon rundt prosjektet, samt informasjon om intervjuobjektet sine rettigheter ved å delta i prosjektet. Det var i praksis utfordrende å få kontakt med de intervjupersonene jeg først og fremst ønsket fordi de var lite tilgjengelige. Med e-post, telefon og personlige kontakter lyktes jeg å finne villige trenere som tilfredsstilte kriteriene.

3.3.5 Utvalget

Utvalget besto av totalt 7 trenere (N-7), fra 3 ulike nasjoner. Hvilke nasjoner og gjennomsnittsalder på gruppen har oppgaven valgt å ta ut av hensyn til personvern og anonymisering. Samtlige trenere var ansatt som hovedtrener innenfor klubbtag eller landslag i perioden intervjuene ble gjennomført. Alle de utvalgte trenerne hadde erfaring som hovedtrener i Tippeligaen, der tre trenere hadde tatt gull i enten tippeligaen eller Allsvenskan i løpet av de siste 15 årene. 5 av 7 trenere hadde en markant spillerkarriere bak seg, med utlandsopphold i store europeiske klubber.

3.3.6 Etske betraktninger

Når et masterprosjekt skal gjennomføres, er det viktig å ta høyde for noen etiske betraktninger. Wormnæs (1996) trekker frem prinsippene ærlighet, redelighet, grundighet, objektivitet, saklighet og sannhetsforpliktelse som forskeren skal opprettholde. I denne oppgaven prøvde en å etterstrebe prinsippene både forskeretisk, og forskningsetisk (Hassmén & Hassmén, 2008). For denne oppgaven var dette å behandle intervjuobjektene med respekt, ivareta anonymiseringen av intervjuobjektene, være så objektiv som mulig for å få frem intervjuobjektene sin mening, samt å være kritisk i min kildebruk.

4. Presentasjon av funn og diskusjon

Under vil oppgaven gå systematisk gjennom temaene som ble undersøkt i studien. Studien hadde til hensikt å undersøkte hva som kjennetegner den mentale innstillingen til topptrenere i fotball. Svarene til trenerne innenfor temaene; innsats, motgang, utfordringer og kritikk vil bli diskutert i lys av relevant teori.

4.1 Innsats

Viktigheten av innsats var noe som hyppigst ble trukket frem av intervjuobjektene. For å presentere svarene har oppgaven valgt å se på flere aspekter av innsats. Først vil oppgaven se på hvilken innsats trenerne har lagt ned for å komme seg til sin første topptrenerjobb. Deretter hvilken innsats som legges ned av trenerne i dag, og hva de måttet ofre for å bli topptrener. Tilslutt har oppgaven sett på trenernes egen mening rundt talentbegrepet, og innsatsens rolle knyttet til dette.

4.1.1 Innsats for å komme seg til første topptrenerjobb

Bakgrunnen for hvordan trenerne fikk den første topptrenerjobben varierte ut fra deres bakgrunn. Her går hovedskillet mellom de trenere som har vært toppspillere og trenere uten egen spillerkarriere på toppnivå.

Trenerne med en tidligere toppspillerkarriere sier de i stor grad fikk inngangen til treneryrket, gjennom hva de selv hadde prestert som spiller. Basert på intervjuene kommer det frem at tidligere toppspillere har lagt ned en stor innsats for hovedsakelig å nå målet om å bli en toppspiller og at denne kompetansen senere har kommet til nytte som fotballtrener. De tidligere toppspillerne hadde ikke ambisjon om å bli fotballtrener da de startet sin aktive karriere, men dette ble en naturlig overgang ved avslutning av karrieren.

*I utgangspunktet hadde jeg aldri tenkt å bli trener. Det var ikke planen når jeg avsluttet fotballkarrieren min, tanken var at jeg skulle flytte tilbake til hjemlandet og være der, men så fikk jeg en mulighet til å avslutte den profesjonelle fotballkarrieren min i Sverige, der fikk jeg også mulighet til å ta de første skrittene i min trenerkarriere. **Trener 6.***

Jeg hater den hvite streken jeg ikke får trække over. Det er min største fiende det! Jeg vet jo at jeg har jo ikke sjans til å spille fotball på det nivået lenger, men at jeg ikke er god nok i nærheten, men du lever deg så inn i det, at du av og til

*tror ”det der skulle jeg klart å gjort bedre”. Så sykt er det egentlig, og jeg er sikker på at enkelte ting skulle jeg klart å gjort bedre også, men det blir mindre og mindre jo eldre jeg blir. Slått en pasning, som mange ikke klarer å slå, det skulle jeg klart. Men han kunne sikkert gjort mange andre ting som jeg ikke klarer så, det er tungt å stå på sidelinja å ikke få delta. Sånn er det, og jeg får bare innfinne meg i at det er slik det har blitt. Det er helt klart at det nest beste er å være fotballtrener. Nå får jeg være fornøyd med det nest beste, så får jeg være fornøyd med det. **Trener 3.***

Et eksempel på hvorfor trenerne fikk mulighet som trener i en toppklubb blir illustrert i sitatet under. Her trekkes det frem at treneren først og fremst ble ansatt på bakgrunn av karrieren som spillere og deres personlighet. Ikke på bakgrunn av trenerutdanning, eller tidligere oppnådde resultater som trener. Yrkesvalget kom som en konsekvens av spillerkarrieren. Klubbledere må derfor kunne forutsi om en eks-spiller er en god trener, uten at treneren har de nødvendige obligatoriske trenerkursene for å trene lag på nivået, eller erfaring som trener.

*Jeg fikk tilbud om trenerjobb uten at jeg hadde en formell trenerutdanning. Jeg hadde spilt i mange år som fotballspiller, folk kjente meg med den personligheten jeg hadde og ble valgt fordi at jeg tror jeg hadde en personlighet og faglig bakgrunn som fotballspiller. Det var det som gjorde at jeg fikk muligheten, så tok jeg kurset samtidig som jeg begynte å være trener. **Trener 4.***

Vi har flere eksempler på tidligere toppspillere som tiltrer i topptrenerjobber uten å ha de obligatoriske trenerkursene (Bergh, 2014). Vanlig praksis er midlertidig dispensasjon, og treneren får så umiddelbart innpass på et kurs. Dette gjør det vanskelig for en klubbleder å vite hvilken faglig kompetanse treneren besitter. Bakgrunnen for å ha obligatoriske trenerkurs er å sikre kvaliteten og oppdatert kompetansen til trenerne. I UEFA A-lisenskurset som blir arrangert av NFF står det klart at formålet er ” Å øke kompetansenivået på trenere som er, eller kommer til å virke, i toppfotballen eller på høyt spillerutviklingsnivå” (Eggen, 2016). Når trenere får dispensasjon for å ikke ha lisensen mister formålet mye av sin betydning. Det er vanskelig å vite hvor mange timer eks-spillerne har langt ned spesifikt for å bli en bedre trener. Det kan tenkes at dette antallet varierer stort mellom de ulike eks-spillerne som har blitt trenere.

Et annet usikkerhetsmoment er trenerens motivasjon for yrket. En stor fotballkarriere er ikke automatisk en suksessoppskrift til god fagkunnskap og stor motivasjon som trener. Det finnes flere spillere som har blitt sett på som store ledere på banen, men som har forsvunnet ut av toppklubbene før trenerkarrieren egentlig har startet (for eksempel Roy

Keane, Gennaro Gattuso, Tim Sherwood, Alan Shearer for å nevne noen). En konsekvens av å komme rett inn i et krevende treneryrket, kan være at man ikke har den nødvendige kompetansen som kreves, som igjen kan føre til mange treneravganger (Arnulf m.fl., 2012). Det er tidligere fastslått at man trenger mange spesifikke timer gjennom deliberate practice⁸ for å oppnå ekspertisenivå (Ericsson m.fl., 1993). Når vi ser på trenere som har en tidligere spillerkarriere, sørget den for at trenerne har drevet mange spesifikke timer med fotball. Haugaasen (2015) trekker frem at fundamentet for å utvikle et elitenivå i fotball primært legges gjennom deltagelse i fotballaktivitet, men at antallet timer vil variere for å oppnå ekspertisenivå. Her trekker Haugaasen (2015) frem at kvaliteten på timene er helt avgjørende. Trenere med en tidligere spillerkarriere har gjennom en årrekke fått kjennskap og kunnskap til spillet. Personer med en mental innstilling om vekst vil trives best i utvikling, og se på muligheter til å forbedre seg. Det kan være at spillere med en mental innstilling om vekst får mer ut av treningene, og opparbeider seg kunnskap om spillet, enn personer med en konstant mental innstilling. Personer med en konstant mental innstilling vil ikke se på treningen som en kilde til kunnskap på samme måte, men vil heller se på treningene som en arena til å vise sitt talent. En konsekvens kan være at spillerne blir dårligere stilt til å møte et treneryrke ved en senere anledning. Dette kan være en faktor for hvorfor mange tidligere toppspillere mislykkes i trenergjerningen.

I sitatet under ser vi at trenere med spillerkarrierer bruker erfaringer fra sin tid som spiller, nå som de har blitt trenere. Flere av spillerne har tidligere hatt noen av Europas beste trenere. Det å ha erfaring, samt et kritisk blikk fra innsiden på noen av Europas beste trenere kan være til stor fordel for trenere med en tidligere spillerkarriere. Det å ha følt på kroppen som spiller de ulike grep treneren har gjort for å lykkes kan være en fordel, og noe å ta med seg i deres egen trenergjerning.

Jeg er en trener som bruker en del erfaring fra spillerkarrieren min. Noe fra de gode trenerne der og de dårligere jeg har hatt. Så bruker jeg det beste av de gode, så unngår jeg hva de dårligste har gjort. Så har jeg også en ganske klar filosofi på hvordan jeg vil involvere spillerne og måten jeg ønsker å spille på.
Trener 1.

