

Svein Inge Børven

Eksperttreneren i fotball

En semistrukturert intervjuundersøkelse på hvordan man utvikler prestasjoner i toppfotballen via erfaringsbasert læring og påpasselighet

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for coaching og psykologi
Norges idrettshøgskole, 2015

Sammendrag

Hovedhensikten med studien har vært å undersøke hvordan vellykkede hovedtrenere i norsk, svensk og dansk toppfotball fremmer effektiv utvikling av prestasjoner. Studien tar utgangspunkt i Sitkin (1992) sin teori om erfaringsbasert læring og Weick og Sutcliffe (2007) sin teori om påpasselige organisasjoner. Som en følge av dette ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer av fire hovedtrenere på nasjonalt toppnivå.

For å undersøke dette temaet ble følgende problemstilling utarbeidet: *Hvordan fremmer lederskapet til vellykkede hovedtrenere i norsk, svensk og dansk toppfotball erfaringsbasert læring og påpasselighet for å effektivt utvikle prestasjoner?*

Resultatene viste at hovedtrenerne i hovedsak legger til rette for erfaringsbasert læring via nøyaktig planlegging på kort sikt, et sterkt fokus på å gjøre moderate justeringer for å skape utvikling, i tillegg til grundige evalueringsprosesser i forbindelse med kamp. Videre indikerte funnene at trenerne fremmer påpasselighet først og fremst via en forståelse for at feil er en stor del av fotballen, og at de kan utnyttes til læring. Resultatene antyder imidlertid at en bedre utnyttelse av ekstern ekspertise og evalueringsprosessen rundt treninger kan være med på å optimalisere læringsprosessen.

Nøkkelord: erfaringsbasert læring, påpasselighet, planlegging, gjennomføring, evaluering, måle prestasjonsutvikling, hovedtrenere, fotball

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord.....	6
1. Innledning	7
1.1 Introduksjon	7
1.2 Prestasjonsutvikling i fotball.....	8
1.3 Eksperttreneren.....	9
2. Teori	11
2.1 Erfaringsbasert læring.....	11
2.1.1 Fordeler ved feil	12
2.1.2 Små, intelligente feil	13
2.2 Påpasselighet.....	14
2.2.1 Påpasselige organisasjoner.....	14
2.3 Relevans for en hovedtrener.....	17
3. Empiri	19
3.1 Prestasjonsutvikling	19
3.2 Eksperttreneren.....	20
3.3 Måle prestasjonsutvikling.....	23
3.4 Problemstilling.....	24
4. Metode.....	25
4.1 Utvalg.....	25
4.2 Semistrukturert intervjuundersøkelse	26
4.3 Intervjuguide	27
4.4 Gjennomføring	28
4.5 Analyse	29
4.6 Reliabilitet og validitet	31
4.7 Metodiske svakheter	33

4.8	Etiske betraktninger	34
5.	Resultater og diskusjon	36
5.1	Erfaringsbasert læring.....	36
5.1.1	Nøye planlagte handlinger	36
5.1.2	Usikkerhet rundt utfall	39
5.1.3	Moderat skala.....	41
5.1.4	Rask gjennomførings- og responsyklus.....	43
5.1.5	Kjent fagfelt	45
5.2	Påpasselighet.....	47
5.2.1	Opptatt av feil som læringspotensial.....	47
5.2.2	Motvilje mot å forenkle tolkninger	51
5.2.3	Detaljørorientering mot kjerneprosesser	54
5.2.4	Robusthet.....	57
5.2.5	Utnyttelse av ekspertise.....	58
5.3	Måle resultat- og prestasjonsutvikling	61
5.3.1	Resultatutvikling 2009-2014.....	61
5.3.2	Prestasjonsutvikling	64
6.	Oppsummering og konklusjon	67
6.1	Oppsummering.....	67
6.2	Konklusjon.....	68
6.3	Praktiske implikasjoner og fremtidig forskning	69
	Litteraturliste	71
	Tabelloversikt	75
	Figuroversikt	76
	Vedlegg	77
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	78
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema vedrørende deltakelse i studien	80
	Vedlegg 3: Intervjuguide	83
	Vedlegg 4: Godkjennelse fra NSD	85

Forord

Min største lidenskap har så lenge jeg kan huske vært fotball. I de senere år har denne lidenskapen blitt kanalisert gjennom treneryrket. Det som har blitt en lidenskap for treneryrket kommer blant annet fra kompleksiteten en fotballtrener omfanges av. Jeg føler meg derfor heldig for å ha fått gjort et dypdykk i hovedtrenerrollen i toppfotball.

Da jeg startet på NIH for seks år siden, var planen å studere her i ett år. Noe av det første jeg fikk høre var: ”du kommer deg aldri vekk fra denne skolen”. Etter å ha gjennomført seks lærerike, utviklende og morsomme år, så kan man slå fast at vedkommende hadde rett.

Når dette skrives er det 512 minutter til innleveringsfrist, og det er mange som har et delansvar for at dette produktet nå kan leveres. Dere fortjener alle en stor hyllest. Først og fremst må jeg få takke Helge Bjørke, Torgeir Hoås og Trine Lise Andersen for lærerik sparring, diskusjon og god hjelp i retteprosessen.

Oppgaven hadde aldri vært gjennomførbar hadde det ikke vært for informantenes positive innstilling, gjestfrihet og ønsket om å bidra til oppgavens tema. Jeg ønsker dere all hell og lykke i fremtiden.

Mine foreldre fortjener en spesiell takk, for å ha vært gode støttespillere og samtalepartnere. Det er også på sin plass å takke Runar Mathiassen, som har vært min følgesvenn gjennom alle disse årene ved NIH. Det har vært en solid reise!

Tusen takk til min veileder, Geir Jordet som har utfordra meg, gitt konstruktive tilbakemeldinger og gode råd. Det har vært en uvurderlig hjelp i arbeidet med denne oppgaven.

Sist, men ikke minst må eg få takke min samboer, Monica. Du har vært en utrolig god støttespiller gjennom hele denne perioden, noe jeg er svært takknemlig for.

God lesning!

1. Innledning

En hovedtrener på toppnivå skal utvikle spillere i en lagkontekst, slik at de presterer på et høyest mulig nivå sammen. Denne prestasjonsutviklingen må skje i et miljø preget av et sterkt resultatpress fra aktører rundt klubben, som media, supportere, ansatte i klubben og styremedlemmer. Hovedtrenerne i toppfotballen kan dermed sies å være under et stort press for å prestere på et høyt nivå (Bruinshoofd & ter Weel, 2003). Lagets prestasjoner og resultater relativt til klubbens målsettinger avgjør ofte hvor sikker hovedtreneren er i jobben sin. Suksess for en klubb kan være å vinne serien, mens for en annen klubb kan det være å unngå nedrykk. Uavhengig av målsetting, er det interessant å studere hovedtrenerne som på bakgrunn av fastsatte suksesskriterier kan sies å ha lyktes i å oppnå klubbens sportslige målsettinger.

1.1 Introduksjon

Hensikten med prosjektet er å undersøke hvordan hovedtrenerne legger til rette for læring og prestasjonsutvikling i toppfotball. Mer konkret skal studien belyse hvordan hovedtrenerne jobber for å fremme erfaringsbasert læring via planlegging, gjennomføring- og evalueringsarbeid, og påpasselighet i kjerneprosessene. I tillegg ønskes det å undersøke hva som legges til grunn for å kunne vurdere graden av prestasjonsutvikling.

For å undersøke disse temaene vil utvalget bestå av hovedtrenerne i Norge, Sverige og Danmark som på bakgrunn av noen suksesskriterier kan sies å ha lyktes. Studien har til hensikt å intervju hovedtrenerne på det øverste nasjonale nivået i Norge, Sverige og Danmark. For å sikre dette vil studien ønske å intervju hovedtrenerne som har hatt jobben sin i minimum tre år i perioden 2009-2014. I tillegg må klubben ha vært i øverste divisjon i disse tre årene. Disse inklusjonskriteriene er valgt for å kunne inkludere trenere for lag hvis suksess er å unngå nedrykk, eller oppnå en plassering midt på tabellen. På denne måten kan man til en viss grad argumentere for at disse hovedtrenerne kan karakteriseres som eksperttrenerne, da laget deres har prestert på et så høyt nivå at man kan anta at trenernes anvendelse av profesjonell, mellommenneskelig – og refleksjonskompetanse (Côte & Gilbert, 2009) har ført til læring og prestasjonsutvikling hos spillerne. Femårsperioden 2009-2014 er valgt for å sikre

tilgjengelighet til nok trenere, samtidig som at deres erfaringer og opplevelser fra perioden fortsatt vil være relativt ferske.

1.2 Prestasjonsutvikling i fotball

Hva som kjennetegner *prestasjonen* i toppfotball finner man lite forskning på. Følgende sitat fra Strømsgodsettrener David Nielsen lyder nok velkjent for mange: ”*Vi var det beste laget... En veldig bra prestasjon av oss*” (Johansen & Vedlog, 2015). Man finner flere studier og bøker som benytter seg av begrepet *prestasjonsutvikling* (Pedersen, 2013; Andersen, 2014; Viker, 2014; Wisløff, Salveson og Sigmundstad, 1998). Det som derimot ikke blir diskutert, er hva prestasjonsutvikling uttrykker, særlig hvis man tenker på lagprestasjonen. Man kan derfor argumentere for at begrepet prestasjonsutvikling blir brukt som et uttrykk for at laget eller enkeltspillere har utviklet seg innenfor én eller flere variabler, som antas å være viktige for utfallet av kampene. Viker (2014) måler i sin masteroppgave enkeltspilleres individuelle prestasjon ut i fra følgende variabler: *minutter spilt, avslutninger, avslutninger på mål, treffsikkerhet, skapte målsjanser, mål, taklinger vunnet, dueller vunnet og pasningssikkerhet*. Prestasjonsutvikling vil naturligvis da si at man har utviklet seg på én eller flere av disse variablene i løpet av en gitt tidsperiode. Likevel forteller ikke disse variablene nødvendigvis så mye om laget sin prestasjon, da en enkeltspiller kan skåre høyt på variablene uten at laget som helhet presterer bra. Videre finnes det lite forskning på prestasjonsvariabler som kan predikere utfallet av en fotballkamp, og de studiene som finnes har sine svakheter som en følge av ulike operasjonelle definisjoner, motstridende inndelinger i atferd og posisjoner og få som tar hensyn til interaksjonell kontekst (Sarmiento et al., 2014). En av få studier som forsøker å finne predikerende prestasjonsvariabler, er Lago-Penas, Lago-Ballesteros og Rey (2011). Studien fant at lag som vant kamper i Champions League i perioden 2007-2010 hadde signifikant flere *skudd, skudd på mål, pasninger, vellykkede pasninger og større ballinnhav*. I tillegg var *skudd på mål, innlegg, bane og kvalitet på motstander* diskriminerende faktorer mellom seier, uavgjort og tap. Det man kan spørre seg er hvorfor vinnende lag skårte signifikant høyere på disse variablene. Er spillerne til det vinnende laget bedre, eller har det vinnende laget en bedre strategi inn mot kampen? Videre kan man tenke seg at det er store forskjeller på hvilke faktorer som en trener legger vekt på, og ikke minst hvordan man jobber for å utvikle de ulike faktorene. Et eksempel kan være hvordan man jobber for å komme til flere innlegg. Man kan anta at det finnes flere ulike strategier for å fremme utvikling her, og strategien vil påvirkes av

hvilke spillertyper man har tilgjengelig, hvilke motstandere man møter og hvordan treneren ønsker at laget skal spille.

1.3 Eksperttreneren

En gruppe trenere som har trent lag som har prestert på et høyt nasjonalt nivå kan antas å falle innenfor kategorien eksperttrener. Innenfor eksperttrenerforskningen har Côté og Gilbert (2009, s.316) definert coachingeffektivitet som: ”The consistent application of integrated professional, interpersonal and intrapersonal knowledge to improve athletes’ competence, confidence, connection, and character in specific coaching contexts”. For å kunne karakteriseres som eksperttrener, må en over tid kunne anvende tre typer fagkompetanse. Den første er profesjonell kompetanse, som relaterer seg til fotballfaget. Eksempler på profesjonell kompetanse i fotball kan være knyttet til individuell ferdighetsutvikling, lagutvikling, fysisk trening, idrettspsykologi og bruk av analyseverktøy. De andre kompetansene som nevnes er mellommenneskelig kompetanse og refleksjonskompetanse. Schempp, McCullick og Mason (2006) beskriver en eksperttrener som en som blant annet har mye kompetanse om den spesifikke idretten og er nøyaktig i planleggingsprosesser. I tillegg er han/hun ofte selvbevisst, og skildres også som gode problemløsere. Videre har en hovedtrener mange hensyn å ta, da man er leder for en spillergruppe, et trenerteam og et støtteapparat. Treneren fyller en rolle som er kompleks og som krever at man legger til rette for læring blant alle disse gruppene. I tråd med dette legger Saury og Durand (1998) vekt på viktigheten av fleksibilitet i blant annet planleggingsarbeid og i håndtering av uforventede situasjoner for å kunne rette seg etter situasjonsbestemte krav.