⁸ Deliberate practice referer til trening som har til hensikt å forbedre personen optimalt i forhold til et mål (Ericsson, Krampe, & Tesch-Roemer, 1993).

For trenere uten egen spillerkarriere trekkes det frem at de måtte kompensere med en økt egeninnsats for å bli vurdert som dyktig nok for jobben. Som tidligere nevnt hadde mange av trenerne med spillerkarriere, blitt ansatt på grunn av denne. Dette synes trenere uten en slik karriere det var utfordrende å konkurrere mot.

*Jeg hadde ikke hatt en sjans uten den innsatsen jeg har lagt ned. Å komme inn i eliten uten en stor spillerkarriere, så må du overbevise spillere og klubben at man er rett mann gjennom at man er ekstremt forberedt og at man viser at man vet hva man driver med. Mine marginer var jævlig små. **Trener 2.***

Enkelte trenere spillerkarriere trer rett inn i trenerrollen. Det gjør at trenere uten spillerkarriere ser seg nødt til å legge inn en ekstra innsats for å kompensere for det. Det trekkes frem at det ikke bare var klubbledere som måtte overbevises, men også spillergruppen. Siden trenerne selv ikke kunne bevise suksess gjennom innsatsen som spiller, trengte trenerne å gi en ekstra overbevisning til omgivelsene. Dette gjorde de gjennom gode forberedelser, og stor faglig kunnskap for å skape tillit til spillere og ledere. Trenere uten spillerkarriere pekte også på at de har gått en lengre ”rute” til sin første toppjobb, og ikke hadde fått sjansen uten en høy innsats. Det kreves altså en større innsats og veien frem inkluderer ofte jobb som trener på aldersbestemte lag, eller i mindre klubber kombinert med trenerkurs.

Ser en begge gruppene under ett, er det ikke tvil om at det har blitt lagt ned et stort timeantall med fotballspesifikk aktivitet for å komme frem til en toptrenerjobb. Selv om Haugaasen (2015) konkluderer med at timeantallet som blir lagt ned varierer, er det likevel stort og krever en betydelig innsats for å oppnå elitenivå. Studien til Haugaasen (2015) er gjennomført på fotballspillere, men virker å ha en overføringsverdi til trenerne på elitenivå når vi ser fotballaktiviteten samlet.

4.1.2 Hva legges ned av tid og innsats i dag

Når vi retter blikket vekk fra hva trenerne gjorde retrospektivt, og over til hvor viktig innsatsen deres er i den daglige trenergjerningen, trekker samtlige trenere frem at de ser på yrket som ekstremt tidkrevende. Trenerne trekker frem at jobben er alt annet enn en ”9 til 4” jobb.

Jeg har ingen tro på at på disse nivåene klarer man seg uten å legge ned et stort stykke arbeid. De som ikke gjør det, tror jeg ikke kan leve lenge av det yrket her.

Og det her er ikke noe 8 til 4 jobb. Det er hele døgnet, hele uken, hele måneden, hele året. Til og med på ferie klarer jeg ikke å koble det vekk altså. Du tenker på laget ditt, du tenker på spillerne dine. Du kan sitte i samtaler med kona di, eller vennene dine et eller annet sted og du bare ser ut i lufta som en tom sekk for du er andre steder med tankene dine. Det er sånn hele året, og jeg tror det er vanskelig å ikke ha det sånn. Dessverre er det sånn, at du blir fullstendig oppspist og betatt av jobben din at du bruker all tiden du har til å tenke på det.

Trener 6.

Man er på jobb, jeg tørr neste å påstå hele døgnet. Jeg kan sitte i familieselskap hjemme i bursdagen til svigerfar og plutselig merke at jeg har meldt meg helt ut, fordi jeg er i en problemstilling. Jeg kan våkne kl. 3 på natta der du er midt i en tankebane, der jeg har en liten bok på nattbordet der jeg skriver ned. Det kverner hele tiden. Jeg syntes det er vanskelig å sette noen tid på det.

Trener 7.

Jeg bruker hele tiden, hver eneste dag. Fordi hvert møte med spillere, med trenere, treninger er en mulighet til å utvikles. Så tankesettet er hele tiden at jeg skal bli bedre enn det jeg var i går.

Trener 2.

Jeg bruker hele døgnet. Jeg kommer til å bruke hele døgnet til det er over.

Trener 3

Det kommer klart frem av uttalelsene over at trenerne bruker store deler av døgnet på å videreutvikle laget sitt. Familieforhold må vike og netter går med på å videreutvikle laget og egen kompetanse. Av svarene kommer det frem at konkurransen i yrket er så stor at hvis man ikke er 100% dedikert og inkluderer stadig videreutvikling, vil ikke innsats alene holde for å oppnå gode resultater. Som **Trener 2** trekker frem er hver eneste dag og hvert eneste møte spillerne en mulighet til å utvikles videre. Hvis ikke tiden brukes effektivt på å utvikle seg videre, vil trenere som bruker tiden effektivt få et konkurransefortrinn knyttet til utvikling og innovasjon. Noe trenerne trakk frem at det var en viktig faktor i ”gamet”.

Ja, jeg er det. Fordi jeg tror du aldri blir ferdig utlært. Jeg tror at du må følge med i timen. Det skjer utvikling hele tiden og hele veien. Jeg tror du må følge med for å få ting med deg. Det du lærer på et nff kurs som 30åring, den er ikke god nok når du er i jobben i 25 til 30 år, så du må kontinuerlig søke påfyll og etterutdanning.

Trener 6

I overført betydning vil dette si at trenere som ikke legger ned massiv innsats vil slite med å være konkurransedyktige og vil fort falle utenfor.. Personer med en mental innstilling om vekst er kjennetegnet med å se på innsats og hardt arbeid som den eneste måten for å nå målet (Dweck, 2007, 2012). De føler seg mest kompetent når de mestrer

en oppgave som har krevd stor innsats (Seifriz m.fl., 1992). Derfor vil trenerne falle inn under et tankesett om vekst i synet på innsats. I kontrast til dette vil en trener med en konstant mental innstilling vært opptatt av å vise at han brukte langt mindre innsats for å oppnå suksess i jobben. Denne trenergruppen vil på den måten bekrefte at talentet deres var større enn andres, fordi treneren vil oppnådd større suksess på tross av mindre innsats. Dette tankesettet var ikke å merke i denne studien av temaet innsats.

4.1.3 Hva har de ofret

Med bakgrunn i hva trenerne har gjort for å komme seg til sin første topp trenerjobb, samt innsatsen som legges ned i det daglige, er det naturlig at topp trenerne har vært nødt til å prioritere opp gjennom karrieren. De har måttet bortprioritere andre ting som fritid, venner og familie. Samtidig understreker alle at de har fått veldig mye tilbake av fotballen. Dette kan være sterk indikasjon på at trenerne har vært indre til å drive fotballaktivitet (Ryan & Deci, 2000).

Skal du lykkes så må du ofre noe, og det er spesielt familien dette går utover.

Trener 4

*Et ekteskap blant annet, som alle andre fotballtrenere. Så ja, det koster. Familie og venner. Det eneste som er igjen er 4 dager til en guttetur til Trysil. Fra å spille 50 runder golf i året til å spille 1, da det er sponsorgolf. Ferier, sydenturer, det alle andre gjør. Har en hytte på fjellet. Det er 6 år siden jeg var der. Du ofrer noe. **Trener 7***

*Men det er jo tøft fortsatt, man er mye borte fra familie og to små barn. Man er borte, og man kjenner at man sier nei til alle bryllup man blir invitert på og man kjenner man takker nei til masse saker hele tiden. Så det er et valg man har gjort, og jeg mener det er verdt det. **Trener 2***

Av svarene kommer det frem at det å være trener på øverste nivå vanskelig lar seg kombinere med et vanlig familieliv. En forutsetning kan være at den nære familien også er villige til å ofre mye. Konsekvensene som trekkes frem er ofte dårlig fungerende eller brutte ekteskap, samt at man ser sine barn for sjeldent i løpet av oppveksten. Oppsummert er yrket så tidskrevende at hvis man skal komme seg til toppen kreves det å prioritere fotball fremfor andre aktiviteter - også foran familie og venner.

4.1.4 Synet på talent

På spørsmålet om hva trenerne legger i ”fotballtalent”, anså alle det som et vidt begrep. Flere trakk frem at de ikke likte begrepet, fordi man ikke vet hvilke mentale kvaliteter for eksempel en 12 år gammel spiller har, og at det er de mentale kvalitetene som er mest avgjørende for å bli en god fotballspiller.

*Jeg har alltid vært veldig kritisk til ordet fotballtalent, jeg syntes ordet er misbrukt, for at mange snakker om et fotballtalent som 12 år gammelt, altså du kan ikke definere noen som et fotballtalent når de er 12 år gamle. Du kan se at noen har noen bedre kvaliteter på visse områder enn andre, men å definere at han er et stort fotballtalent, det er umulig. Og jeg begrunner det med at den viktigste egenskapen du må ha for å kalle deg et fotballtalent, det er innstilling. Viljen til å trene mye, viljen til å ta læring og ta imot liksom, å være villig til å jobbe med deg selv. **Trener 6.***

Viljen til å trene hardt, innsats, evnen til å lære trekkes frem som de viktigste egenskapene i følge deres syn. Dette fremfor fysiologiske og tekniske kvaliteter.

*For meg er et fotballtalent, en som har den indre driven for å bli god. Det er ikke nødvendigvis ferdigheter. Jeg har sett mange med ekstreme ferdigheter når dem er unge, men som ikke nødvendigvis blir fotballspillere når de bli eldre, for man har ikke den indre driven, sulten. Evnen til å legge vekk alt og tenke jeg skal, jeg vil. Det er et fotballtalent. **Trener 7.***

Trenerne trekker frem egenskaper som er tett knyttet opp til en mental innstilling om vekst (Dweck, 2007, 2012). Viljen og sulten etter å lære er viktigere enn iboende kvaliteter som fysikk. Trenerne trekker frem dette på bakgrunn av sine erfaringer, der de har sett unge spillere bli hauset opp og forespeilet store karrierer, uten at dette ble innfridd. Samtidig har de sett spillere uten de samme fysiologiske kvalitetene få større karrierer gjennom stor arbeidsinnsats og viljen til å lære. Man kan på mange måter si at trenerne ser etter ”talenter” med en mental innstilling om vekst, kombinert med å være villig til å legge en stor egeninnsats bak målsettingen.

4.1.5 Er lederskapet deres medfødt

Et viktig poeng i oppgaven, er å undersøke om de intervjuede trenerne alltid syntes det har vært naturlig å lede andre. Videre om denne lederevnen har føltes medfødt for dem. Svarene deler seg omtrent på midten mellom de trenerne som føler det alltid har vært naturlig for dem å lede, og trenerne som ikke har følt seg som en ledertype i tidlig alder. For trenerne som begynte å lede tidlig, trekkes det frem ulike situasjoner som gjorde det

naturlig for dem. Dette er situasjoner der de fikk ansvar for å lede i tidlig alder.

Eldstemann i blant flere søsken er et eksempel på dette.

*Jeg er jo eldst i en søskenflokk på 4, jeg har to brødre. En er x år yngre, og en er y år yngre, så fikk fort ansvar for dem. Vokste opp på bygda egentlig og fikk ansvar tidlig av bestefar og faren min, så det kom tidlig egentlig. Det ble også naturlig for meg å være en som tok ansvar å gå i front. **Trener 3***

Videre trekkes det frem at det å konkurrere som individuell utøver i tidlig alder var med på å utvikle lederegenskaper hos enkelte av trenerne. Dette tydeliggjøres i sitatet under.

Her trekkes det frem at det å ha større påvirkningskraft på utvikling og resultat som individuell utøver, var med på å bevisstgjøre treneren på at man måtte ta større del av ansvaret også i kollektive situasjoner.

*Jeg drev veldig mye med ulike idretter når jeg var liten, jeg lærte meg tidlig å trene mye og jeg var i mange positive miljøer, som jeg lærte mye og var påvirket av andre som var ledere, så det å ta ansvar. Jeg drev med individuell idrett før fotball og du vet i langrennssporet tar du mye større ansvar for dine egne resultater, så at du har drevet individuell idrett fra du er liten, tror jeg at du er med på å bli en person som tar mer ansvar. **Trener 4.***

Flere trenere i oppgaven svarte at de ikke følte at det var naturlig for dem å lede i tidlig alder. Det å lede var derimot noe som kom mer etter hvert i karrieren. På spørsmål om det allerede fra tidlig alder var naturlig å lede andre mennesker svarte **trener 6**, dette:

*Jeg vil ikke si i starten, ikke i starten av min aktive karriere nei, men etter hvert ja. **Trener 6***

Dette poenget blir også delt av **trener 1**, som trekker frem at han ikke var ansett som en naturlig ledertype, og på ingen måte noe treneremne:

*Jeg har veldig sjeldent vært kaptein på laget. Så det var en ting, mange sier at man er en naturlig trenertype, jeg har kanskje vært en ledertype på måten jeg har spilt på. Men absolutt ikke treneremne fra spillerkarrieren **Trener 1***

Selv om samtlige trenere er veldig opptatt av at de har blitt formet som ledere gjennom kulturen, utelukker de ikke at ledere også må ha noen genetiske evner. Det som går igjen i svarene er deres ekstreme interesse, og at denne interessen må ligge latent.

*Jeg tror du må ha en indre driv til det, jeg tror du må ha noen egenskaper der du tåler at folk ikke liker deg, og da må du kanskje ha en mentalbalanse eller mental styrke som gjøre at du er komfortabel i de ukomfortable situasjonene. Om det kan læres vet jeg ikke. Man kan lære teknikker, lære det pedagogiske, alle styringsteknikkene for å være leder, men jeg tror ikke alle har det i seg å ta de vanskelige avgjørelsene og stole på seg selv og stå i den stormen det noen ganger er. **Trener 7***

*Nei, jeg tror du må ha noe i deg også. Hvis du ikke har noen gener som ligger mot ledertypen, tror jeg det blir falskt. **Trener 1***

*Du er nødt til å ha noen evner som er utgangspunktet ditt. Jeg tror ikke du kan ta hvem som helst å si "nå skal du lede!". Det går ikke. Jeg tror det må være en utvikling som har ført til at du har blitt en leder rett og slett. **Trener 3.***

*Mye kan læres, men alt kan ikke læres. Du må ha det i din naturlige egenskap at du liker det først og fremst. **Trener 6.***

Det faktum at yrket er veldig krevende tidsmessig, samtidig som man kommer opp i mange situasjoner der man fort kan oppfattes som upopulær, er forhold som gjør at man like det man driver med. Det utelukkes ikke fra trenerne sin side at denne interessen kan være medfødt.

4.2 utfordringer og motgang

4.2.1 Syntet på å ta på seg vanskelige utfordringer

Når det gjelder det å ta på seg utfordringer med risiko for en stor fallhøyde, kjennetegnes trenerne av at de ble tiltrukket av slike utfordringer. Ikke bare likte de å bli stilt ovenfor tøffe utfordringer, de søkte også vanskelige utfordringer for å bli bedre som trenere. Her så de muligheter som ligger i en utfordring istedenfor frykten for å mislykkes.

*"Jeg vet ikke hvorfor. Jeg har ingen forklaring på det, men jeg har alltid likt å påta meg vanskelige ting. Det er mange som skyr det. Holder seg langt vekk fra det, men jeg har alltid syntes det har vært betryggende å påta meg noe som har vært vanskelig." **Trener 6***

*"Bak hver utfordring ligger det en mulighet, og på beste evne å se muligheten, det har nok formet meg mye." **Trener 2.***

Hvis en skal se svarene opp mot de ulike mental innstillingene, kjennetegnes det å like å påta seg vanskelige utfordringer en mental innstilling om vekst (Dweck, 2007, 2012). I kontrast vil en person med en konstant mental innstilling fravike å møte vanskelige utfordringer. Utfordringen kan sette talentet på en prøve talentet ikke strekker til på, og dermed bekrefte trenerens manglende talent. Duda og Pensgaard (2002) kaller det å det å søke tøffe utfordringer for et tilpasningsdyktig prestasjonsmønster⁹. Dette er knyttet til høyere innsats uavhengig resultat, samt søke vanskelig utfordringer for å forbedre seg selv. I kontrast står personer med et lite tilpasningsdyktig prestasjonsmønster¹⁰, som unnviker tøffe utfordringer. Et slikt mønster gjenkjennes ved å holde igjen innsats, oppleve svakere prestasjon grunnet å ikke føle nok kompetanse, velge svakere motstand og droppe ut av idretten (Duda & Pensgaard, 2002).

Det at trenerne liker å møte vanskelige oppgaver, i stedet for å unnvike dem, kan ha resultert i at trenerne har kommet opp i flere krevende situasjoner, som de har lært mye av (Duda & Pensgaard, 2002; Richardson, 2002). Dette kan ha medført at trenerne ved senere utfordringer blir bedre rystet til å møte tøffe utfordringer gjennom en sterkere resiliens. Richardson (2002) trakk frem at hver person er bærer av deres eget utviklingspotensial innenfor resiliens. En person som unnviker tøffe utfordringer, vil ikke bli bedre egnet til å møte tøffe utfordringer ved senere anledninger. Det at alle trenerne så på utfordringer som noe positivt for deres utvikling, kan være en argumentasjon for at yrket krever en høy resiliens. Det kan argumenteres for at personer som unngår tøffe utfordringer vanskeligere vil oppnå et toppnivå. Tøffe utfordringer og motgang er ifølge trenerne noe som forekommer ofte i yrket, og som trenere har lært mye av.

"Jeg tror du må bare innstille deg på at, og ikke gå rundt å lure på om det blir motgang eller medgang, du vil oppleve både motgang og medgang. Er det en ting som er helt sikkert er det det. Så det største fokuset må være hvordan du takler det, i min karriere har jeg opplevd både det å vinne serien og rykke ned, og det er kontrastfylt og jeg tror det at du kan lære noe. Jeg har opplevd veldig medgangsperioder og jeg har opplevd motgangsperioder, og jeg tror du kan lære mye av begge deler, og jeg tror det er en del av livet som trener, det er å oppleve begge deler, og se, noen ganger lykkes du og andre ganger lykkes du ikke. Men dra nytte av den erfaringen du har gjort deg, og hele tiden prøve å

⁹ Tilpasningsdyktig prestasjonsmønster referer til adaptive achievement pattern (Duda & Pensgaard, 2002).

¹⁰ Lite tilpasningsdyktig prestasjonsmønster referer til maladaptive achievement pattern (Duda & Pensgaard, 2002).

*komme ut på pluss siden. Så jeg tror du vil bli sterkere av det, og du har mange eksempler på trenere som har rykket ned og i neste omgang vunnet serien med andre lag.” **Trener 4***

Hvis en person ikke liker å bli stilt ovenfor slike vil personen kanskje også unnvike situasjoner som er viktige for å prestere. Det er realistisk å anta at personer som ikke liker å møte tøffe utfordringer søker seg til et mer komfortabelt nivå, fri fra press og resultatkrav. Derimot vil personer som tiltrekkes og omfavner utfordringer over tid bli bedre rustet til å møte utfordringer som oppstår i løpet av karrieren. Ifølge Richardson (2002) er man selv ansvarlig for å bygge opp sin egen resiliens. På den måten vil treneren som møte tøffe utfordringer ha et utbytte av en mental innstilling om vekst.