Det blir nevnt flere kjennetegn på eksperttreneren, og en fellesnevner er målet om å legge til rette for læring, i første rekke hos spillerne, men sekundært også for trenerteamet og støtteapparatet (Côté & Gilbert, 2009). Man finner derimot lite forskning på hvilke prosesser som gjennomføres for å skape denne læringen i toppfotballen, og hva som kjennetegner disse prosessene. Det man ofte blir målt på er sportslige resultater, og hvor god prestasjonen er vil ofte påvirke resultatet.

For å finne dypere innsikt i trenernes erfaringer og meninger, vil studien ha en kvalitativ tilnærming. Semistrukturerte intervju blir brukt for å svare på problemstillingene. Resultatene sees i lys av et teoretisk rammeverk som består av og erfaringsbasert

læringsteori (Sitkin, 1992) og påpasselighetsteori (Weick, 1984; Weick & Sutcliffe, 2001; 2007).

De to neste kapitlene går nærmere inn på de utvalgte teoriene og relevant empiri. Da noen av studiene som blir nevnt i empirikapittelet også har brukt de samme teoriene som denne studien benytter, vil teorikapittelet komme i forkant av empirikapittelet.

2. Teori

Følgende kapittel beskriver teoriene som er valgt til studien. Først blir Sitkin (1992) sin teori om erfaringsbasert læring presentert. Denne drøfter hvordan man kan lære av erfaring i en syklus bestående av planlegging i forkant, gjennomføring og evaluering i etterkant, og legger særlig stor vekt på å utnytte feil som kan utnyttes til effektiv læring. Deretter vil påpasselighetsteori (Weick & Sutcliffe, 2007) bli presentert. Mer konkret så tar denne teorien for seg viktige prosesser som kjennetegner påpasselige organisasjoner. Til slutt vil teoriens relevans for en hovedtrener i toppfotball diskuteres.

I dagens toppfotball spilles det stort sett mellom én og to kamper i uken, og kampene kan ofte gi en pekepinn på hva man bør fokusere på inn mot neste kamp. En syklus bestående av planlegging (for eksempel av treninger inn mot en kamp), gjennomføring (av for eksempel en kamp) og evaluering (hvordan presterte laget? Hva gjorde en bra, hva må en utvikle til neste kamp?) er derfor høyst relevant for trenerne. Teoriene er valgt ut fordi begge to retter seg inn mot en slik syklus. Som nevnt ovenfor retter teorien om erfaringsbasert læring seg i stor grad mot å utnytte feil. Med andre ord tar man utgangspunkt i gjennomføringsprosessen og retter i evalueringsprosessen lyset mot momenter som kan utvikles til neste gang. Denne evalueringsprosessen blir styrket dersom planleggingsprosessen i forkant er gjennomført på en detaljert og nøyaktig måte, så man kan si at teorien retter seg mot hele syklusen som ble beskrevet ovenfor. Påpasselighetsteorien som er valgt ut (Weick & Sutcliffe, 2007) retter også lyset mot å utnytte feil for å skape læring. Samtidig skiller påpasselighetsteorien (ibid.) seg noe fra teorien til Sitkin (1992) i den forstand at den omhandler det man kan kalle for ”vellykkede” organisasjoner, særlig hvordan man hele tiden søker læring og kontinuerlig utvikling av kjerneprosessene sine. Teoriene er rettet mot organisasjoner og hvordan organisasjoner kan skape læring via erfaring og påpasselighet i prosesser, noe som også kan sies å være relevant for en hovedtrener.

2.1 *Erfaringsbasert læring*

Sunn fornuft tilsier at feil er noe man bør unngå i organisasjoner. Organisasjoner og ansatte foretrekker ofte suksess over feil (Sitkin, 1992). Belønninger som en følge av suksess kan stimulere til bedre selvtillit og iherdighet, samt øke effektivitet og innsats i jakten på måloppnåelse. Det betyr at dersom målet er å promotere stabilitet og

kortsiktige prestasjoner, så kan suksess sørge for et fundament for pålitelige prestasjoner (ibid.). Likevel finner man også flere ulemper ved å bare fokusere på suksess.

Hvilke ulemper kan suksess føre med seg? Suksess kan sende signal om at endring er unødvendig, og motivasjonen for å finne feil som kan utbedres blir redusert (ibid.). Denne selvtilfredsheten har vist seg å kunne forevige ”status quo” ved å påvirke ansattes villighet til å ta risiko. Videre kan selv mindre suksess forårsake redusert oppmerksomhet og informasjonssøking.

En annen ulempe som kan forekomme er homogenitet (ibid.). Når en organisasjon opplever suksess, kan man se en tendens til å fortsette med samme suksessformel som før, spesielt når det gjelder operasjonsprosedyrer og personell. Dette kan redusere læringen fordi man tenker så likt at man ikke ser andre løsninger på problemer i organisasjonen.

2.1.1 Fordeler ved feil

Som man kan lese ovenfor, vil det å bare fokusere på suksess ha både positive og negative sider. Sitkin (ibid.) argumenterer for at moderate mengder feil kan promotere fordeler som komplementerer ulempene ved suksess.

Feil utfordrer nåværende praksis ved å føre fokuset over på tidligere oversette problemer og uregelmessigheter (ibid.). Det er også enklere å identifisere kriterier for svakheter enn det er å identifisere kriterier for suksess eller effektivitet. Samtidig vil feil gi klare signaler på hva som er galt og hva som må rettes på.

I en organisasjon vil store feil sannsynligvis tiltrekke seg mer oppmerksomhet enn små feil (ibid.). Likevel er det mindre sannsynlighet for at store feil fører til utforskende søkeprosesser etter nye og potensielt mer effektive løsninger enn følgene av mindre feil som skjer. Dette fordi organisasjonen, i møte med store og mulig truende tap ofte vil reagere på en måte som beskytter operasjonene heller enn å utforske ukjente løsninger. Mindre feil, fordi de er mindre truende, kan både føre til at man oppdager problemet samtidig som det kan stimulere til utforskende søkeprosesser.

2.1.2 Små, intelligente feil

Hva er det som kjennetegner de feilene man kan bruke for å fasilitere læring? I følge Sitkin (1992) er det fem nøkkelkarakteristikker på intelligente feil, altså feil som innehar informasjon som man kan lære av: 1) feilen er et resultat av nøye planlagte operasjoner som 2) har et usikkert utfall og 3) har et begrenset omfang, 4) har rask gjennomførings- og responstid og som 5) er innenfor et kjent fagfelt.

1. Nøye planlagte handlinger.

Handlinger som er nøye planlagt og designet kan bidra med en stor mengde data, uavhengig av utfall (ibid.). Iverksettelse av operasjoner som har en mulighet til å lykkes gjør det mulig å produsere uvurderlig informasjon med tanke på å optimalisere operasjonene i fremtiden. Nøye planlegging gjør det lettere å vite hva man skal se etter for å vurdere utfallet. Via observasjon vil man se om de planlagte operasjonene endte med det forventede utfallet, eller om man fikk et utfall man ikke hadde regnet med i planleggingen.

2. Usikkert utfall.

I tillegg til å planlegge operasjonen nøye, er man avhengig av at utfallet av operasjonen er usikkert (ibid.). Operasjonen må altså ha en sjanse for å lykkes. Predikerbare feil kan ikke beskrives som ”intelligente” fordi de ikke bidrar med ny informasjon som kan utvikle operasjonen i fremtiden. Man skal alltid planlegge for suksess, men man ønsker likevel å skaffe ny informasjon som man ellers ikke ville fått uten gjennomføringen av operasjonen.

3. Begrenset omfang.

Skaleringen av de planlagte operasjonene vil påvirke konsekvensene av de mulige utfallene (ibid.). For å gjøre utfallet mer håndterbart for de ansatte, foreslår Weick (1984) å nedskalere operasjoner til en slik grad at man optimerer individets evne til å respondere. Dersom et negativt utfall fører til katastrofe, vil sjansen for en irrasjonell reaksjon øke. Samtidig må utfallet være av en stor nok skala at det rettes oppmerksomhet mot det.

4. Raske gjennomførings- og responssykluser.

Læringskvalitet avhenger av kvaliteten på tilgjengelig informasjon (Sitkin, 1992). Å lære av feil krever at man produserer, evaluerer og utnytter informasjon hurtig, slik at man kan bruke denne informasjonen til å utvikle operasjonene så fort som mulig. Jo raskere responstid man har på å utnytte informasjon knyttet til feil, jo raskere kan organisasjonen ta lærdom av informasjonen. Dette kan sies å være spesielt viktig i konkurransepregede bransjer, noe dagens toppfotball kan være et eksempel på.

5. Kjent fagfelt.

For at utfallet av operasjonen skal kunne gi nyttig informasjon som kan brukes til læring, må operasjonen foregå innenfor et fagfelt som er velkjent nok til at man kan forstå og tolke den produserte informasjonen (ibid.). Feil som skjer i ukjente fagfelt er ikke nødvendigvis ubrukelige, men operasjoner som utvikler eller utfordrer eksisterende forventninger, ekspertise eller strategiske mål vil med høyere sannsynlighet generere ny informasjon som man kan lære av.

2.2 Påpasselighet

Mindfulness (påpasselighet) blir av Langer (1989) definert som en årvåken og oppmerksom tilstand som blir uttrykt via å aktivt prosessere informasjon i ulike kategorier. *Mindlessness* skildres som en uoppmerksom tilstand. Atferden til en uoppmerksom person er ubevisst rigid, der man handler basert på tidligere erfaringer. Fordelen med påpasselighet er at man er oppmerksom på konteksten rundt handlingen samtidig som man klarer å skape (eller merke seg) flere perspektiver rundt handlingen. Det betyr at man kan ta inn, tolke og utnytte mer informasjon fra erfaringer.

2.2.1 Påpasselige organisasjoner

Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe (2007) tar i boken ”Managing The Unexpected” for seg ”mindful organizations” (påpasselige organisasjoner). I slike organisasjoner kan alt annet enn et høyt prestasjonsnivå føre til store katastrofer. Industrier som frakt av atomavfall, kontroll av flytrafikk, atomkraftverk og brann- og redningsetater er eksempler på dette.

Weick og Sutcliffe (2007) presenterer fem nøkkelprosesser som kjennetegner påpasselige organisasjoner. Disse er; 1) opptatt av feil, 2) motvilje mot å forenkle, 3) sensitivitet til operasjoner, 4) robusthet og 5) utnyttelse av ekspertise.

1. Opptatt av feil.

Påpasselige organisasjoner ønsker å utnytte feil for å unngå de på et senere tidspunkt (ibid.). Det betyr at de jobber hardt for å finne små feil som oppstår, fordi disse kan indikere større systemiske problemer. Videre kan det få katastrofale konsekvenser dersom flere små feil oppstår samtidig. Derfor oppfordrer organisasjonen å kommunisere videre alle typer feil, slik at de kan rettes opp så fort som mulig og brukes som læring. Påpasselige organisasjoner øker kunnskapsbasen sin ved å oppmuntre og honorere rapportering av feil. Ved å fange opp feilen tidlig vil man ha flere ulike muligheter til å håndtere den.

Å være opptatt av feil kan også sies å være et kjennetegn på en toppfotballklubb. Pedersen (2013) fant at både Viking FK og Tromsø IL blant annet brukte videoanalyse etter kamper for å evaluere feil som hadde blitt gjort. Målet var å utnytte feilen slik at man kunne lære av det til neste kamp. Et fotballag vil i løpet av en trening eller kamp gjøre svært mange feil. Man vil miste ballen, man vil posisjonere seg feil og man vil tape hodedueller. Feil er en del av fotballens natur, og det gjør at et lags villighet og evne til å lære av disse feilene vil påvirke lagets og individets prestasjonsutvikling over tid. Med tanke på utbredelsen av feil i fotballen, kan man anta at det å skille ut de avgjørende feilene blir viktig. For å lykkes må denne prosessen skje raskt slik at man maksimerer læringsutbyttet.

2. Motvilje til å forenkle.

Ansatte eller medlemmer av en organisasjon har en tendens til å håndtere komplekse oppgaver ved å forenkle måten man tolker den aktuelle situasjonen (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 1999). Forenklinger er potensielt farlig for organisasjonen fordi det øker sannsynligheten for overraskelser, lar avvik oppstå og uønskede konsekvenser tar lengre tid å håndtere (Weick & Sutcliffe, 2007). Påpasselige organisasjoner innehar en stor skepsis mot vedtatte ”sannheter”. Man tar bevisste steg for å kunne se et mer komplett og nyansert bilde av situasjonen, fordi konteksten de arbeider i er kompleks, ustabil og upålitelig.

For å kunne se og vurdere ulike situasjoner på en nyansert måte, blir ulike typer erfaring ønsket velkommen. Interaksjon mellom ansatte med ulik ekspertise blir framhevet som viktig for å unngå forenklinger. Dette fordi man vil forstå ulike sider av konteksten, samt kombinere eksisterende kunnskap for å avgjøre hvilke spesifikke endringer som kreves.

En toppfotballklubb består ofte av mange ansatte innenfor ulike fagfelt, som med ulike kunnskapsbaser og tilnærminger kan bidra med ulike vinklinger på situasjoner som oppstår. Inkludering av trenerteam, støtteapparat og spillergruppen vil være avgjørende for å få flere synspunkter og vinklinger rundt et problem. Det vil også gjøre det lettere å få tilbakemeldinger på ting som kan gjøres bedre, enten det er rettet mot et individ eller en større helhet. I tillegg vil gode og omfattende evalueringer belyse ulike sider av utfordringene man har.

3. Sensitivitet til operasjoner.

Det tredje prinsippet er detaljorientering i operasjoner (ibid.). Påpasselige organisasjoner har ansatte som har en velutviklet situasjonell bevissthet, og er pragmatisk i tankegangen dersom man ser at noe må endres. Ved å raskt ta tak i små feil som oppstår, hindrer man også en akkumulering av feil som i verste fall kan føre til katastrofe. Påpasselige organisasjoner jobber hardt for å oppdage små avvik og forstyrrelser i de daglige nøkkelprosessene. Samtidig er man avhengig av at ledere knytter tette relasjoner med arbeiderne som utfører operasjonene (i et fotballag kan dette være utøverne og støtteapparatet). Uten den relasjonen kan lederne få vanskeligheter med å oppfatte feil som skjer. Man er avhengig av ansatte som tør å si i fra dersom feil skjer, uten frykt for represalier.

Som Pedersen (2013) skriver, kan man påstå at treningsprosessen er et viktig bidrag for hvordan et fotballag presterer på kampdag. Denne prosessen må analyseres og evalueres nøye for å oppdage små feil eller avvik som underminerer en optimal arbeidsmetodikk, og som videre kan brukes til å utvikle metodikken.

4. Robusthet.

Det fjerde prinsippet er robusthet, som kan skildres som organisasjonen sin evne til å vedlikeholde systemer på tross av feil som skjer (Weick & Sutcliffe, 2007). Robusthet

dreier seg om å lære av feil slik at de ikke oppstår igjen. Påpasselige organisasjoner vet at ingen systemer er perfekte. Som en følge av dette ønsker man ansatte med ulike typer ekspertise som kan utnyttes på en best mulig måte. Derfor må man utvikle systemer som avdekker feil og som i neste fase fører til læring og utvikling.

For en hovedtrener vil det være avgjørende å skape et støtteapparat som kan avdekke ulike typer feil. Det medisinske personellet og fysiske trenere kan sørge for at den fysiske belastningen blir styrt med tanke på å utvikle fysiske ferdigheter samtidig som man unngår skader. Videre kan ulike typer analyseverktøy bemerke individuelle og lagmessige feil underveis eller i etterkant av kamper som laget kan lære av til neste kamp. På denne måten kan man håndtere feil og lære av de i etterkant.

5. Respekt for ekspertise.

Det femte prinsippet er respekt for ulike typer ekspertise (ibid.). Mangfold blir dyrket og autoritet og avgjørelser blir delegert til ansatte med den mest spesifikke ekspertisen i forhold til problemet man står ovenfor. Da kan man oppdage flere detaljer i komplekse miljøer som også kan utnyttes til å ta beslutninger på et bedre vurderingsgrunnlag. Påpasselige organisasjoner unngår rigide hierarkier, og flytter heller beslutningsansvaret rundt til ansatte med den nødvendige ekspertisen som den aktuelle situasjonen krever.

Man kan tenke seg at utnyttelsen av ulike typer eksperter er svært aktuelt for en hovedtrener på toppnivå. Eksempler på relevante situasjoner kan være når det medisinske apparatet anbefaler å droppe en nøkkelspiller på grunn av skade, eller dersom keepertreneren mener at andrekeeperen har prestert så bra på trening at han fortjener å starte neste kamp.

2.3 Relevans for en hovedtrener

Felles for teoriene er søken etter kontinuerlig læring via planleggings-, gjennomførings- og evalueringsprosesser, og hvordan man leter etter utviklingspotensial i både suksess og feil. Sitkins (1992) teori om erfaringsbasert læring retter seg mot hvordan planleggings- gjennomførings- og evalueringsprosesser kan bidra til å generere verdifull informasjon som man kan lære av. I en hovedtrenerkontekst handler Weick og Sutcliffe (2007) sin teori i større grad om hvordan man som leder for en prestasjonsgruppe kan fremme påpasselighet i kjerneprosesser (planlegging, gjennomføring og evaluering av

treninger, for å nevne et eksempel), og hvilke fordeler det får i informasjonsgenereringen. På sine ulike måter kan begge teoriene sies å være relevante for en hovedtrener, hvis hovedfokus er å utvikle prestasjonene til laget og enkeltpillere på en effektiv måte.

3. Empiri

Hensikten med følgende kapittel er å undersøke hva forskningen sier om hovedtrenerrollen og prestasjonsutvikling innenfor toppidretten generelt og toppfotballen spesielt.

I følge Kelly (2008) finner man foreløpig lite akademisk litteratur på hovedtreneren i profesjonelle fotballklubber. Bowes & Jones (2006) har kritisert forskningen på trenerrollen for å være utilstrekkelig og tilnærmingene gir inntrykk av å ikke fange kompleksiteten treneren lever i. Dette som en følge av at det nåværende rasjonalistiske og lineære teorigrunnlaget ikke forklarer det kontinuerlige planleggings- og evalueringsarbeidet og beslutningsansvaret på ulike nivå som karakteriserer rollen (Cruickshank & Collins, 2012).

3.1 Prestasjonsutvikling

Ronglan (2012) tar for seg hvordan det norske kvinnelandslaget i håndball har skapt kontinuerlig gode prestasjoner på internasjonalt nivå i perioden 1986-2010. Denne perioden ble delt i fire faser. Den første fasen var gjennombruddet i 1986, der man vant bronsemedalje i VM i 1986. Den andre fasen var repetisjon av suksess, konkretisert via sølvmedalje i Seoul-OL i 1988 og i Barcelona-OL i 1992, i tillegg til bronsemedalje i VM i 1993. I denne fasen var målet til Norges Håndballforbund (NHF) å optimalisere lagets forberedelser til hvert mesterskap, noe som betydde flere treningsleirer, turneringer utenlands og et større støtteapparat. Den tredje fasen var institusjonalisering av suksess (1994-2000), som endte med gullmedalje i VM på hjemmebane i 1999. Faktorer som at spillerutviklingsarbeidet var mer konsistent og strukturert, at man samarbeidet med Olympiatoppen i større grad og at man implementerte en langsiktig og homogen coachingstrategi ble beskrevet som avgjørende i denne fasen. Den siste fasen var preget av motgang og fornyelse (2001-2010). Man hadde større svingninger i resultater, fra sjetteplasser i EM i 2000 og VM i 2003 og en niendeplass i VM i 2005. Samtidig vant man fire gull i denne perioden (åtte medaljer totalt). Spillerne sin klubbhverdag ble profesjonalisert, noe som førte til at landslagsledelsen måtte ta større hensyn til klubbene sine interesser. Dette kombinert med økonomisk stagnasjon i NHF gjorde at man måtte tilpasse seg endringene i håndballen. Disse tilpasningene ble gjennomført samtidig som man gjenskapte svært gode prestasjoner og resultater på

internasjonalt nivå. Selv om studien tar for seg prestasjonsutviklingen til det håndballandslaget gjennom en lang periode, sier den lite om hovedtreneren og dens rolle.

Andersen (2009) undersøkte hvordan Olympiatoppens lederskap og organisering har påvirket norsk toppidretts markante resultatutvikling de siste 20 årene. Studien brukte teori som omhandler erfaringsbasert læring (Weick, 1984; Sitkin, 1992) og påpasselighet i organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). Studien fant blant annet at Olympiatoppen støtter en læringsmodell som utnytter de flerfoldige og varierte erfaringene man gjør seg på tvers av idretter. Denne støtten til nevnte læringsmodell ser ut til å være en viktig faktor bak kontinuerlig internasjonal suksess, da man utnytter erfaringer som skjer på en måte som fører til læring.

Pedersen (2013) undersøkte i sin masteroppgave arbeidsmetodikken til Tromsø IL og Viking FK. Via semistrukturerte intervju og dokumentanalyse var fokuset på hvordan sportslig avdeling planla, gjennomførte og evaluerte utviklings- og læringsprosesser. Funnene ble analysert i lys av blant annet påpasselighetsteori (Weick & Sutcliffe, 2001) og erfaringsbasert læringsteori (Sitkin, 2002). Studien fant at Tromsø hadde en arbeidsmetodikk som understøttet kontinuerlig prestasjonsutvikling i sterkere grad enn Viking. I tillegg evnet Tromsø å tilrettelegge for erfaringsbasert læring på en bedre måte. Dette evnet de via detaljerte planleggingsprosesser og et sterkt fokus på å forbedre prestasjon som ble kvalitetssikret med blant annet testing, analyse av trening og kamper samt formelle kommunikasjonsforum for spillergruppe, trenerteam og støtteapparat.

3.2 Eksperttreneren

Ronglan og Aggerholm (2014) undersøkte i sin studie hvordan skandinaviske topptrenere brukte humor i coachingmetodikk. Dybdeintervju ble gjennomført med de seks topptrenerne. Studiens resultater indikerte at humor innenfor trenerrollen være med på å balansere gapet mellom seriøsitet under trening og morsomheter mellom treningene. Videre kan humor balansere gapet mellom det å skape distanse mellom seg og utøveren, og nærhet i samme relasjon.

Som en del av Per Øystein Hansens doktorgrad, undersøkte Hansen & Andersen (2014) hvordan norske langrennstrenere på nasjonalt toppnivå stimulerte utøvernes refleksjon

som en nøkkelmekanisme for kontinuerlig læring. Dataene ble generert via dybdeintervjuer med både trenerne, utøverne samt støttepersonell. Fire av fem trenere vurderte stimulering av utøvernes refleksjon som en nøkkel til suksess, og fremhever viktigheten av å utvikle utøvernes refleksjonskapasitet. En slik tilnærming muliggjør utnyttelsen av både erfaringsbasert og vitenskapelig kunnskap på en slik måte at man i større grad kan individualisere generelle treningsprinsipper, samtidig som utøveren får større ansvar for sin egen utvikling. Det norske langrennslandslaget har de siste 20 årene oppnådd eksepsjonelle resultater (FIS, 2015), og det at informantene i denne studien jobber med utøvere på høyt internasjonalt nivå gjør at funnene er interessante for denne oppgaven. Samtidig er det store forskjeller mellom langrenn og fotball, noe som gjør det vanskelig å generalisere funnene inn i en toppfotballkontekst.

Studien til Kelly (2008) utforsket tradisjonelle aspekter ved hovedtrenerrollen i britisk og irsk fotball, en rolle som har vist seg å være lite påvirket av profesjonaliserings- og byråkratiseringsprosesser ellers i toppfotballen. Studien baserte seg på semistrukturerte intervju av spillere og managere som enten spilte eller utøvde trenerrollen på daværende tidspunkt, eller som tidligere hadde spilt for eller trent lag på profesjonelt nivå. Resultatene fremhevet den praktiske orienteringen som rådet i managerrollen. Et konkret eksempel var at man i hovedsak lærte hvordan managerrollen fungerte via erfaring. Informantene tenderte til å vise misnøye mot formelle kvalifikasjoner og trenerkurs, da de ikke klarte å omfavne kompleksiteten i rollen. Derimot var det et sterkere fokus på viktigheten av spillererfaring for å kunne håndtere rollen som manager. Videre fant man få tydelige rollebeskrivelser, kanskje utenom at man hadde hovedansvar for å ansette støtteapparatet til klubben (assistentmanager, fysioterapeut og lignende). Disse ansettelsene var i hovedsak basert på bekjentskaper og tillit, og viktigheten av at man kunne stole på støtteapparatet sitt ble understreket. Studien diskuterer ikke hva det har å si for lagenes prestasjonsutvikling.