4.2.2 Motgang

Videre vil oppgaven presentere hvordan trenerne har opplevd motgang i løpet av deres karriere, og hvilken konsekvens motgangen har fått for deres atferd. Vi ser også på om trenerne fikk et læringsutbytte når de møtte motgang.

Ut ifra intervjuene kom det frem at samtlige trenere i oppgaven har hatt perioder i karrieren der de har møtt stor motgang, som blir illustrert i sitatet under:

*Jeg har hatt masse motgang i karrieren, og har hatt evnen til å slå tilbake! Jeg har brukket beinet tre ganger i XXX (Stor klubb), fikk sparken i XXX (Europeisk storklubb), fikk sparken i XXX, kan diskutere årsaken til hvorfor det skjedde ja. Men du tvinger deg selv til å tenke på deg. Så har jeg vunnet seriegull, jeg har vunnet masse cupgull, jeg har spilt xx landskamper, jeg har vært ute av laget veldig sjeldent, men det har skjedd. Men jeg har hatt evnen til å tenke, sånn er det nå, da må jeg bare klare å komme meg så raskt som mulig tilbake. **Trener 3.***

Dette sitatet viser at treneren en rekke ganger har møtt situasjoner som fort kan utvikle seg til å bli karrieretruende. Like vel har treneren fortsatt på tross av tøff motgang. Trener 3 sin historie var ikke unik blant intervjuobjektene, og flere av trenerne hadde liknende svar om tøffe motgangsperioder. Hvis en skal knytte dette opp mot mentale innstilling, ser en at trenerne viser trekk på en mental innstilling om vekst med vedvarende motivasjon i tøffe situasjoner (Blackwell m.fl., 2007; Dweck, 2007). For en person med en konstant mental innstilling kan det å ikke overkomme en tøff utfordring bli et bevis på at talentet ikke er tilstrekkelig. Da talentet er konstant, er det lite man kan gjøre for å overkomme motgangen. Personer med en mental innstilling om vekst viser vedvarende motivasjon og vet de blir bedre trenerne av å bli utfordret. Det at trenerne

har vist vedvarende motivasjon gjennom tøffe motgangsperioder kan være en grunn til at de fortsatt er trenere i dag, samt at de har utviklet seg til å bli trenere i toppfotballen. Det er naturlig å anta at hvis en trener med en konstant mental innstilling ville møtt på tøffe utfordringer med mye motgang, ville dette være et bevis på at deres talent ikke var tilstrekkelig til å utføre oppgaven, som igjen kan føre til at de dropper ut (Dweck, 2007, 2012).

Trenerne i oppgaven var samlet i meningen om at møter med motgang hadde hatt en positiv effekt på læringsutbyttet og at det ofte lå mer læring i motgangsperioder enn i medgangsperioder. Dette blir illustrert i sitatene under.

*Jeg har vært heldig og vært med på to opprykk og et nedrykk. Det er ikke tvil om at jeg lærte mer av det året vi rykka ned, enn det året vi rykka opp. Det er det ikke tvil om. **Trener 7.***

*Uansett hvor mye fremgang du har, og hvor mye du klarer å reflektere over fremgang, så er det ingenting imot i forhold til hvor mye du får reflektert å tenkt under motgang. Jeg mener ikke at man trenger å rykke ned, men jeg tror man utvikles av en periode motgang. Det tror jeg. Fordi fotball er fremgang og motgang og jo mer rustet for motgang, jo mer rystet er du for de mindre motgangene som kommer av og til på veien. Du har skaffet deg verktøy for å håndtere dem, og du blir kanskje litt roligere også. Men jeg tror ikke du behøver et nedrykk eller å få sparken for at det skal være slik, men jeg tror mer på det å ta seg gjennom litt større motgang, det tror jeg gjør det sterkere. **Trener 2***

Trenerne trakk videre frem at det å oppleve motgang var med på å endre atferden deres til det bedre. En periode med motgang fører til en innsatsøkning, som man ellers ikke får i medgang.

*Hvis du ikke har den følelsen at det gjør vondt i magen når det går dårlig og ikke får sove på kveldene, du sitter det og står opp igjen, skriver ned notater etter kampene om hva som må blir bedre. Hvis du ikke har opplevd den der, den pasionen, det tror jeg kan begrense utviklingen din litt altså **Trener 1.***

Collins og MacNamara (2012) trakk frem at for å nå opp på elitenivå, var det å oppleve små traumer med tøffe utfordringer og motgang viktig. Dette fordi motgang kan føre til økt innsats, samt å forberede trenerne på å takle motgang ved senere anledninger. Blackwell m.fl. (2007) trakk også frem at personer med en mental innstilling om vekst, har høyere og mer vedvarende motivasjon i møte med tøffe hindringer og motgang, enn personer med en konstant mental innstilling. I denne oppgaven ser vi tydelig at motgang

har vært en naturlig del i karrieren. Motgangen har fått trenerne mer motivert til å yte innsats, samt blitt mer reflekterte over egen praksis.

Kort oppsummert kan vi se at trenerne i denne oppgaven hadde klare trekk mot å ha en mental innstilling om vekst i møte med motgang, og at de kan ha stort utbytte av den innstillingen. De ønsker utfordringer velkommen og ser på disse sammen med motgang som kilder til en læring. Når de konstaterer motgang, ønsker de å ta med seg mest mulig læring fra perioden. Videre vil en person med en mental innstilling om vekst møte motgang med mer vedvarende motivasjon (Blackwell m.fl., 2007). Alle trenerne trakk frem at de hadde hatt perioder med motgang. Den vedvarende motivasjonen kan ha gjort at trenerne har fortsatt i yrket, selv når synet på egne ferdigheter har blitt satt på prøve.

4.3 Kritikk

Oppgaven vil videre se på hvordan trenerne møter kritikk. Her ser oppgaven først på viktigheten av kritiske tilbakemeldinger internt i trenerteamet, viktigheten av kritiske røster i spillergruppen, deretter media. Til slutt vil oppgaven se på trenerne sitt syn på å dele kunnskap med trenerkollegaer.

4.3.1 Kritikk internt i trenerteamet

På spørsmålet om hvilke kvaliteter trenerne søkte i teamet rundt seg svarte samtlige at de ønsket å ha personer som stilte kritiske spørsmål. De ønsket ikke ha "ja" folk rundt seg. Det var viktig med personer som kunne utfordre dem i hverdagen. Dette fordi trenerne anså at å ha flere meninger rundt seg som viktig for å utvikle både seg selv og laget.

*Jeg ønsker ikke bare å omgås av bare ja mennesker. Jeg ønsker å omgås med mennesker som kan utfordre meg, seg selv og omgivelsene. Det er viktig. **Trener 4.***

*Nå er det her internt, men jeg bytter assistent på XXX, jeg vil ha en som utfordrer meg mye mer. Både på banen, teknisk taktiske ting, og sånn utenfor banen.... jeg må ha en som er uenig med meg innimellom. Hvis ikke utvikler vi oss ikke, hvis det er en som alltid er enig. **Trener 1***

*Jeg vil ha folk som sier i mot meg, når de mener jeg har feil å kommer med innspill som iblant er helt motsatt av det vi gjør **Trener 2***

Uenighet, kritiske innspill og engasjerte diskusjoner blir trukket frem som viktige for utviklingen. Uten å få kritiske innspill vil trenerne oppleve lite personlig utvikling. Videre trekker trenere frem at personer som alltid er enige bidrar lite i å utvikle andre personer og laget. Hvis vi ser disse svarene i lys av de mentale innstillingene, vil det være en indikasjon på en mental innstilling om vekst. Personer med en konstant mental innstilling vil ofte unngå kritiske røster da disse kan sette spørsmålsteget ved trenerens talent. Personer med en konstant mental innstilling søker ikke på samme måte andres råd, da de anser deres grunnleggende ferdigheter som unike (Dweck, 2007, 2012). Slik vil ikke andres råd ha stor verdi. Det at trenerne i denne oppgaven ikke ønsket ”jammesker” rundt seg, men personer som utfordrer dem, har sammenheng med en mental innstilling om vekst. Personer med en mental innstilling om vekst trives best når de strekker seg selv mot vekst (Dweck, 2007, 2012), ergo er personer med kritiske innspill nødvendig for å få utfordret seg selv.

Likevel variere trenerne i omfanget av rutinene for hvordan de får kritisk innspill. Her går skillet fra de trenere som har opparbeidet seg gode rutiner for kritiske innspill, og de som ikke har rutiner for slike. Dette er en av de største skillene blant trenerne i oppgaven. Alle trenerne ønsket et kritisk trenersteam rundt seg, men om man faktisk får kritiske tilbakemeldinger, og hvordan man får disse varierer stort blant trenerne.

*Noen trenger mye feedback, andre trenger ikke så mye. Jeg har aldri trengt, jeg har aldri følt at jeg har enormt behov for det, men jeg føler at den feedbacken jeg får fra spillerne og det miljøet jeg jobber i at det er nok. **Trener 6***

Videre.

*Jeg har tidligere hatt det man kaller for det man kaller mentor, eller folk å prate med. Det kan være okei det, men de kan gi deg feedback på en del ting, men de er ikke alltid innsatt i alle problemstillinger du har, og da kan dem heller ikke gi deg feedback på de. **Trener 6***

Videre forteller trener 4 at han gjerne skulle hatt et bedre innarbeidet system, for å få feedback på seg selv som trener. Likevel trekker han frem at rutinene svikter, og at man derfor i realiteten ender opp uten feedback på seg selv som trener.

Det er ikke en kultur for å gjøre sånne ting ofte, vi er litt short på mannskap, men hadde det hadde vært interessant og lærerikt, at vi kunne tatt nye steg og

*bevisstgjort mye mer, det tror jeg. Men det må settes i system, og det må være prioritert i tid. Vi har en travel hverdag og det blir litt å gå fra det ene til det andre. **Trener 4***

I kontrast til dette står trener 2 og trener 3. Trener 2 forteller om et uvanlig bra miljø for å gi feedback som virker veldig forskjellig fra miljøet trener 4 beskriver i sitatet over. Trener 3 krever tilbakemeldinger av omgivelsene rundt seg. Han forteller at han er veldig klar og ærlig i tilbakemeldingene til de rundt seg og forventer å få like ærlige tilbakemeldinger tilbake.