Forskning på prestasjonsledelse i olympisk idrett har søkt etter svar på hva som kjennetegner medaljevinnende miljøer. Denne forskningen har basert seg rundt *National Performance Directors*. Fletcher & Arnold (2011) sin studie undersøkte 13 britiske prestasjonsdirektørs syn på prestasjonsledelse. Prestasjonsdirektørene sine ansvarsområder gikk ut på å lede et *team*, for eksempel svømmeteamet. Da hadde man lederansvar for trenerteam, støtteapparat og utøvere. Mer konkret hadde man hoved-

eller delansvar for prosesser som finansiell styring, konkurranse- og treningsplanlegging, uttak av utøvere til samlinger og kontroll på regel- og lovverk. Med andre ord er det visse oppgaver som kan sammenlignes med ansvarsområdene til en hovedtrener i toppfotball, men samtidig er prestasjonsdirektørene i større grad rettet mot logistikk og forhold som må legges til rette for å oppnå prestasjonsutvikling. Resultatdelen viste fire overordnede temaer som skilte seg ut. Det første temaet var visjoner, definert som lagets ultimate målsetning. Mer spesifikt betydde dette å utvikle en felles visjon for laget som alle følte eierskap ovenfor, å kontrollere feedback fra støtteapparat, forventninger fra styret og lagets nåværende fokus, i tillegg til å kommunisere visjonen som autentisk, fornuftig og realistisk. Langsiktig målsetningsarbeid har også vist seg å være betydningsfullt for prestasjonsledelsen av rugbylag på toppnivå (Cruickshank, Collins & Minten, 2013). Man kan anta at alle disse prosessene er noe som hovedtrenerne i toppfotballen kan kjenne seg igjen i.

Det andre temaet var operasjoner, som inkluderte blant annet strategisk konkurranse- og treningsplanlegging og seleksjon av utøvere til konkurranse i tillegg til grundige evalueringer av konkurransene i søken etter kontinuerlig utvikling (Fletcher & Arnold, 2011). Man var opptatt av å bruke analyseverktøy for å opprettholde objektivitet i seleksjonsprosessen- og evalueringsprosessen. Igjen er disse operasjonene ofte relevante for hovedtreneren i fotball, da denne rollen har hovedansvar for sportslige resultater og dermed også laguttak og evalueringsprosesser.

Det tredje temaet var individer (Fletcher & Arnold, 2011). Dette omfattet å utvikle støtteapparatet gjennom å vise støtte, inspirasjon og gi de autonomi i jobben sin. Et mer konkret forsøk på dette er installasjon av åpent kontorlandskap hos støtteapparatet, med hensikt å øke informasjonsstrømmer og utvikle identitetsfølelsen i teamet (Cruickshank et al., 2013). Videre omfattet temaet individuell feedback til utøvere (Fletcher & Arnold, 2011). Som en følge av til dels store avstander mellom utøvere og trener, ble dette gjennomført som både muntlig og skriftlig feedback via telefonsamtaler og bruk av internett. I en lagidrettskontekst har det blant annet blitt lagt vekt på å optimalisere motivasjonen, velværen og prestasjonsnivået til utøverne som ikke startet kampene (Cruickshank et al., 2013). Utøverne fikk forklart hvorfor man ikke startet en gitt kamp og det ble satt opp individuelle utviklingsprogram for disse samtidig som man sørget for spilletid i andre konkurranser.

Det fjerde temaet var kultur, her definert som felles forventninger og overbevisninger innad i laget (Fletcher & Arnold, 2011). Kultur inneholdt to overordnede temaer: etablering av rolleavklaringer og lagåndsbygging. Rolleavklaringer ble nevnt som viktig fordi det sikret at alle visste hvilke arbeidsoppgaver man hadde ansvar for, noe som reduserte usikkerhet og negativitet. Lagånd ble mer spesifikt skildret som å skape en identitet til hele laget (utøvere, trenere, resten av støtteapparatet og det administrative apparatet) og å utvikle kvaliteten og kvantiteten i kontakttiden mellom disse. Dette oppmuntret til større anerkjenning av andre roller innad i laget. Denne kulturbyggingen ble sett på som avgjørende for effektivt prestasjonslederskap.

Totalt sett kan disse temaene og underliggende prosessene oppfattes som relevante i hovedtrenerkontekst. En hovedtrener kan antas å ha hovedansvar for sportslige resultater og utvikling, og prosessene som nevnes av Fletcher og Arnold (2011) kan påvirke prestasjonsutviklingen til laget.

3.3 Måle prestasjonsutvikling

Cruickshank & Collins (2011) forsøker i sin artikkel å identifisere markører for prestasjonsutvikling innenfor toppidrett. De argumenterer for at utvikling vil manifestere seg på tre ulike nivå: gjennom oppfatninger, prosesser og prestasjoner.

Oppfatninger av utvikling kan variere veldig mellom ulike grupper som følge av ulik motivasjon, og derfor vil et positivt og samstemt syn på endringen kunne si noe om utviklingsprosessen er vellykket (Stewart & Kringas, 2003). Støtteapparat, spillergruppen, styret, supportere og media kan nevnes som nøkkelgrupper, og som kan oppfatte utviklingsprosessen ulikt (Cruickshank & Collins, 2012). Det virker som at supporterens grad av og type støtte til hovedtreneren er en nødvendig mekanisme for å kunne gjennomføre planlagte endringer (ibid.). I tillegg kan utvikling av et hensiktsmessig forhold til media være svært viktig for å oppnå suksess, og således en nøkkelprosess for hovedtreneren på toppnivå.

Av de foreslåtte prosessmarkørene for utvikling, kan man nevne rolle tydelighet, muligheter for feedback og evaluering i flere retninger, produktive trener-utøverrelasjoner, og lagmålsetning (Thelwell, Weston, Greenless & Hutchings, 2008; Mamatoglu, 2008; Jowett & Chaundy). Disse har alle vist å korrelere med

prestasjonsrelaterte variabler eller prestasjonen i seg selv (Cruickshank & Collins, 2012).

Den tredje og sannsynligvis den viktigste markøren for vellykket endring er prestasjons- og/eller resultatutvikling. Forfatterne nevner treffprosent i pasningsspillet, bedre vinn/tap-ratio samt økning i poengsnitt (Benkraiem, Louhichi & Marques, i: Cruickshank & Collins, 2012).

3.4 Problemstilling

De foregående kapitlene viser at det er utført forskning rundt trenerrollen, men forskningen blir kritisert for å ikke fange kompleksiteten i rollen. Videre er det gjort mindre forskning på vellykkede hovedtrenere i toppfotball, og hvordan det jobbes i en syklus bestående av planlegging, gjennomføring og evaluering for å utvikle prestasjoner til lag og enkeltspillere. For å undersøke dette er problemstillingen følgende:

Hvordan fremmer lederskapet til vellykkede hovedtrenere i norsk, svensk og dansk toppfotball erfaringsbasert læring og påpasselighet for å effektivt utvikle prestasjoner?

I tillegg er følgende underproblemstilling blitt utarbeidet:

- 1) *Hvordan søker hovedtrenerne å lære av feil via planlegging, gjennomføring og evaluering?*
- 2) *Hva kjennetegner arbeidsmetodikken til hovedtrenerne i henhold til teori om påpasselighet?*
- 3) *Hvordan måles graden av prestasjonsutvikling?*

Å utvikle prestasjoner *effektivt* refererer til hvordan hovedtrenerne har fremmer utnyttelsen av læringspotensialet i feil som blir gjort, samtidig som at man har hatt en påpasselig tilnærming til det som oppfattes som kjerneprosesser innenfor planlegging, gjennomføring og evaluering.

4. Metode

I samfunnsforskningen skiller man ofte mellom kvalitative og kvantitative metoder (Grønmo, 2004). Enkelt sagt så blir data uttrykt som tall eller andre mengdetermer betegnet som kvantitative data. Kvalitative data er data som ikke blir uttrykt på denne måten. En kvalitativ tilnærming kjennetegnes ofte ved at man retter seg mot noen få undersøkelsesenheter. Det fokuseres på å få fram nyanserte data som kan avdekke uventede forhold og som er følsom til kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2005). Jeg ønsket å undersøke lederskapet til hovedtrenerne på høyeste nasjonale nivå. For å kunne gå i dybden på og få fram nyansene i trenerne sitt lederskap virket det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming.

4.1 Utvalg

Som følge av ønsket om å lære mest mulig av informantene, ble et strategisk utvalg brukt (Thomas, Nelson og Silverman, 2011). Hovedtrenerne på det øverste nivået i de respektive landene kan beskrives som "topptrenerne". Dette fordi de har tilegnet seg et ferdighetsnivå som tilsier at de kan trene lag på nasjonalt toppnivå. Studien ønsket videre å undersøke de trenerne som man til en viss grad kan si har lyktes på høyeste nasjonale nivå. Derfor ble det satt noen inklusjonskriterier i utvalgsprosessen. Hovedtreneren må ha vært i jobben sin i minimum tre år sammenhengende i perioden 2009-2014, der laget man trente måtte ha spilt i den øverste nasjonale divisjonen i alle disse tre årene ($n=18$). På denne måten kan man med en viss sikkerhet fastslå at informantene har levert gode resultater over tid på høyeste nasjonale nivå i de respektive landene. Faktorer som økonomi kan påvirke hva de klubber faktisk har mulighet til å oppnå. For noen klubber er vellykkethet å vinne serien hvert år. For andre klubber kan det å holde seg i ligaen eller havne midt på tabellen oppleves som en stor suksess. For en trener å lede en klubb til en plass midt på tabellen kan være en vel så stor prestasjon som å vinne serien med en annen klubb, og trenere i slike klubber kan være vel så interessante å undersøke. Det tar inklusjonskriteriene hensyn til, selv om det kan bety at det er "enklere" å komme seg innenfor kriteriene enn hvis kriteriet var at laget måtte ha endt på øvre halvdel av tabellen ved sesongslutt. Femårsperioden mellom 2009-2014 ble valgt fordi jeg ønsket å ha tilgang til et visst antall trenere. Samtidig ønsket jeg ikke å gå lenger tilbake enn fem år på grunn av at jeg ønsket å undersøke trenere hvis erfaringer, tolkninger og meninger fra perioden i klubben var relativt ferske.

Tabellen nedenfor viser de trenerne som passer inklusjonskriteriene. Man kan se at ni av trenerne trener eller trente et lag i Norge, fem et lag i Sverige og fire et lag i Danmark. Alle trenerne har samme nasjonalitet som det landet klubben er fra. Åtte av trenerne er fortsatt ansatt i klubben. Trenerne har i gjennomsnitt vært ansatt i sin stilling som hovedtrener i ca fire år og ni måneder.

Tabell 1. *Inneholder informasjon om trenerne som matchet inklusjonskriteriene. Informasjonen inkluderer navn på trenerne, klubb, landet klubben er fra, tidsperiode man jobbet som hovedtrener i klubben, antall gjennomførte år og om man er ansatt per dags dato (29.mai 2015).*

Navn	Klubb	Land	Periode	Antall gjennomførte år	Ansatt per dags dato
Dag Eilev Fagermo	Odd Grenland	Norge	2008-	7 år	Ja
Jostein Grindhaug	Haugesund	Norge	2009-	6 år	Ja
Ronny Deila	Strømsgodset	Norge	2008-2014	6 år	Nei
Ole Gunnar Solskjær	Molde FK	Norge	2010-2013	3 år	Nei
Martin Andresen	Vålerenga IF	Norge	2007-2012	5 år	Nei
Per Mathias Høgmo	Tromsø IL	Norge	2009-2012	4 år	Nei
Kjetil Rekdal	Aalesund FK	Norge	2008-2012	4 år	Nei
Henning Berg	Lillestrøm SK	Norge	2008-2011	3 år	Nei
Rune Skarsfjord	SK Brann	Norge	2010-2013	3 år	Nei
Kent Nielsen	AaB	Danmark	2010-	4 år	Ja
Glen Riddersholm	Midtjylland	Danmark	2011-	4 år	Ja
Lars Søndergaard	SønderjyskE	Danmark	2011-	3 år	Ja
Kasper Hjulmand	Nordsjælland	Danmark	2011-2014	3 år	Nei
Andreas Alm	AIK	Sverige	2011-	4 år	Ja
Peter Gerhardsson	BK Häcken	Sverige	2008-	6 år	Ja
Janne Andersson	Norrköping	Sverige	2010-	4 år	Ja
Per Olsson	Gefle	Sverige	2004-2013	9 år	Nei
Özcan Melkemichel	Syrianska	Sverige	2005-2013	8 år	Nei

Av de totalt 18 hovedtrenerne som var aktuelle for studien, takket fire av trenerne ja til å delta i studien.

4.2 Semistrukturert intervjuundersøkelse

Et kvalitativt forskningsintervju forsøker å beskrive og forstå verden fra informantens sitt synspunkt (Kvale, 1996). Metoden som ble brukt var semistrukturert

intervjuundersøkelse. På denne måten ble det samlet inn relevante data for studiens problemstilling, i tillegg til at informantene kunne komme med nye meninger og erfaringer rundt temaet. Åpne spørsmål ble brukt for å gi informantene muligheter ”til å gå i dybden der de har mye å fortelle” (Tjora, 2010, s.91), samtidig som man kan komme innom relevante og viktige temaer som ikke var tenkt ut på forhånd.

Halvorsen (2003) anbefaler at forskeren gjennomfører intervju ved personlig besøk. På denne måten kan man observere informantens kroppsspråk og dermed vurdere hvordan spørsmålene fungerer i større grad. Det kan også bety at informanten lettere kan forstå spørsmålene og utdype svarene (Halvorsen, 2008). Dette ble også gjennomført, på tross av større praktiske og økonomiske krav. Intervjuene ble gjennomført med båndopptaker.

4.3 Intervjuguide

En intervjuguide indikerer tematikken og fremgangen i intervjuet (Kvale, 1996). Gode intervju spørsmål gir svar som bidrar til kunnskapsproduksjon rundt tematikken og promoterer en positiv interaksjon mellom informant og intervjuer. Som en følge av dette ble det utformet en intervjuguide for at intervjuet skulle være så produktivt som mulig, og for at informantene skulle få greie ut om sine egne tanker og meninger (Kvale, 1997).

Arbeidet med intervjuguiden gikk parallelt med utarbeidelsen av det teoretiske rammeverket (vedlegg 3). Spørsmålene var satt opp i en fastsatt rekkefølge. Det ble laget én intervjuguide for alle trenerne. Spørsmålene ble tematisert utifra det teoretiske rammeverket til studien. Spørsmålene ble delt inn i tre hovedtemaer: *Erfaringsbasert læring* (for eksempel: ”kan du fortelle om planleggingsprosessene deres?”), *påpasselighet* (for eksempel: ”har du opplevd noen utfordrende eller uventede situasjoner i forbindelse med gjennomføring av trening eller kamp?”) og *måling av prestasjonsutvikling* (for eksempel: ”hvordan måler dere prestasjonsutvikling?”). Generelle bakgrunnsspørsmål som omhandlet lagets visjoner og målsettinger ble stilt som åpnings spørsmål for å få i gang en god samtale med trenerne og for å få de til å føle seg komfortable i situasjonen. For å gi trenerne muligheten til å frembringe nye erfaringer og vinklinger til spørsmålet, ble det stilt åpne spørsmål (Halvorsen, 2008).

Oppfølgingsspørsmål ble stilt for å få fram enda flere nyanser i trenerens meninger og erfaringer.

4.4 Gjennomføring

Det kan være en utfordring å få kontakt med informantene, særlig når informantene er hovedtrenerne på nasjonalt toppnivå. Denne gruppen trenere er svært eksponert for media. I tillegg omhandler temaet et felt som man kan anta at noen trenere ikke vil snakke om, i frykt for å avsløre hemmeligheter som anses som konkurransefortrinn. De strenge kravene rundt anonymiteten til trenerne (beskrives senere i dette kapittelet), gjorde at forfatteren, på tross av mange år i fotballen, ikke ville kontakte trenerne via felles bekjente. Informantene ble derfor først kontaktet direkte via mail for å presentere prosjektet i tillegg til å avtale tidspunkt for intervjuet. Tre trenere svarte ja på første kontaktrunde. På andre kontaktrunde svarte én trenerne ja. Etter flere kontaktrunder var det ingen flere som svarte på henvendelsene. Totalt svarte altså fire av hovedtrenerne ja til å delta i studien. Av hensyn til trenernes anonymitet vil studien ikke beskrive mer om trenerne som takket ja utover informasjonen som ble gitt i tabell 1 og figur 1-3.

Halvorsen (ibid.) anbefaler å intervju individer som ligner på de som skal undersøkes. To pilotintervjuer ble gjennomført i forkant av studien. En trener fra Oddsenligaen og en volleyballtrener på seniornivå ble intervjuet. Pilotintervju gav svar og retninger som man ikke hadde vurdert på forhånd. I tillegg gav disse en pekepinn på tidsbruk og på spørsmål som informantene kunne oppleve som gjentakende eller unødvendige. Samtidig var det en uvurderlig erfaring for undertegnede som ikke hadde førstehåndserfaring med intervjusituasjonen før oppstarten av dette arbeidet.

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til trenerne, til tross for at det satte større krav til tidsbruk og økonomi. Dette gjorde det enklere å sikre tilgjengeligheten til trenerne. Samtidig var det også lettere å sikre anonymiteten til trenerne. Intervjuene ble tatt opp på diktafon, og notater ble skrevet ned underveis ved behov. Dette gav trenerne samtykke til i forkant av intervjuet. Trenerne ble også bedt om å signere et samtykkeskjema (vedlegg 2). Det ble informert om på forhånd at intervjuene ville vare mellom 45-75 minutter. Det var stor forskjell i tidsbruk på intervjuene. Varigheten varierte mellom 25 minutter og 70 minutter. Det første intervjuet som ble gjennomført var også det korteste. Treneren gav på forhånd beskjed om at han hadde lite tid noe som

kan ha påvirket lengden på svarene. I tillegg opplevde jeg i dette intervjuet at jeg kunne stilt enda flere oppfølgingsspørsmål for å få fram enda flere nyanser i svarene. Dette var noe jeg hadde fokus på i de tre andre intervjuene, noe som også gjorde at jeg opplevde å få fram en større dybde i noen spørsmål.

Tematikken ble informert om i forkant av intervjuet, for at trenerne skulle ha samme forståelse for temaene som ble tatt opp. Underveis i intervjuene så virket trenerne komfortable, og trenernes kunnskap, erfaring og kjennskap til fagfeltet gjorde at intervjuene hadde en god flyt. Ved flere tilfeller så endte trenerne opp med å svare på flere av spørsmålene i samme resonnement.

Intervjuene ble transkribert rett i etterkant av intervjuet. Transkriberingen inneholdt alt som ble sagt, men lyder som ”mm” ble utelatt fordi det ble vurdert som ikke viktig for min forståelse av det som ble sagt. Alle intervjuene ble oversatt til norsk bokmål for å sikre anonymiteten til trenerne. Transkripsjonen inneholdt totalt 70 sider med tekst, og ble oppbevart utilgjengelig og kryptert på en passordbeskyttet Macbook.

4.5 Analyse

I etterkant av transkripsjonen ble det benyttet kvalitative analyser for å analysere datamaterialet. Målet til kvalitative analyser er å ”komme frem til helhetlig forståelse av spesielle forhold” (Grønmo, 2004, s. 245). I følge Jacobsen (2005) er første steg å forenkle og redusere kompleksiteten i dataene. I sammenstillingen av intervjuene ønsker man å finne tendenser og mønstre eller avvik og uregelmessigheter. I første del av denne prosessen hørte jeg gjennom alle intervjuene to ganger og leste gjennom transkripsjonen flere ganger. Jeg noterte også ned temaer som gikk igjen i intervjuet. Dette for å få en dyp gjennomgang av innholdet og for å bli bedre kjent med det som ble sagt og uttrykt.

Grønmo (2004) nevner koding og kategorisering av datamateriale som hensiktsmessige verktøy for å forenkle og sammenfatte innholdet i dataene, noe som er med på skape oversikt. Første del av denne prosessen var å kategorisere forskjellige temaer som gikk igjen. Dette var naturlig nok ofte knyttet til temaene i intervjuguiden. Nedenfor kan man se et eksempel på den tematiserte kodingen:

Planlegging

- T1** Vi har også møter der vi setter opp en månedsplan sammen.
- T2** Vi har en årsplan, som brytes ned i en seksukersplan, og som brytes ned i ukeplan og en daglig treningsplan, med en evaluering av hver trening.
- T3** Den daglige virksomheten er planlagt av meg. Så vokser det fra hvordan treningen ser ut den dagen, som jeg planlegger og har en idé om, og som jeg planlegger i detalj sammen med mine assistenter. Deretter vokser det ut til en ukesplanlegging, og en ukesplanlegging som inngår i en periodisering, og en periodisering som i sin tur inngår i matchsesongen, konkurransekampene. Og deretter det som inngår i årsplanen. Jeg begynner ofte andre veien i planleggingen.
- T4** Vår fysioterapeut sjekker med spillerne som er usikre dagen før, så jeg får informasjon på kvelden at han er tvilsom, han er utilgjengelig, da gjør jeg en grov planlegging på kvelden, så mange spillere har vi, og da er det grovskissert og detaljplanlagt på hvordan jeg vil at treningen skal se ut.

Figur 1. Eksempel på tematisk koding.

I etterkant av den tematiske kodingen ble det gjennomført en teoretisk kategorisering. Altså en kategorisering basert på det teoretiske rammeverket til studien. Her ble trenernes utsagn samlet under de relevante delene av teoriene. Et eksempel kan være at overskriften på et tema var ”opptatt av feil” hentet fra Weick og Sutcliffes (2007) teori om påpasselige organisasjoner. Dette er illustrert på følgende måte:

Opptatt av feil

- T1** du må gjøre feil for å bli bedre, det er ikke alle som gjør det rett første gang, det er noen som må gjøre feil på feil på feil før de knekker koden også har de det og det må det være rom for.
- T2** Jeg er veldig opptatt av å forsterke det som er bra, fordi jeg føler at det over tid så er det en god måte å lede folk på riktig kurs, i stedet for å være feilsøkende. Så må man selvfølgelig si i fra hvis ting ikke fungerer.
- T3** Når vi vil ha det slik, mangfoldet, og vi liker det, da kan man også få andre feil enn andre klubber. Og kanskje i blant flere feil enn andre. Og da går det ikke an å ekskludere mennesker på grunn av feil, direkte.
- T4** Er det feil moralsk eller andre slike saker, da må man ta opp det og ikke la det gå for lang tid før man tar det opp, det må skje ganske kjapt. Man får spørre ”hvorfør gjorde du det her?” og hver gang så må spillerne få forklare seg først før man kan rette på noe.

Figur 2. Eksempel på teoretisk koding.

Noen svar ble omskrevet, uten at meningsinnholdet ble forandret. Dette gjaldt imidlertid få utsagn. Etter den teoretiske kodingen jobbet jeg for å lete etter spesielt interessante utsagn, finne likheter og ulikheter. Dette tok en del tid, men gav i retur en mye bedre forståelse av datamaterialet.

4.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet sier noe om påliteligheten til datamaterialet (Grønmo, 2004). I kvalitative studier er undersøkelsesmetode og datamateriale mindre strukturert enn i kvantitative studier, noe som gjør det vanskeligere å beregne dataenes reliabilitet. Det gjøres derimot sterkere vurderinger knyttet til forskerens rolle i innsamlingen av kvalitative data, da hans eller hennes rolle anses som viktigere i denne prosessen kontra ved innsamling av kvantitative data (ibid.). Reliabilitet i kvalitative studier innebærer med andre ord at ”de empiriske funn som presenteres, er basert på data om faktiske forhold”, og at ”disse er innsamlet på en systematisk måte og i samsvar med etablerte forutsetninger og framgangsmåter i det undersøkelsesopplegget som er benyttet” (ibid., s.229). Grønmo (2004) løfter videre frem vurderinger av *stabilitet* og *ekvivalens* som viktige for å vurdere reliabilitet i kvalitative studier.

I vurderingen av stabilitet, så blir det å gjennomgå kritisk samme datamateriale på flere ulike tidspunkt løftet frem som en gunstig strategi. Som nevnt tidligere ble både lydopptakene og transkripsjonen gjennomgått flere ganger for å få et helhetlig bilde av intervjuet. Med slike gjennomganger på flere tidspunkter får man i større grad avklart forskerens stabilitet i tolkninger og beskrivelser av datamaterialet (ibid.).

Når det gjelder ekvivalens, så kan det vurderes ved at samme datamateriale gjennomgås av flere forskere (ibid.). En ekstern person gikk gjennom den tematiske og teoretiske kodingen for å sikre dette. Vedkommende jobber til daglig som fotballtrener, og har dermed god kjennskap til fagfeltet. I denne kodingen ble detaljer som kunne avsløre identiteten til trenerne anonymisert. For å sikre ekvivalensen ytterligere kunne jeg fått den eksterne personen til å gå gjennom hele transkripsjonen, for å avdekke andre vinklinger og tolkninger på de delene av datamaterialet som ikke ble brukt i kodingen. Da kunne også vedkommende fått et sterkere helhetsinntrykk rundt det kodede datamaterialet.

Validitet vurderer gyldigheten til datamaterialet i forhold til problemstillingen (Grønmo, 2004). Validitet i kvalitativ forskning kan en sikre gjennom å samle inn og analysere data på en saklig og pålitelig måte, i henhold til valgt metode (Halvorsen, 2008). Grønmo (2004) nevner tre typer validitet som kan benyttes for å vurdere kvaliteten i et kvalitativt datamateriale: *kompetansevaliditet*, *kommunikativ validitet* og *pragmatisk validitet*.

Kompetansevaliditet handler om forskerens kompetanse og erfaring med å samle inn kvalitative data innenfor det aktuelle fagfeltet (ibid.). Undertegnede har jobbet som fotballtrener i fem år og har spilt fotball i norsk 2.divisjon, noe som kan sies å være uttrykk for en viss erfaring innenfor fotballfaget. Dette styrker i følge Grønmo (2004) tilliten til at datamaterialet har god kvalitet. Likevel må det sies at jeg, som masterstudent har relativt begrenset erfaring med forskerrollen innenfor kvalitativ metode, til tross for mye lesing og gjennomføring av to pilotintervjuer. Jeg opplevde selv at jeg utviklet meg innenfor rollen jo flere intervjuer som ble gjennomført, og dette kan ha påvirket kompetansevaliditeten til datamaterialet.