*Jeg har visse i klubben som gir meg feedback uansett. Så jeg tror egentlig at jeg har et uvanlig bra miljø for å få feedback her, enn det som finnes på andre steder tror jeg. Flere rundt meg som er interessert i de bitene. **Trener2***

*Jeg krever at de gjør det. Jeg evaluerer dem, og da er det på sin plass at de evaluerer meg. Ellers kommer vi oss ikke videre. Hvis dem er redd for å si noe, så nytter det ikke. Det å være et team som tørr å utfordre hverandre, ikke bare tørr, men må utfordre hverandre. Så må vi tåle at vi ikke er enig bestandig, vi må tåle og respektere meningene til hverandre, og søke meningen til hverandre, og kreve at vi kommer med innspill **Trener 3***

Alle trenerne var enige om at kritiske røster i trenerteamet er viktig. Det var variasjon i hvordan de utnyttet teamet rundt seg til å evaluere eget arbeid. Her fordelte trenerne seg likt mellom de tre kategoriene som blir skissert i sitatene ovenfor. (1) Ser ikke verdien i at andre personer gir feedback, (2) skulle gjerne hatt feedback på seg selv, men mangler rutine til å gjennomføre det, og (3) ser viktigheten av feedback og har gode rutiner for å få feedback på seg selv. Smoll og Smith (1989) trakk frem at bilde på hvordan treneren oppfattet egen atferd, ikke samsvarte med hvordan spillerne oppfattet trenerens atferd. Treneren og spillerne oppfatter treneratferd ulikt. Altså kan det argumenteres med at kun egen refleksjon rundt egen praksis og treneratferd ikke er tilstrekkelig for å plukke opp endringene og justeringene som er nødvendig i møte med spillerne. Trenerne i denne studien vil variere i den mentale innstillingen innenfor dette temaet. Det er naturlig å anta at de trenere som har opparbeidet seg rutiner for evaluering av seg selv, heller mot en mental innstilling om vekst. Motsatt vil trenerne som ikke ser verdien av å få feedback på seg selv inneha en konstant mental innstilling.

4.3.2 Internt i spillergruppen

Trenerne trakk frem at det å ha kritiske spillere i en gruppe også er viktig, men at det ikke var like viktig som i et trenersteam. Trener 1 trakk frem at spillernes meninger ofte var alt for opptatt av resultatet, og for lite av prosessen. Når laget var i flyt var alt bra, men i motgang kunne de samme grepene oppfattes som lite hensiktsmessige.

*Det er litt sånn at det er viktig å ha dialogen med spillergruppa og tørr å si det sånn at du får korrigerende det underveis. Jeg er interessert i prosessen, ikke bare resultatet. Det syntes jeg gjelder mange norske spillergrupper. Alt er bra når det går bra, og alt er ræva når det går dårligt. **Trener 1***

Trener 5 mener det er viktig å ha ulike meninger i spillergruppen, men at dette ikke må gå på bekostning av lojaliteten ovenfor treneren og lagets felles mål. Når treneren har bestemt seg, er det viktig at samtlige spillere følger dette.

*Det er viktig at spillerne har meninger. Gjerne ulike også, da er det viktig å diskutere med dem, men vi må ha et felles mål til slutt å bli enige om den linja. Gjør du ikke det blir det krasj. Men at de kan ha ulike meninger om ting, er bare sunt, fordi da viser dem at de følger med. **Trener 5***

Trener 6 antyder også at spillerne har fått for mye bestemmelsesrett. At det blir for mange meninger, og at alle må være enige og alt må forklares før det kan gjennomføres. Dette kan være en hindring for hva som faktisk skal og må gjøres på treningsfeltet.

Nå skal alt diskuteres, alt skal forklares, alle skal ha lov til å mene hva de vil om alt som foregår. Ergo så må den pedagogiske biten bli litt annerledes. Det har forekommet i klubber at det går mer tid til å diskutere ute på banen, enn å trene, og det mener jeg er fullstendig feil.

Et poeng i diskusjonen er spillergruppens makt som ofte resulterer med treneravganger. Det finnes flere eksempler på trenerne som har ”mistet garderoben” (Grane Sylvarnes, 2014) og som konsekvens av dette også har mistet jobben. Dette kan være en faktor for at trenerne ikke ønsker å la spillerne få for mye makt og bestemmelsesrett over hva som gjøres på feltet. Hvis man vil gå imot spillerne sine meninger, kan dette få deg avsatt fra jobben. Derfor kan det å begrense spillernes makt være en taktikk for å beholde jobben i motgang.

4.3.3 Media

Kritikken trenerne får fra media er noe de ønsker å forholde seg lite til, fordi de opplever kritikken som lite konstruktiv fordi den ofte bli fremstilt i et svart/hvitt perspektiv. Treneren blir hauset opp når man gjør det bra, for så å bli nedsablet når man gjør det dårlig, selv om trenerne mener prestasjonene var relativ lik uavhengig av resultatet.

En viktig sak er å vite hvem du er, vite hva du har gjort, og har evnen selv å evaluere ditt arbeid og laget sine prestasjoner. Klarer du det, så har du ganske klart for deg om kritikken er riktig eller ikke. Og har vi vært dårlige og vi får kritikk for det, syntes jeg det er riktig. For det var ikke bra nå. Også når det er de gangene det er feil, da er det lettere fordi du vet det er feil. Det er viktig at det skrives i media, det er viktig at vi trenere og spillere er interessante personer. Da må det finnes meninger om oss. Og det må man bare klare, så vet man det at man ikke er så dårlig når man taper, og man er ikke så bra når du vinner.

Trener 2

*Hvis du er i en klubb der forventningene er urealistiske, media har forventninger som er urealistiske i forhold til den kvaliteten som faktisk er i laget. Så da er du på mange måter litt forsvarsløs, fordi det hjelper ikke hva du sier, fordi det er ingen som hører på det. Du kan si, vi er ikke bedre enn det her. Det kan godt hende at det er korrekt analyse også, men forventningene ligger der nå, da er du forsvarsløs. Så har du andre veien også. Hvis du gjør det bedre enn du egentlig er, så hjelper det ikke å si, halo, nå har vi ekstremt flyt osv. Da er det ingen som hører på deg da heller. Du lever i en boble, så hver dag er totalt annerledes. Du kan si hva du vil til media, men de skriver akkurat hva de mener selv. Det hjelper ikke å si, nå hadde vi flaks og vi vant, det bryr de seg ikke noe om, nå hadde vi uflaks og vi tapte, det bryr de seg ikke om. Fordi de sitter med fasiten, og fasiten er resultatet. Å vi som jobber med dette her vet hvor mange små detaljer som avgjør sluttresultatet, som kunne vært annerledes, burde vært annerledes, og en dommer som dømmer en straffe som ikke skulle vært straffe, en linjedommer som godkjenner et mål som ikke skulle vært mål. Alle de aspektene har ikke vi mulighet til å forsvare oss mot, men media bare klasker på, fordi dem sitter på fasiten. For meg, er å analysere en fotballkamp i etterkant drit enkelt, men å ta valg underveis, det tenker ikke media på i det hele tatt for eksempel. Medias makt, den kan påvirke folk. Massesuggesjon i en eller annen retning. Dette er noe av det vi står oppe i hver dag. Vi prater med media, og prøver å ha en jordnær og fornuftig holdning til det, men jeg kan si til VG, det er ikke vits i å tippe oss så høyt oppe vi er ikke så gode, men de hører ikke på det likevel. Det er sjanseløst. **Trener 3***

Som utsagnene over illustrere har media en annen agenda enn trenerne. Media lever av å selge produktet, og ifølge trenerne bryr ikke media seg om å være fotballfaglig korrekte. Derfor trekker trenerne frem at kritikken fra media er noe de må ta med en klype salt, da dette ofte ikke stemmer overens med deres mening på godt og vondt.

4.3.4 Synet på andres suksess (Det å dele kunnskap)

Den største forskjellen mellom trenerne var synet på å dele kunnskap med hverandre. Samtlige trenere mente at miljøet for å dele kunnskap mellom trenere var for dårlig i Norge, og at trenerne holdt seg på hver sin "tue". Her er det et klart skille mellom de som gjerne deler av sin kunnskap og de som ikke har noen intensjon om å dele sin kunnskap.

Ikke så vanlig i Norge, men jeg syntes det er utrolig kult når vi er på kurs og du er sammen med andre trenere så er det lærerikt, og det er nyttig, men det er ikke en veldig god kultur i Norge for å dele syntes jeg i hverdagen og vi er litt på hver vår tue og har nok med vårt. Ingen spesielt god kultur for å dele med andre.

Trener 4.

*Jeg er ikke så opptatt av hva de driver med i andre klubber for å være helt ærlig. Jeg følger med og er nysgjerrig på hvordan de gjør det. Men jeg driver ikke å springer etter konkurrentene våres å. Det er trenerforum som jeg får med meg, men jeg er ikke så glad i å sitte å prate med andre trenere. Jeg er den typen som ikke liker konkurrentene mine. Og da å sitte i fora, å drive å prate fotball, om hva vi gjør, og hva dem gjør. Jeg hører på hva dem har å si, men forteller veldig lite om hva vi holder på med. Jeg vil gjerne ha det for oss selv. Og det er ikke fordi jeg ser på meg selv som noe bedre enn andre, det er på en måte vårt, og det andre skal vi prøve å ta fra dem. Jeg vet den diskusjonen går på at vi må prate sammen, vi må by på oss selv og hjelpe andre. Hvorfor skal jeg hjelpe andre. Skal jeg hjelpe andre for at vi skal tape selv da? Der er det sikkert mange som er uenig, og jeg vet det er mange som er uenig, Jeg vil at norsk fotball skal bli bra, ja men først og fremst er min jobb, at xxx blir best mulig, og hvis norsk fotball drar nytte av det. Fantastisk, men jeg driver ikke å har lyst til å hjelpe xxx og xxx. Det får dem finne ut av selv. For meg teller 1. xxx, så kan landslaget dra nytte av det, ingen andre. **Trener 3***

Svaret står i kontrast til trener 2 sitt svar, som viser at andre nasjoner har kulturer der deling er sett på som mer naturlig. På spørsmålet om det var viktig for treneren å utveksle kompetanse med andre trenere svarte han dette:

*Ja, det er det virkelig. Veldig åpent og bra klima i X, og dårligere i Norge. I Norge var man mer på å holde på sitt. I X har vi hatt mer innstillingen. Vi er et lite land, vi får hjelpe hverandre og gjøre hverandre gode. Så det mener jeg er viktig å gjøre. Jeg er generøs selv og jeg tar gjerne til meg, hva andre har å lære meg. **Trener 2.***

*Jeg ønsker å komme ut i nye miljøer å få inspirasjon, men også lese fagbøker, og bøker om andre trenere og ledere, og bruke dette i foredragsvirksomhet. Det å dele den kunnskapen man har tilegnet seg med andre, fordi det tenker jeg er en utvikling for seg selv. **Trener 4.***

Det å dele informasjon og kunnskap med konkurrentene kan, for en person med en konstant mental innstilling, være med på å svekke deres egen posisjon (Dweck, 2007, 2012). Dette kommer tydelig frem hos trener 3, som er redd for å dele av sin egen kunnskap i frykt for å styrke konkurrentene på bekostning av seg selv. I kontrast til dette står trener 2 som representerer en mental innstilling om vekst. Personer med en mental innstilling om vekst ser på de samme personene som en ressurs til å utvikle seg selv. Trener 2, ser sine konkurrenter også som en ressurs til å bli bedre selv. Konsekvensen av at alle blir bedre vil øke nivået generelt og gjøre den nasjonale fotballen mer konkurransedyktig ovenfor andre nasjoner i internasjonale mesterskap.

4.4 Generell diskusjon

Oppsummert kan en si at trenerne i oppgaven innehar flere av kvalitetene som kjennetegner en mental innstilling om vekst, enn en konstant mental innstilling. Det er noe spredning både på tvers av temaene, men også innenfor hvert tema. Enkelte trenere hadde klarere tegn på en mental innstilling om vekst enn andre trenere, og enkelte trenere hadde trekk av en konstant mental innstilling innenfor enkelte temaer.

Det kommer tydelig fram at samtlige trenere har lagt ned mye tid for å forbedre sin fotballekspertise. De har ofret mye og måttet prioritere strengt for å kunne legge ned tilstrekkelig tid slik yrket krever. Trenerne har hatt et intens ønske om å utvikle seg enten som spiller eller som trener. Oppgaven har tidligere trukket frem at treningstimer med kvalitet er et viktig aspekt for å oppnå et ekspertisenivå (Ericsson m.fl., 1993; Haugaasen, 2015). Det var i høyest grad gjeldene også for trenerne i denne studien, fordi samtlige trenere trakk frem at deres innsats og antall timer med fotball var en av hovedgrunnene til at de ble topptrenere.

Trenerne trives med å ta på seg tøffe utfordringer. Disse anså trenerne som en mulighet for å lære, og videreutvikles. Dette står i kontrast til å se på tøffe utfordringer med frykt for å feile og avsløre sitt manglende talent. Møte med, og å overkomme tøffe utfordringer har blitt sett på som en viktig faktor for å bygge resiliens. Dette blir ansett som en viktig faktor for å nå toppen i fotball (MacNamara m.fl., 2010). Dette virker også gjeldene i denne studien.

Samtlige trenere trakk frem at motgangsperioder hadde vært en viktig kilde til egen læring. I motgang hadde trenere ytet mer innsats og reflektert mer over egen praksis. Det å ha møtt på motgang flere ganger tidligere, gjorde at trenerne hadde opparbeidet seg enkelte ”verktøy” de kunne bruke i motgangsperioder. Konsekvensen av motgang følte de var at det hadde blitt bedre trenere, samt bedre til å takle motgang ved seinere anledninger.

Den største forskjellen mellom trenere kom i synet på å dele kunnskap. Enkelte trenere hadde ingen intensjon om å hjelpe andre trenere. De så på disse som konkurrenter som ledet konkurrerende lag. Å øke kompetansen til konkurrentene ville gjøre deres eget lag dårligere. Grunnene til hvorfor trenerne valgte en slik strategi kan være mange. Dette kan ha vært på grunn av for eksempel strategiske årsaker, men enkelte trenere hadde i dette temaet trekk mot en konstant mental innstilling. I kontrast sto trenere som så mer globalt på et felles trenersamarbeid ved å dele kunnskap med andre trenere. Disse trenerne så på andre trenere mer som kolleger, enn konkurrenter. Det å dele kunnskap vil heve den nasjonale standarden, som igjen ville vært positivt for alle trenerne.

Et annet punkt der trenere viste forskjeller var innenfor temaet kritikk, og særlig synet på - og rutinene på feedback. Samtlige trenere trakk frem at det var viktig å ha personer rundt seg som var kritiske til dem som trenere. Derimot skiltes det i hvordan de tok til seg den kritiske informasjonen. Enkelte trenere hadde godt opparbeidede systemer for å få, og gi feedback og ønsket å få mange kritiske innspill på seg selv som trener. Dette for å få et mer nøyaktig bilde av seg i trenerrollen. Som motsetning til dette sto trenere som ikke så på feedback fra personer i lagapparatet som nødvendig, og dermed har klare trekk til en konstant mental innstilling. Dette fordi personer med en konstant mental innstilling kan se på kritikk og tilbakemeldinger fra andre som kritikk på seg selv og deres evner, snarere enn rettledeende tilbakemeldinger (Dweck 2007, 2012). De trakk frem at å se responsen til spillergruppen var nok feedback for deres del, og responsen klarer de å lese best selv uten hjelp fra andre.

Ser man alle temaene under ett blir det en for sterk konklusjon å si at alle trenerne innehar enten en mental innstilling om vekst, eller en konstant mental innstilling. Det kom tydelig frem at det finnes et spekter av grader innenfor begge de mentale innstillingene. Trenere plasserer seg ulikt både innenfor de ulike temaene og på tvers av

temaene. Én trener kunne ha trekk om en mental innstilling om vekst i synet på utfordringer, men ha trekk om en konstant mental innstilling i temaet kritikk. Videre kunne to trenere ha trekk om en mental innstilling om vekst i synet på innsats, men forskjellig grad i trekkene. Derfor er det vanskelig å se på de ulike mentale innstillingene i et svart/hvit bilde. Studien viste at man ikke er enten-eller på alle punkter slik det ofte kan oppfattes i litteraturen. Selv om alle trenerne i studien viste klare tegn på en mental innstilling om vekst varierte trenerne i grad. Derfor kan det argumenteres for at det også bør fokuseres på spennet og ulikhetene innad i de mentale innstillingene når de mentale innstillingene skal undersøkes.

4.5 Studiens begrensninger

Den første begrensingen med studien er min egen rolle som forsker. Denne masteroppgaven er mitt første omfattende prosjekt om temaet, og jeg har derfor ingen tidligere metodeerfaring å støtte meg på. Et semistrukturert intervju ble benyttet for å innhente informasjon. Den formen for intervju er avhengig av å stille gode oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektene for å få frem dybden i svarene (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard 2010). For å forberede meg, ble det gjennomført to pilotintervjuer som så ble evaluert sammen med folk med relevant kompetanse.

Innenfor tematisk analyse er man avhengig av at forskeren gjør en riktig tolking av svarene fra intervjuene sett i lys av sitt eget teoretiske rammeverk (Alhojailan, 2012). Oppgaven brukte en båndopptager for å ta opp intervjuet. Dette med tillatelse fra intervjuobjektene. Fordelen med et opptak er at alt intervjuobjektet sier blir bevart (Thagaad, 2010). Fra intervjuet ble gjennomført, til materialet var ferdig tolket og analysert kan det ha forsvunnet meninger som treneren uttrykte gjennom ansiktsuttrykk, toneleie og gestikulering. Dette er detaljer som forskeren kan ha oversett i sin analyse av datamaterialet. For å kompensere for dette var det viktig å stille oppfølgingsspørsmål for å klargjøre hva intervjuobjektet mente, slik at meningen ikke kan bli misforstått. Videre var det viktig å skrive ut intervjuet rett etter at det var gjennomført for ikke å glemme detaljer.

En annen svakhet kan være intervjuobjektene sitt egenbilde av fortiden. De kan ha fortrenget noe og fremhever annet. Derfor må vi ta hensyn til at svarene ikke nødvendigvis er 100% nøyaktig med hvordan det faktisk har vært. En kjent journalistisk utfordring er at personer fort kan svare slik de ønsker å fremstå, fremfor hvordan de faktisk fremstår. Thagaard (2010) trekker også frem denne utfordringen med at intervjuobjektet forteller det de tror forskeren vil høre. Dermed bli svarene unyanserte i forhold til hva trenerne faktisk gjør i virkeligheten. For å minimere denne risikoen ble det informert tydelig om at spørsmålene ikke hadde noe klar fasit. Poenget var å få et innblikk i treneres erfaring, og dermed var ingen svar i utgangspunktet å anse som rett eller galt. Videre trekker Thagaard (2010) frem at det er viktig å skape tillit mellom forsker og intervjuobjekt for at intervjuobjektet skal åpne seg og komme med ærlige svar. Det ble også informert om at svarene til trenerne ville bli anonymisert, og at de derfor ikke ville bli gjenkjent i oppgaven.