Kommunikativ validitet tar for seg hvordan drøfting med ulike fagpersoner og forskere rundt hvordan dataenes relevans for problemstillingen (ibid.) Dette kan avdekke svakheter, og dersom slike diskusjoner ender med enighet i at datamaterialet er treffende for problemstillingen, kan man anta at validiteten er tilfredsstillende. De sitatene som jeg ønsket å benytte i studien ble oversendt trenerne for å godkjenne at utsagnet var riktig transkribert, samt for å avdekke eventuelle uenigheter eller misforståelser. I tillegg ble alle trenerne oversendt et oppfølgingsspørsmål i etterkant av datainnsamlingen, og ved ett tilfelle sendte jeg min tolkning av et sitat for å sikre at jeg hadde forstått utsagnet riktig. Det viste seg at jeg hadde tolket deler av utsagnet feil, noe som gjorde at dette ble rettet opp. Denne prosessen kalles for aktørvalidering (ibid.), og er noe som styrker validiteten. I tillegg ble det i avsnittet om ekvivalens nevnt at jeg fikk en ekstern person til å se over den tematiske og teoretiske kodingen, der vi fikk diskutert tolkninger rundt de ulike utsagnene.

Pragmatisk validitet sier noe om hvordan datamaterialet og resultatene kan understøtte utvikling av prosesser eller handlinger (ibid.). En kvalitativ studie med høy pragmatisk validitet innenfor en hovedtreners lederskap kan med andre ord si noe om hva man kan utvikle innenfor dette lederskapet. I hvor stor grad resultatene til denne studien kan benyttes til å utvikle prosesser eller deler av lederskapet til trenerne kan diskuteres. Hovedutfordringen for denne studien er at det er svært vanskelig å fastslå at en gitt del av en hovedtreners lederskap fører til resultatutvikling i kamp. Man kan anta at det å planlegge nøyaktig og detaljert inn mot en trening fører til bedre utbytte for spillerne, men likevel er det en stor utfordring å kunne fastslå en årsakssammenheng. Så derfor kan man argumentere for at det er vanskelig å vurdere pragmatisk validitet på denne studien.

4.7 Metodiske svakheter

Man finner både styrker og svakheter ved metoden som er valgt i studien. Dette delkapittelet tar for seg studiens svakheter og begrensninger.

Et potensiell svakhet ved oppgaven kan være antallet informanter. Av de 18 aktuelle hovedtrenerne var det kun fire som ville delta. Ved å få med flere av trenerne kunne man sett etter sterkere tendenser, mønster, likheter og ulikheter. En av trenerne som

takket nei begrunnet det med at han ikke ville snakke om dette temaet. Dette kan også være en grunn til at flere ikke ville delta.

En annen begrensning i denne oppgaven er anonymitetskravenes påvirkning på analysen. En av disse anonymitetskravene som ble satt i forkant av studien var å ikke gi trenerne et fastsatt tall eller kode gjennom hele diskusjonskapittelet. Det styrker sikkerheten rundt anonymiteten, men det svekker også analysen i den forstand at man ikke får analysere trenerens fullstendige lederskap opp i mot valgt teori gjennom hele diskusjonen.

I følge Kvale (1996) kan informanter som blir intervjuet forsøke å fremstille seg litt bedre enn det som egentlig er realiteten. Det ble ikke gjennomført en reliabilitetskontroll internt i klubbene, noe som er en svakhet i studien. Et eksempel på reliabilitetskontroll kunne vært å intervju en spiller fra hver klubb. På den måten kunne man i større grad målt stabiliteten i svarene til trenerne. I tillegg kunne jeg observert lederskapet og prosessene som undersøker i studien, men av praktiske og økonomiske grunner så var ikke det aktuelt.

Inklusjonskriteriene som ble valgt i studien kan være både en styrke, men samtidig ha sine begrensninger. Det finnes argumenter for at enda tøffere inklusjonskriterier (for eksempel at laget må ha havnet på øvre halvdel av tabellen minst to av de tre årene i perioden 2009-2014) kunne gjort at man endte opp med de trenerne som virkelig har levert gode resultater. Samtidig hadde det redusert antallet hovedtrenere betraktelig, noe som også hadde gjort det vanskeligere å sikre anonymiteten til trenerne.

Til slutt, som det ble nevnt tidligere har jeg begrenset med erfaring rundt gjennomføringen av kvalitative studier. På tross av mye lesing og gjennomføring av pilotintervjuer så har det nok påvirket prosessen.

4.8 Etiske betraktninger

I følge Jacobsen (2005) er det tre hovedkrav innenfor norsk forskningsetikk knyttet til forholdet mellom forskeren og dem som forskes på: krav til informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

Tidlig i forskningsprosessen ble studien meldt inn til NSD, noe som viste at prosjektet tilfredsstilte kravene i personopplysningsloven § 31. Trenerne ble informert om prosjektet via informasjonsskriv som ble sendt ut på mail, muntlig i forkant av intervjuet og en kopi av samtykkeerklæringen som også inneholdt prosjektinformasjon. Her ble man også informert om muligheten til å trekke seg fra studien, uten at dette måtte grunngis.

Det andre kravet Jacobsen (2005) nevner er krav til privatliv. I denne studien kan dette relateres til hensynene som ble tatt til anonymitet. En rekke tiltak ble gjennomført for å sikre anonymiteten til informantene. Som det ble nevnt tidligere ble trenerne ikke gitt et fast tall eller kode gjennom hele diskusjonskapittelet, for å unngå muligheten til å kunne følge argumentasjonsrekkene til treneren. Det er en svakhet for analysen og diskusjonskapittelet, men det opplevdes som viktig underveis for å kunne sikre anonymiteten til trenerne. I tillegg ble alle intervjuene oversatt til norsk bokmål.

Det siste kravet er kravet om å bli korrekt gjengitt. Alle trenerne fikk tilsendt utsagnene som var aktuelle for å bli brukt i oppgaven. På denne måten fikk de muligheten til å sikre at de ble korrekt gjengitt, og man fikk også muligheten til å nekte bruken av visse utsagn, uten at noe grunngivelse måtte gis.

5. Resultater og diskusjon

I følgende kapittel vil de empiriske funnene presenteres og diskuteres med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Resultater og diskusjon presenteres sammen for å skape en best mulig flyt i oppgaven. I henhold til det teoretiske rammeverket, problemstillingen og intervjuguiden vil kapittelet inneholde tre deler. Kapittelets første del tar for seg hvordan lederskapet til trenerne fremmer læring av feil. Funnene blir diskutert opp i mot erfaringsbasert læringsteori (Sitkin, 1992). Del to presenterer funn rundt graden av påpasselighet i kjerneprosesser, og blir diskutert med utgangspunkt i påpasselighetsteori (Weick & Sutcliffe, 2007). Del tre omhandler resultatutviklingen til lagene i perioden 2009-2014, målt i tabellplassering etter endt sesong. I tillegg presenteres funnene rundt hvordan hovedtrenerne måler prestasjonsutvikling. Funnene her diskuteres i henhold til relevant empiri.

Kapittelet har til hensikt å presentere de empiriske funnene på en klar og tydelig måte. Direkte sitater fra informantene vil bli brukt for å belyse funnene på en tydelig måte. Disse sitatene vil merkes med en kode, for eksempel T1. For å sikre anonymiteten vil trenerne få en forskjellig kode i de ulike delene. For eksempel vil en trener ha koden "T1" under "nøye planlagte handlinger". Den samme treneren kan for eksempel få koden "T2" under "usikkert utfall". På denne måten vil man ikke kunne følge trenernes argumentasjonsrekker.

5.1 Erfaringsbasert læring

Følgende delkapittel vil omhandle i hvilken grad hovedtrenerens lederskap fremmer erfaringsbasert læring (Sitkin, 1992). Mer spesifikt så vil funnene analyseres i lys av hva teorien sier om hvordan man kan lære av små, intelligente feil.

5.1.1 Nøye planlagte handlinger

I følge erfaringsbasert læringsteori er nøyaktig planlegging viktig for å lære av gjennomføringen, uavhengig om gjennomføringen er vellykket eller mislykket. Detaljert planlegging i forkant kan generere mer informasjon om utfallet i etterkant, noe som også gjør at man har mer informasjon man kan lære av.

En hovedtrener beskriver sine ansvarsområder i planleggingsprosessene slik:

T4: Den daglige virksomheten er planlagt av meg. Så vokser det fra hvordan treningen ser ut den dagen, som jeg planlegger og har en idé om, og som jeg planlegger i detalj sammen med mine assistenter. Deretter vokser det ut til en ukesplanlegging, og en ukesplanlegging som inngår i en periodisering, og en periodisering som i sin tur inngår i matchsesongen, konkurransekampene. Og deretter det som inngår i årsplanen. Jeg begynner ofte andre veien i planleggingen. I tillegg har vi blitt digitale i vår planlegging. Vi har alt i Dropbox nå, noe som er en veldig stor hjelp for oss.

Han starter altså med å planlegge årsplanen, før denne brytes nedover i periodeplan, ukeplan til øktplaner for hver enkelt trening. Hovedansvaret på den sportslige planleggingen ligger på hovedtreneren. Denne måten å planlegge på kan sammenlignes med planleggingsprosessene til T3: ”Vi har en årsplan, som brytes ned i en seksukersplan, og som brytes ned i ukeplan og en daglig treningsplan, med en evaluering av hver trening”. T1 kan derimot tolkes som å ha en litt annen tilnærming til planleggingsprosessene enn det som har blitt beskrevet av de andre trenerne:

T1: Ikke så mye sånne årsplaner... Da jeg kom hit så ville jeg gjøre både motstanderanalyse og treningene. Så jeg reiser og ser motstandere, jeg har ansvaret for scouting av motstanderlagene. Fordi da starter jeg min prosess i hodet hvordan jeg vil at vi skal trene, og det innebærer at jeg har en kamp i hodet mitt, og forsøker å se motstandere live en eller to kamper før vi møter de. Og da starter jeg prosessen, når vi skal møte neste motstander så har jeg sett de for noen uker siden, og da har jeg begynt med at ”slik kommer den her treningsuken til å se ut taktisk sett”. Akkurat øvelsesvalg og slike saker, det bestemmer jeg veldig sent. Det bestemmer jeg dagen før stort sett. Jeg presenterer det for teamet på morgenen, og det vil jeg ha levende fordi, jeg opplever meg som kreativ helt inn til det siste, når jeg løper til jobben på morgenen, så vil jeg ha en prosess i gang og ikke ha bestemt noe, og ikke ha sagt at akkurat slik er treningen planlagt, jeg er redd for at man dreper sin egen kreativitet dersom man bestemmer seg tidlig, for da er det gjort og da gjør man slik. Jeg vil jobbe på en annen måte og det dukker ofte opp så gode idéer på slutten, synes jeg i hvert fall.

T1 gjør altså motstanderanalysen selv. På denne måten får han et tydeligere bilde av hvordan han skal angripe kampen på, og hvilke følger det får for treningsuken inn mot neste kamp. Videre bestemmer han seg sent for hvordan treningsøktene skal se ut. Dette fordi kreative tankeprosesser helt inn mot økten kan føre til at gode idéer kan komme opp dersom man ikke har bestemt seg. Videre antyder treneren at planleggingen i stor grad tar hensyn til hvilke motstander man møter, og at det da legges vekt på ukesplanlegging (når man i serien stort sett spiller én kamp i uken). T2 sier følgende om hvordan planleggingsprosessene var i starten av hans periode som trener i klubben:

T2: Vi var jo sylferske da vi overtok, så veien ble egentlig til som vi gikk, så vi hadde ikke noe sånn klar filosofi på hva vi ønsket, men nok en gang så heiv vi opp spillerne og så prøvde vi å lande de på de plassene som de var aller best i, og ut i fra det så fikk vi en form for fasong på det. Så vi har ikke vært de mest framsynte i en sånn planleggingsfase, det har vi ikke. Vi har kjent på været fra dag til dag, eller ikke fra dag til dag men fra uke til uke.

Her ser man en likhet mellom T1 og T2 i den forstand at man i planleggingsfasen virker å legge stor vekt på det som skal skje frem mot neste kamp.

Når det gjelder planleggingsprosessene så finner man både likheter og noen forskjeller. Alle trenerne virker å ha nøyaktige planleggingsprosesser på det som skjer i nær fremtid. Dette er i tråd med relevant teori (Sitkin, 1992) og Schempp, McCullick og Masons (2006) funn om eksperttreneren. Man finner noen forskjeller på hvor langsiktig fokus man har i planleggingen. Teorien vektlegger nøyaktig planlegging for å kunne generere mer informasjon i evalueringen i etterkant, noe som gir et sterkere grunnlag for læring (Sitkin, 1992). I studien til Pedersen (2013) evnet Tromsø IL å understøtte erfaringsbasert læring, blant annet fordi man gjennomførte detaljerte planleggingsprosesser, både på kort og lang sikt. Her kan man hevde at T3 og T4 er mer nøyaktige i den langsiktige planleggingen, og på denne måten i større grad på linje med Sitkin og Pedersen. En fordel med å ha klare langsiktige planer kan være at det blir lettere for spillerne å planlegge tid med familie og venner utenfor fotballen, noe som i følge Cruickshank et al. (2013) kan påvirke det psykososiale miljøet i spillergruppa positivt.