Til slutt vil jeg trekke frem utvalget. I oppgaven ble det intervjuet sju erfarne og meritterte trenere som alle har opplevd suksesser og nedturer som trener i toppfotballen. Likevel er utvalget for lite til å kunne generalisere for hele topptrenerpopulasjonen. For å kvalitetssikre og få mest mulig representative svar, satt oppgaven opp kriterier som trenere måtte oppfylle for å kunne delta i oppgaven. Dette for å kvalitetssikre at utvalget representerte topptrenere i fotball.

4.6 Videre forskning

Studien viser at topptrenere i oppgaven hellet mot en mental innstilling om vekst. Denne undersøkelsen ble gjort med trenere i toppfotballen i Norge, der alle hadde vært hovedtrenere i Tippeligaen. Utvalget hadde lite erfaring fra de store europeiske ligaene. Tippeligaen kan ansees å være en liga midt på treet i europeisk målestokk. Derfor ville det vært interessant å undersøke den mentale innstillingen til trenere på det aller øverste nivået i Europa og sammenlikne dette med resultatene i denne oppgaven. Hva kjennetegner deres mentale innstilling og hvilke likheter/ulikheter er det mellom topptrener i Europa, og topptrenere i Norge.

Videre anbefales det å undersøke gruppen topptrenere opp mot en gruppe som har prøvd å bli topptrenere uten å lykkes. Hvilke forskjeller og likheter finnes blant de to gruppene og ville gruppene differensiert på mental innstilling. Både denne studien og Chase

(2012) argumenterer for at trenere bør ha en mental innstilling om vekst. Det ville vært relevant å undersøke om gruppen som ikke lyktes har flere trekk mot en konstant mental innstilling enn topptrenere ved en senere anledning. En slik undersøkelse kunne fått frem om personer med mental innstilling om vekst, har større sannsynlighet for å lykkes som topptrenere, enn trenere med en konstant mental innstilling.

4.7 Praktiske implikasjoner

Tidligere forskning har vist at lederskap kan utvikles til det bedre. (Chase, 2012; Ely m.fl., 2010). Oppgaven argumenterer for at en mental innstilling om vekst vil være gunstig for å utvikle lederskapet. Trenere med en mental innstilling om vekst møter motgang på en mer hensiktsmessig måte, ser på utfordringer som en læringskilde og bruker andre personer aktivt for å forbedre seg selv som trener. Dette var også høyst gjeldende for majoriteten av trenerne i studien. En praktisk implikasjon for uerfarne trenere blir derfor å strebe etter en mental innstilling om vekst for å ha mulighet til forbedre seg mest mulig som leder og trener.

En annen praktisk implikasjon er det å bevisstgjøre trenere om fordelene ved å ha en mental innstilling om vekst. Derfor kan det å gå gjennom fordeler og ulemper med de ulike mentale innstillingene være noe som bør inkluderes i de ulike trenerkursene i fotball. På denne måten vil man kunne heve kompetansen på et samlet trenerkorps, noe som vil gavne all norsk fotball. Videre vil mange av de samme prinsippene kunne overføres til en spillergruppe, slik at de også kan profitert fra en mental innstilling om vekst. På den måten vil man forbedre både trenere og spillere i hele landet ved å implementere mentale innstillinger som et eget tema i de ulike trenerkursene.

5. Referanser

- Alhojailan, M. (2012). Thematic analysis: a critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39-47.
- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8(2), 169-185. doi:10.1177/1742715011420315
- Bergh, N. (2014). Fotballegenden Zinedine Zidane har ikke trenerlisens. Det har skapt debatt i Spania. *Aftenposten*. Hentet 22. Mars 2016 fra http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/spania/Zidane-bryter-regelverket---En-skam-at-han-far-trene-laget-466451_1.snd
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263. doi:10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*.: Pearson/Allyn and Bacon.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Chase, M. A. (2012). Should Coaches Believe in Innate Ability? The Importance of Leadership Mindset. *Quest*, 62:3, 296-307. doi:10.1080/00336297.2010.10483650
- Chase, M. A., Galli, N., Myers, N., & Machida, M. (2008). *Coaching effectiveness, coaching efficacy, and innate abilities: Were you born to be a coach?* Paper presented at the Association of Applied Sport Psychology Conference, St. Louis, MO.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*.

- Cleary, T. J., & Zimmerman, B. J. (2001). Self-Regulation Differences during Athletic Practice by Experts, Non-Experts, and Novices. *Journal of Applied Sport Psychology, 13*(2), 185-206. doi:10.1080/104132001753149883
- Collins, D., & MacNamara, Á. (2012). The Rocky Road to the Top. *Sports Medicine, 42*(11), 907-914. doi:10.1007/BF03262302
- Duda, J., & Pensgaard, A. M. (2002). *Enhancing the quantity and quality of motivation: the promotion of task involvement in a junior football team*. London: Cockerill.
- Dweck, C. (2007). *Mental vekst: Et positivt tankemønster - den nye psykologien for å lykkes*. Falun, Sverige: ScandBook AB.
- Dweck, C. (2012). *Mindset: How you can fulfil your potential*. Great Britain: CPI Mackays.
- Dweck, C., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (1995). Implicit Theories and Their Role in Judgment and Reactions: A World From Two Perspectives. *Psychological Inquiry, 6*(4), 267-285.
- Dweck, C., Mangels, J. A., & Good, C. (2004). Motivational Effects on Attention, Cognition, and Performance. In D. Yun Dai, Sternberg, Robert J. (Ed.), *Motivation, Emotion, And Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development* (pp. 41-56). London.
- Eggen, D. (2016). UEFA A-lisens. Hentet 25 Mai 2016 fra <https://www.fotball.no/trener/uefa-a-lisens/uefa-a-lisens/>
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernandez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly, 21*(4), 585-599. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Roemer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review, 100*(3), 363-406. Hentet fra <http://articles.sirc.ca/search.cfm?id=340121>
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=SPH340121&site=ehost-live>

- Grane Sylvarnes, T. (2014). Slik mistet David Moyes garderoben. *tv2.no*. Hentet 22 mai 2016 fra <http://www.tv2.no/a/5528460/>
- Hassmén, N., & Hassmén, P. (2008). *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Hauge, L. S., & Holgernes, B. (2005). *Vitenskap og språk. En innføring i vitenskapsfilosofi og logikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Haugaasen, M. (2015). *Retracing the steps towards professional football: practice engagement characteristics and performance attainment among Norwegian elite youth and senior players*. (Doktorgrad), Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Heine, S. J., Kitayama, S., Lehman, D. R., Takata, T., Ide, E., Leung, C., & Matsumoto, H. (2001). Divergent consequences of success and failure in Japan and North America: An investigation of self-improving motivations and malleable selves. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(4), 599-615. doi:10.1037/0022-3514.81.4.599
- Joffe, H., & Yardley, L. (2004). Content and Thematic Analysis. In D. Marks, F & L. Yardley (Eds.), *Research Methods for Clinical and Health Psychology* (pp. 56-68). London: SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. Utgave 2). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lombardi, V. (2010). Famous Quotes by Vince Lombardi *Vincelombardi.com* Hentet 11. Desember 2014 fra <http://www.vincelombardi.com>.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, *71*(3), 543-562.
- MacNamara, Á., Button, A., & Collins, D. (2010). The Role of Psychological Characteristics in Facilitating the Pathway to Elite Performance Part 1: Identifying Mental Skills and Behaviors. *The Sport Psychologist*, *24*, 52-73.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (Vol. null).

- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2008). *Data Reduction Techniques for Large Qualitative Data Sets*: Rowman Altamira.
- NFF. (2012). Handlingsplan 2012- 2015. Hentet 11. Desember 2014 fra fotball.no:
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*(3), 328-346. doi:10.1037/0033-295X.91.3.328
- Nicholls, J. G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*: Harvard University Press.
- Niiya, Y., Crocker, J., & Bartmess, E. N. (2004). From Vulnerability to Resilience Learning Orientations Buffer Contingent Self-Esteem From Failure. *Psychological Science*, *15*(12), 801-805.
- Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus remediation: self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Pers Soc Psychol Bull*, *34*(5), 599-612. doi:10.1177/0146167207312960
- Olsen, E. (2014). Drillos råd til Solskjær: – Sjansespill med norske spillere. *NRK*. Hentet 01 februar 2015 <http://www.nrk.no/sport/fotball/les-drillos-rad-til-solskjaer-1.11454346>
- Patten, M. L. (2014). *Understanding Research Methods An Overview of the Essential*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Rattan, A., Savani, K., Naidu, N. V. R., & Dweck, C. S. (2012). Can everyone become highly intelligent? Cultural differences in and societal consequences of beliefs about the universal potential for intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(5), 787-803. doi:10.1037/a0029263
- Richardson, G. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, *58*, 307 – 321.
- Riemer, H. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. In S. L. Jowett, D. (Ed.), *Social Psychology in Sport* (pp. 57-74). United States of America: Human Kinetics.

- Roberts, G. (1992). *Motivation in Sport and Exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Seifriz, J. J., Duda, J. L., & Likang, C. (1992). The Relationship of Perceived Motivational Climate to Intrinsic Motivation and Beliefs About Success in Basketball. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 14(4), 375-391. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=21505768&site=ehost-live>
- Shields, D. L. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J. L., & Bostro, A. (1997). The Relationship- Between Leadership Behaviors and Group Cohesion in Team Sports. *The Journal of Psychology & Health*, 131(2), 196-210.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18), 1522-1551. doi:10.1111/j.1559-1816.1989.tb01462.x
- Stevenson, H., & Stigler, J. W. (1994). *Learning Gap: Why Our Schools Are Failing And What We Can Learn From Japanese And Chinese Education*: Simon & Schuster.
- Thagaard, T. (2010). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjernås, L. (2014). *Twitter*. Hentet 12 desember 2014 fra <https://twitter.com/Tjaernas/status/519106298802339841>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nurs Health Sci*, 15(3), 398-405. doi:10.1111/nhs.12048
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *J Pers Soc Psychol*, 56(3), 407-415.