På lik linje med prestasjonsdirektører i olympisk idrett (Fletcher & Arnold, 2011), planlegger alle trenerne i flere ledd på kort sikt, med både ukesplaner og dagsplaner, noe som gir en forutsigbarhet for spillerne rundt det som skjer i nær fremtid. I tillegg legger alle trenerne stor vekt på å presentere innholdet i treningsøktene i forkant av treningene. Det gir spillerne en god anledning til å planlegge sine egne fokusområder og utviklingsmål i forkant av treningen.

T1 kan tolkes som at han har grovskissert en plan i forkant, men at detaljene i planleggingen av treningsøktene ikke blir bestemt før tett opp i mot økten. Dette blir begrunnet med at han ikke ønsker å drepe sin egen kreativitet, noe han opplever som viktig i planleggingsprosessen. Sett opp i mot teorien (ibid.) kan det tenkes at dette kan

skape usikkerhet hos trenerteamet. I tillegg er det å skape klare forventninger til utfallet av treningen en del av planleggingsprosessen, selv om utfallet er usikkert. For trenerteamet sin del kan det at treningsøkten ikke er spikret før tett opp i mot øktstart gjøre denne prosessen vanskeligere.

Til slutt kan man nevne en detalj fra T4, som berører et tema som ikke teorien sier noe om, og det er viljen til å utvikle og effektivisere planleggingsprosessen. T4 nevner at man har begynt å bruke Dropbox i planleggingen, noe som gjør at alle i trenerteamet har til enhver tid tilgang på alt av dokumenter relevante for denne prosessen. Dette viser også en vilje til å eksperimentere med nye verktøy som man på forhånd antar at kan ha en positiv effekt, men der utfallet likevel er usikkert (Sitkin, 1992). Dette bringer en inn på neste del, som er usikkerhet rundt utfall.

5.1.2 Usikkerhet rundt utfall

Små, intelligente feil krever at utfallet av handlingen både kan lykkes og mislykkes (ibid.). En trening som er nøye planlagt gir klare forventninger på hva som skal trenes på, og hva som er det ønskelige utfallet. Et eksempel kan være at man ønsker å trene på avslutningsferdighet. I planleggingen er det da naturlig å strukturere økten slik at spillerne kommer til mange avslutningsmuligheter. Likevel er det viktig at trenerne forstår at variasjoner av det ønskede utfallet kan forekomme.

I likhet med at utfallet av treningene kan være usikre, vil det også knyttes stor usikkerhet til utfallet av kampene, da man alltid har en motstander som også ønsker å vinne kampen. Alle trenerne virker å være relativt opptatt av å analysere motstanderen. Dette kan illustreres med følgende uttalelse:

T1: Vi har motstanderanalyse. Vi har en analyseansvarlig som drar for å se kamper. Han ser to kamper per lag. Da lager han en rapport. Der har vi et skjema der vi har oppstillingen til alle spillerne, de vanligste utgangsposisjonene. Deretter har vi organiseringen i angrepsspill og forsvarsspill, og så er det faste situasjoner før det avsluttes med et sammendrag som inneholder svakheter som kan utnyttes og hva man skal se opp for. Dette får jeg dagen etter siste kamp. Når jeg har fått den, jeg har kanskje sett laget før det her også, og det gjør også min videoanalytiker.

T1 henter bevisst inn mye informasjon om motstanderen og måten de ønsker å spille fotball på. Dette gjelder hvordan man angriper og forsvarer seg på, hvilke styrker man

må nøytralisere og hvilke svakheter man kan utnytte til egen fordel. Hvordan man antar neste motstander kommer til å spille og hvilke styrker og svakheter de har er noe som alle trenerne virker å være opptatt av i kampplanleggingen. T4 sier følgende om kampplanleggingsprosessen i sin klubb:

T4: Vi er gode på analyse, vi er gode på forberedelser, at vi klarer å knekke koden til motstanderen i forhold til å se mulighetsscenarioet. Samtidig som vi demmer opp for motstanderens sterke sider, det ligger jo i bunn kan du si.

Det å knekke ”koden” til motstanderen er noe også T1 er opptatt av:

T2: Vi skal være taktisk dyktige som lag, og det vil si at man må i blant endre ulike taktiske deler... vi prater mye om å gjøre det vanskelig for motstanderen. Noen deler av den taktiske delen innenfor kampene handler om å gjøre det vanskelig for motstanderen og det uten at vi mister våre styrker. Hva skal vi gjøre uten å miste våre styrker, og hva kan vi gjøre for å gjøre det vanskelig for motstanderen?

En erkjennelse av at utfallet av kampen er ukjent i forkant virker å være åpenbart for trenerne i studien (ibid.). Det kan argumenteres for at motstanderen er en av de faktorene som påvirker usikkerheten rundt utfallet av kampen i størst grad. Trenerne møter motstandere som i hver kamp ønsker å gjøre livet surt for eget lag. Erkjennelsen av at utfallet er usikkert gjør at man analyserer motstanderen, i håp om å skaffe seg en konkurransefordel. I henhold til Sitkin (ibid.) vil nøyaktige forberedelser føre til at man lettere kan få klare forventninger til hvordan kampbildet vil bli seende ut, og da kan man også fort finne avvik underveis i kampen som man igjen kan endre med en gang via løpende feedback fra sidelinja eller at det tas opp i pausen. Så trenernes utstrakte bruk av motstanderanalyse styrker i så måte forberedelsene til kamp. Likevel kan man argumentere for at intensjonen med motstanderanalysen er en del som ikke fanges opp av teorien (ibid.). Intensjonen med motstanderanalysen vil delvis være å unngå overraskelser på kampdag. Dette kan blant annet gjelde motstanders spillestil, formasjon, enkeltspilleres styrker og svakheter eller oppsett på dødball. Derfor er intensjonen med denne delen av forberedelsene til kamp å redusere usikkerheten som en fotballkamp fører med seg. Slik sett kan det hevdes at funnene beriker teorien.

5.1.3 Moderat skala

Omfanget av et avvik vil påvirke hvor mye oppmerksomhet det får (Sitkin, 1992). Feil som oppleves som store og avgjørende vil med stor sannsynlighet få mye oppmerksomhet. En fotballtrener vil ønske at feil som gjøres underveis i kampen, er feil som spilleren kan lære av så fort som mulig. Å gjøre taktiske justeringer i forberedelsene til kamp kan føre med seg muligheten til konkurransefordeler, men også øke risikoen for feil fordi man må putte spillerne i uvante situasjoner. Størrelsen på disse taktiske justeringene kan derfor påvirke hvor stor risikoen er for at spillerne gjør avgjørende feil. T3 illustrerer hvordan de gjør små taktiske justeringer for å få en fordel inn mot neste kamp:

T3: Så den taktiske delen har vi hele tiden utviklet og det har vært alt fra å, uten å prate om sifferkombinasjoner, så har vi... om vi spiller en slags 4-2-3-1 eller 4-3-3, så har vi også testet å spille med en trebackslinje, og vi modifierer ulike sett hva synes er best og vi... i blant går vi faktisk så langt som at vi lurer spillerne litt. Det er kanskje feil å si at vi lurer de, men vi spiller med tre midtstopperer, og den som er til høyre sier vi at går ut til høyre, men blir ikke med fremover slik at det blir som en trebackslinje. Det kan man si fordi man trenger en annen defensiv balanse, så den taktiske delen har hele tiden utviklet seg.

Utsagnet viser en villighet til å gjøre taktiske endringer for å bli litt bedre i den taktiske delen. Samtidig er ikke endringene for store slik at de blir uhåndterlige for spillerne. En annen trener uttaler at evalueringen av forrige sesong førte til noen justeringer i den fysiske treningen og i spillestil denne sesongen:

T4: Vi har justert litt i oppkjøringen, fått tilbake en litt tøffere oppkjøring, har vært heldig dette året med ikke så mange skader, så vi har truffet i inngangen foreløpig og vært mer energi i gruppa og de rundt gruppa. Vi har gjort litt småjusteringer i måten vi ønsker å spille på men vi er litt tilbake til det vi er kjente for med entusiasme og mye energi og løpsvilje og framoverrettet angrepsspill.

Evalueringen førte til at man trente litt hardere i forsesongen, og gjorde noen justeringer i måten å spille på. De foregående eksemplene viser at trenerne søker etter justeringer som er moderate i omgang for å hele tiden bli litt bedre, enten det er taktiske eller fysiske momenter. Da T2 overtok jobben som hovedtrener i sin klubb gjennomførte han en relativt betydelig endring i treningsmengde:

T2: Første året jeg tok over så bestemte jeg meg for at vi skulle trene minst i hele ligaen. Minst antall treninger per år og minst antall minutter per trening. Vi lå på mellom 65-70 minutter per trening det første året. Da blir de første sekundene av treningen så mye viktigere, for snart er treningen slutt. Så det er klart det var frustrasjon i starten, at ikke kvaliteten var der fra starten av. Spillerne var også irritert – ”er treningen ferdig allerede, skal vi ikke spille 20 minutter til?”. Men da syntes jeg ikke spillerne hadde vært så eksplosive som jeg ville fra starten av. Men når de lærte seg at ”snart er det slutt”, da passet de på å gjøre alt mer eksplosivt. Nå har vi økt varigheten noe fordi vi føler vi kan holde kvaliteten litt lenger, men slik gjorde vi da.

Som sitatet viser så var bakgrunnen for endringen et ønske fra treneren om å øke treningskvaliteten. Denne endringen førte til frustrasjon blant spillerne i starten. Likevel fikk treneren den ønskede effekten. Som en følge av den positive utviklingen valgte man å øke treningsmengden gradvis, for å se om spillerne klarte å holde kvaliteten like høy over en lengre tidsperiode. Samme trener har også en treningsmetodikk som ønsker å fremprovosere feil under treningen:

T2: Hva er en god trening? Er en bra trening når alt ser bra ut, eller er det en trening der det hakker, men det går likevel ganske fort og spillerne virkelig forsøker å gjøre det bedre enn tidligere. Det er mange ganger jeg står i øvelser og bryter fordi det ser for bra ut. Om spillerne gjør det maksimalt, og det ser så bra ut da er vi best i verden liksom. Det er ikke det vi leter etter, å gjøre saker som vi klarer, vi må lenger enn det.

Som nevnt ønsker T2 å utfordre spillerne på å trene med et så høyt tempo som mulig, da tanken er at dette er utviklende for spillerne. Det kan fremprovosere mindre feil, og da ønsker man at spillerne skal lære av dette underveis i treningen. Å gjøre feil på treningsfeltet i kjente omgivelser kan føles mer håndterbart for spillerne. I tråd med læringsmodellen til Sitkin (1992) vil spillerne da i større grad utfordre seg selv, på tross av muligheten til å gjøre feil.

I tråd med teorien (ibid.) så virker trenerne bevisste på å gjennomføre endringer som er relativt moderate i omfang. På linje med forskningen på coachingeffektivitet (Côte & Gilbert, 2009), viser trenerne at man evner å bruke sin profesjonelle kompetanse for å utføre moderate fotballfaglige endringer som skaper utvikling. Man kan tolke det som et mål om å utvikle laget steg for steg. Dette blir eksemplifisert ved at T2 utfordrer spillerne til å holde treningskvalitet på et høyt nivå over stadig lengre tid, eller at T4 utfordrer spillerne til å jobbe litt hardere enn det de har gjort tidligere. Da kan man også tenke seg at det reduserer risikoen for å gjøre avgjørende feil som fører til at man taper

kampen, fordi endringene er mer håndterbare for spillerne. Store og drastiske taktiske endringer inn mot en kamp kan føre til usikkerhet blant spillerne og redusert samhandling, og med det større fare for avgjørende feil.

5.1.4 Rask gjennomførings- og responsyklus

For å kunne lære av feil, er man avhengig av å raskt ha tilgang på informasjon (Sitkin, 1992). Videre må man evne å utnytte informasjonen til læring. Alle trenere nyttiggjør seg av videoanalyseverktøy i evalueringsprosessene etter kamp, og har tilgang på statistikk, og alle gjennomfører evalueringsprosessene kort tid etter kampen. Likevel fører ikke tilgangen til disse verktøyene eller gjennomføringen av prosessene til reell resultatutvikling, noe som T1 antyder:

T1: I og med at vi hadde den tøffe sesongen så evaluerte vi litt og så på hva som gikk galt. Det vi fant ut var at det var litt tomhetsfølelse etter den gode sesongen året før. Det stoppet litt opp i utviklingen vår, vi klarte ikke bringe inn den samme energien inn i spillergruppen, og da er det vanskelig å få resultater og forlange fra spillerne også, når vi ikke klarer å overføre den energien.