Wormnæs, O. (1996). Vitenskap - enhet og mangfold Retrieved from
<http://www.nb.no/nbsok/nb/c83ad46984c87337da018c768e9ec82f.nbdigital?lang=no> - 0

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

6. Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Frank Eirik Abrahamsen
Seksjon for coaching og psykologi Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål Stadion
0806 OSLO

Vår dato: 15.12.2014

Vår ref: 40962 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.11.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>40962</i>	<i>Mental innstilling hos topptrenere i fotball</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frank Eirik Abrahamsen</i>
<i>Student</i>	<i>Mikkel Bjørnstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Mikkel Bjørnstad bjornstad4@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorene / District Offices
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmas@svtuit.no



Formålet med prosjektet er å se på ulike mentale innstillinger på topptrere i fotball.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunktet informasjonsskrivet godt utformet, men forutsetter at følgende endres/tilføyes;

- setningen "Prosjektet er ment....." endres til "Innsamlede opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt 30.05.2015"
- setningen "Intervjuet vil være 100 % anonymt, og du....." endres til "Innsamlede opplysninger behandles konfidensielt, og i oppgaven vil ingen enkeltpersoner gjenkjennes."

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.uib.no før utvalget kontaktes.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 30.05.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Prosjektnr: 40962. Mental innstilling hos topptrenere i fotball Innboks x

 **Lene Brandt** <lene.brandt@nsd.no> 11.11.2015 ☆
til meg, f.e.abrahamsen

OPPFØLGING AV ENDRINGSMELDING

Vi viser til endringsmelding mottatt per epost 11.11.2015 for prosjekt:

Prosjektnr: 40962. Mental innstilling hos topptrenere i fotball

Vi bekrefter å ha registrert 30.05.2016 som ny dato for prosjektslutt og anonymisering av data.

Ta gjerne kontakt om noe er uklart.

--

Vennlig hilsen / Best regards


Lene Chr. M. Brandt
Rådgiver / Adviser

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
(Norwegian Social Science Data Services)






Personvernombud for forskning
(Data Protection Official for Research)






Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN
Tlf. direkte: [\(+47\) 55 58 89 26](tel:+4755588926)
Tlf. sentral: [\(+47\) 55 58 81 80](tel:+4755588180)
Epost: lene.brandt@nsd.no
www.nsd.uib.no/personvern

7. Vedlegg 2: Godkjenning av figur.

Permission to use figure in my thesis.  Innboks x



 **Mikkel Bjørnstad** <bjornstad4@gmail.com> 25. apr. ☆  
til dweck, nigel, Frank 
Hi,
My name is Mikkel Bjørnstad. I'm a graduate student at Norwegian School of sport science. I ask for permission to use the figure about fixed and growth mindset that are shown on page 245 in the book "Mindset - How you can fulfill your potential" in my master thesis. The figure will be referred correctly back to you.
Best regards


 **Carol Dweck** 25. apr. ☆  
til meg 
 engelsk > norsk [Oversett e-posten](#) [Slå av for: engelsk](#) x

You have my permission!

Lewis & Virginia Eaton Professor
of Psychology
Department of Psychology
Stanford University
Stanford, CA 94035

8. Vedlegg 3: Informasjon og rettigheter om prosjektet

Tekst på mailen som ble sendt ut til aktuelle trenere til oppgaven.

Hei,

Jeg er en mastergradsstudent ved Norges Idrettshøgskole (NIH) som skriver min oppgave om ulike mentale innstillinger på topptrenere. I den forbindelse ønsker jeg å komme i kontakt med personer som har erfaringer fra å være hovedtrener i toppfotballen.

Jeg ønsker å utføre et intervju angående mentale innstillinger for å besvare problemstillingen ”hva kjennetegner den mentale innstillingen til topptrenere I fotball”.

Innsamlede opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt 30.05.2015. Derfor lurte jeg på om det var muligheter for å avtale et intervju med deg X. Tidsmessig beregnet til ca 1 time.

Innsamlede opplysninger behandles konfidensielt, og i oppgaven vil ingen enkeltpersoner gjenkjennes. Du har rett til å trekke deg når som helst i intervjuet og du utfører dette frivillig. Hvis du trekker deg, vil all informasjon bli slettet. Prosjektet har Frank Eirik Abrahamsen førsteamanuensis ved NIH, som veileder. Håper på positivt svar fra deg!

Mvh.

Mikkel Bjørnstad

+4798887853

9. Vedlegg 4: Intervjuguide

Intro og talent:

- Kan du starte litt med å beskrive deg selv som trener?
 - o Hvor tidlig begynte du å lede andre mennesker?
 - o Har det alltid vært naturlig for deg å lede?
 - o Tror du lederskap kan 100% læres?
- Ordet fotballtalent blir ofte brukt av media, hva er et fotballtalent for deg?
 - o Tror du at ”supertalenter” som for eksempel Martin Ødegaard har noe ”overmenneskelig” over seg, som ikke alle vanlige dødelige kan oppnå med samme innsats?
- Så hvis jeg sier et trenertalent, hva tenker du på da?
 - o Hva kjennetegner et trenertalent?
 - o Hvordan tenker du et trenertalent blir skapt?

Utvikling:

- Hva tenker du er det viktigste for å nå toppen som trener i dagens fotball?
- Hva vil du si har vært de viktigste faktorene som har fått deg til å bli fotballtrener?
- Kan hvem som helst bli en topp fotballtrener? Finnes det faktorer fra naturen sin side som spiller inn? (Lederskap, kreativitet, interesse?)
 - o Finnes det faktorer fra naturen sin side som spiller inn? (Lederskap, kreativitet, interesse?)
- Har dette bare gjeldt deg, eller tror du dette generelt gjelder for alle toptrenerne?
- Er du bevisst på dine egne styrker og svakheter?
- Hva gjør du med denne informasjonen?
- Hva ser du på som dine svake sider?
 - o Er dette noe du er veldig bevisst på til vanlig?
- Har du noen mål som trener?
- Setter du deg konkrete delmål?
- Hva føler du er din viktigste oppgave som trener?
- Tenker du mye på balansegangen for deg mellom kortsiktige resultater, kontra utvikling?
- Hvilke tanker gjør du deg rundt spillerutvikling?
- Hvilke konkrete tiltak gjøres på området?
- Hvordan målsettinger finnes det for spillerne i klubben? (Lagmål, individuelle mål)
- Har du noen eksempler på målsettinger for en spiller?

Hindringer:

- Et gammelt utsagn sier, at man ikke er utlært fotballtrener så lenge man ikke har opplevd et nedrykk og et opprykk. Har motgang noe rolle i å bli topptrener?
 - o På hvilken måte?
- Har du hatt mye motgang i karrieren?
- Hvordan har dette påvirket deg som trener?
 - o Har dette hatt noe påvirkning på atferden din?
 - o Tenker du dette var til det nøytrale, positive eller negative?
- Tror du dagens topptrenere har hatt flere hindringer enn normalt på veien til toppen?
- Er du en bedre trener i dag, enn for 10 år siden?

Utfordringer: Hvordan takler man utfordringer:

- Hva tenker du på når jeg sier utfordringer?
- Hva tenker du om å bli stilt ovenfor vanskelige oppgaver?
 - o Er dette noe du bevisst søker eller unnviker?
 - Hvorfor?
- Har utfordringer vært en viktig del av der du er i dag som trener?
 - o På hvilken måte?
- Hva har vært din største utfordring i karrieren?
 - o Hva gjorde denne med deg som trener?
- Vil du si at du er en person som trigges av utfordringer?

Innsats:

- Hvor mye tid vil du si du bruker på å utvikle deg som topptrener i dag?
 - o Var dette annerledes før?
- Har du måttet ofre mye, for å komme deg ditt du er i dag? (Familie, venner, fester etc)
- Hvor viktig vil du si at din innsats har vært for at du ble fotballtrener?
- Tror du du har lagt ned mer tid, enn de trenere som bare har trenet lag i 2 og 3 .divisjon?
- Hvor viktig er det å legge ned mest innsats?
- Tror du dagens topptrenere har lagt ned betydelige mer timer i egeninnsats for å utvikle seg selv som trener, enn for eksempel tippeligatrenere?

Kritikk:

- Søker du ofte feedback på deg som trener?
 - o Hvordan gjør du eventuelt dette?
 - o Får du andre personer til å evaluere deg?
 - o Hva gjør du med denne informasjonen?
 - o Følges dette opp på noe måte?
- Hvilke kvaliteter søker du i et trenerteam rundt deg?
- Er det viktig for deg å ha personer som utfordrer deg og er uenige med deg i omgivelsene?
- Er det at spillergruppen har ulike meninger positivt, negativt, eller ingen av delene etter ditt syn?
- Hvordan forhold har du til kritikken en trener ofte får i dette yrket?

Suksess av andre:

- Når føler du deg best som fotballtrener?
 - o For eksempel ved at laget ditt vinner, eller spillemessig fremgang tross resultat?
- Er det å utveksle kompetanse med andre trenere viktig for deg?
 - o På hvilken måte gjøres evt dette?
 - o Hvordan vil du si kulturen for å dele det man har er innenfor din klubb?
- Er det viktig for deg hvordan omverden ser på deg?
 - o Har du noen virkemidler for å oppnå dette?
- Hvordan ønskes du å oppfattes?
- Hvis du tenker deg selv om 20 år, hva vil du huskes for?
- Nå nærmer vi oss slutten på intervjuet, er det noe du føler du ikke har fått sagt?