Med andre ord så ble det respondert med raske evalueringsprosesser, og man hadde også tilgang på informasjon, men man opplevde ikke god nok respons. For å si det på en annen måte så evnet man ikke å håndtere feilene som ble gjort fort nok og godt nok, noe som i følge Sitkin (1992) og Weick og Sutcliffe (2007) er avgjørende for å kunne unngå feilene neste gang.

En annen trener legger vekt på testing for å vurdere fysisk prestasjonsfremgang:

T2: Fysisk så tester vi jo mye for å finne prestasjonsfremgangen. Skader, vi kan se prestasjonsfremgang i forhold til det medisinske og hva vi gjør med skadeforebygging.

Ved hjelp av testing vil man kunne raskt få svar på om det som gjennomføres har ført til prestasjonsfremgang eller ikke. Svarene man får vil gi hurtig feedback om det er noe som bør endres på. Avgjørelser om noe bør endres eller rettes fokus mot krever at man har nok informasjon. Raske slutninger basert på for lite informasjon kan føre til katastrofale hendelser i noen bransjer (Sitkin, 1992), og dette er noe T3 legger vekt på i kampevalueringsprosessen:

T3: Så statistikk har vi på alle kampene, og dette blir satt i sammenheng med resterende kamper. Jeg drar veldig få slutninger av en kamp. Jeg tror aldri spillerne får alt, altså "her var statistikken", det gjør jeg aldri. Målsjanser viser jeg. Men ellers er det bare "okei, i den kampen spilte vi sånn". Jeg forsøker å forstå sammenhengen, og når vi får ti kamper så kan vi se på helheten. Det er så, antall pasninger, possession, alt det der, med mange sifre over flere sesonger da er det interessant. Men dette bruker jeg nesten ingen tid på mellom kampene fordi det blir, man blir gal, man prøver å finne noen ting og det går ikke å finne hva som er avgjørende eller hva som er framgangen på én statistikk.

Ved å samle et større datamateriale, vil man i større grad klare å se tydelige sammenhenger og forskjeller. Her forsøker man å vurdere utvikling på flere statistikker over lengre tidsperioder. Man benytter da bevisst ikke datamaterialet inn mot spillergruppen før det når en viss størrelse. Samtidig så kan det tenkes at spillere kan bruke statistikk som feedback på hvordan man presterte. Denne feedbacken kan føre til læring for spillerne, og dette kan man miste dersom spillerne må vente på feedbacken til datamaterialet er stort nok.

Dette er også noe T4 er bevisst på når det gjelder individualisering av treningsopplegget:

T4: Fotball for meg har blitt mer en mer individuell sport, det handler mer om individets utvikling i gruppen. Det handler veldig mye om hvordan man som hovedtrener er på en middelvei, der man må individualisere i den kollektive treningen. Mye mer individet i sentrum, og det stiller også større krav til individet selv. Kjempet stort eget ansvar for å lese sin egen kropp. Vi kan ikke vite om han, når han har gjennomført en trening og noen kjenner at "det her var kanskje ikke så tungt". Vi kan jobbe med pulsklokke, men vi kan ikke kjenne om han kan trene mer. Det må han kjenne selv.

T4 vektlegger enkeltspillerens store ansvar for sin egen utvikling, og anerkjenner at trenerne ikke kan med sikkerhet vite hvordan en spiller føler seg etter trening, på tross av at man har tilgang til kvantitative data fra pulsklokker. Det betyr at kvaliteten på den informasjonen spilleren selv får fra sin egen kropp anerkjennes som høy, og at spilleren må bruke denne informasjonen raskt for å vurdere om man trenger hvile eller om man har behov for ekstra trening.

Alle trenerne fremmer muligheten til å lære av feil fordi man har rask tilgang til data via videoanalyser og statistikk. Dette er helt i tråd med teorien (ibid.). Under intervjuene formidlet alle trenerne en vilje til å gjennomføre kampevaluering dagen etter kampen

var spilt. Da har man et godt utgangspunkt for å kunne respondere på den tilgjengelige informasjonen. Utsagnene fra de forskjellige trenerne belyser ulike sider av teorien. T1 løfter opp at det dette punktet i seg selv ikke er nok til å få utviklet resultatene.

Gjennom sesongen der resultatene var dårligere enn forventet så klarte man ikke å lære godt nok av de feilene som ble gjort, på tross av at man hadde rask tilgang på data. For at man skulle lært raskere av motgangen, fremhever Weick og Sutcliffe (2007) viktigheten av tett interaksjon mellom ansatte med ulike ekspertisefelt. På denne måte kunne man kanskje fått et mer komplett og nyansert bilde av situasjonen og dermed enklere funnet tiltak for å lære av motgangen.

T3 er bevisst på å ha nok informasjon tilgjengelig og bruker data fra flere kamper over en viss tidsperiode før man drar noen form for slutninger. Med andre ord kan dette sies å være et avvik fra teorien (Sitkin, 1992), som sier at man skal reagere raskt på informasjonen som en kamp genererer. Ved å vurdere informasjon over en lengre tidsperiode kan man lettere vurdere mønster, ulikheter, styrker og svakheter. Da har man også et mer solid fundament for å vurdere potensielle tiltak (der endringer i spillestil på bortebane kan være et eksempel).

T4 beskriver viktigheten av kvaliteten på informasjonen som er tilgjengelig. Han opplever at spillernes mulighet til å kjenne etter hvordan kroppen føles etter trening gir mye bedre informasjon på om man kan trene ekstra eller ikke, enn den informasjonen man får isolert fra en pulsklokke. Da medfører også det et stort ansvar på spillerne, og de må også være med på å bestemme sin egen treningsmengde og treningsbelastning. På denne måten kan man si at spillernes ansvarlighet når det gjelder å reagere på følelsen av hvordan kroppen deres er, påvirker om man er på linje med teorien eller ikke. En ansvarlig spiller som opplever at kroppen kjennes bra etter trening, at man har godt av å stå igjen for å trene og faktisk gjennomfører det, har ikke nødvendigvis en rask gjennomførings- og responssyklus (ibid.). Man kan heller snu på det og si at han har en rask respons- og gjennomføringssyklus. Uansett kan det hevdes at lederskapet til T4 fremmer en holdning om å gjennomføre hurtig i etterkant av en respons.

5.1.5 Kjent fagfelt

Handlingen må foregå i et domene som hovedtreneren kjenner godt nok til at informasjonen kan forstås og tolkes. Fotball er en kompleks idrett som krever ekspertise

innenfor flere fagfelt for å kunne forstå og tolke informasjonen på en god nok måte. Det kan være krevende for en hovedtrener, noe T4 antyder her:

T4: alle i trenerteamet og støtteapparatet blir jo på en måte eksperter, det er vel jeg som ikke er ekspert. Slik føles det i hvert fall. Som hovedtrener så har du ikke mulighet til å være ekspert. Da skal du synkronisere og lede laget på en annen måte.

En fotballkamp på høyeste nasjonale nivå setter store krav til svært mange ulike ferdigheter. Bare for å nevne noen, så skal spillerne løpe hurtig nok og ofte nok, de skal være gode nok teknisk-taktisk til å kunne gjennomføre den kampplanen som er avtalt og de skal kunne håndtere motgang og medgang. Det er mange prosesser innenfor ulike fagfelt som påvirker prestasjonen til hver enkelt spiller og utfallet av kampen. Å skulle opparbeide seg ekspertisekunnskap innenfor alle disse fagfeltene er vanskelig for en hovedtrener. Samtidig er alle hovedtrenerne i studien leder for trenerteam og støtteapparat som har ekspertise innenfor flere fagfelt som er relevante for fotball. Ved å få utnyttet denne ekspertisen via rolletydighet og kompetanseoverføring har man gode forutsetninger for å kunne forstå og tolke informasjonen man får fra kamper eller trainingen til å brukes til læring. Rolletydighet er noe som vektlegges for å skape trygghet i rollene til de ansatte innenfor prestasjonslederskap og i kulturendringsprosesser (Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank et al., 2013). T1 kan tolkes som å være bevisst på å utnytte sine medarbeideres kompetanse via å ha tydelige rollebeskrivelser:

T1: Nå har vi jobbet så lenge samme at det er ganske klart på hvem som ansvar for hva, og det er jo klart at vi har ulike roller liksom. Jeg har ansvaret for analyse av motstander, treningsplanlegging, assistenttreneren har ansvar for individuell oppfølging etter kamp og så videre, den fysiske treneren har ansvar for sitt, fysioterapeuten som har kommet inn har ansvar for sitt, det er den eneste som har kommet inn, så han er på vei til å skoles inn i vår måte å jobbe på. Han har kontakt med lege og så videre. Det fins en plan for alle, alle vet sine oppgaver, og det gjelder gruppen generelt sett, at "det er mitt ansvarsområde", alt fra hvordan vi planlegger reise, hvem som har ansvar for kosthold, hvem som har ansvar for tidsplanlegging.

En potensiell utfordring ved å ha så få utskiftninger i trenerteamet er forekomsten av homogenitet (Sitkin, 1992). Ved suksess kan man se en tendens mot å fortsette på samme måte som før, særlig med tanke på personell. I verste fall kan dette redusere fremtidig læring fordi man tenker likt, og mister detaljer i helheten. Når det gjelder å

kunne tolke og forstå informasjon fra treningene, legger samme trener vekt på tidligere spillererfaring: ”vi er tre trenere som kan lede fotballøvelser. Det er meg, min assistenttrener og vår fysiske trener. Alle tre har spilt fotball på nasjonalt nivå og alle har en del der”.

Totalt sett finner man sterke argumenter for at disse hovedtrenerne kjenner fotballfeltet godt nok til å kunne forstå og tolke informasjonen man får fra treninger og kamper inn i en læringskontekst. Denne profesjonelle fagkompetansen er også et kjennetegn på coachingeffektivitet (Côte & Gilbert, 2009). Som hovedtrenere på høyeste nasjonale nivå over flere år kan man si at de via sin erfaring har opparbeidet seg ekspertisekunnskap innenfor hovedtrenerrollen i toppfotball.

5.2 Påpasselighet

Det følgende delkapittelet presenterer hvordan hovedtrenerne fremmer påpasselighet i kjerneprosessene.

5.2.1 Opptatt av feil som læringspotensial

I følge Weick og Sutcliffe (2007) er påpasselige organisasjoner veldig opptatt av å lære av feil og utnytte disse i fremtiden. Man søker aktivt etter selv små feil og oppmuntrer ansatte til å rapportere feil. Under intervjuene omtalte informantene flere typer feil, og flere beskrev en tålmodighet og en læringsorientert tilnærming rundt det å håndtere feil. Alle trenerne snakket i hovedsak om feil som spillerne gjorde, og hvordan man som trener må håndtere dette. En av trenerne sa følgende:

T1: Du må gjøre feil for å bli bedre, det er ikke alle som gjør det rett første gang, det er noen som må gjøre feil på feil på feil før de knekker koden også har de det og det må det være rom for.

Sitatet illustrerer den tålmodigheten fra trenerteamet som kreves for at en spiller skal lære av feilen, og på lengre sikt utvikle seg som fotballspiller. Dette understøttes av en annen trener:

T3: Man får definitivt en andre sjanse og en tredje sjanse her. Klubben har valgt, og det liker jeg, vi har valgt veldig tydelig nå at spillere som andre klubber av en eller annen grunn ikke ønsker, ser vi gjerne her... Å gjøre en feil én gang ekskluderer deg ikke fra klubben for alltid. Mange ganger handler det om hva som skjer i etterkant også. Hvordan du selv håndterer det.

Treneren uttaler at måten man evner å lære av feil som oppstår er avgjørende, ikke at man gjør feilen i utgangspunktet. Samtidig har klubben tatt et bevisst valg om å inkludere spillere hvis feil i tidligere klubber har ført til at de har vært uønsket. En slik strategi viser at klubben er bevisst på læringspotensialet til i møtet med feil.

For at man skal oppdage selv små feil og utnytte de til læring, vil tydelig kommunikasjon mellom spillerne og trenerteamet være til stor nytte. Æn av trenerne har et klart fokus på dette:

T4: Jeg tror mer på kommunikasjon, å prate med spillerne om ulike deler. Det jeg kan se på som en feil på banen, det må jeg prate med spillerne om. Fordi det er faktisk ganske ofte at de oppfatter det på en annen måte. Det skjer jo noen ganger at vi sitter etter kampen og sier "hva gjorde han her? Hvorfor gjorde han det?" Så spør vi han og så kan vi sitte der og diskutere, og så kan det være at han tenkte noe annet. I stedet for å spekulere, så er det bedre å spørre han. Så sier han kanskje at "jeg så det på den her måten". Okei, da kan det finnes en forklaring på hvorfor han agerer på den måten.

Trenerne snakker med spilleren som gjorde feilen. Man diskuterer hva som skjedde, og hvorfor det skjedde. Da har man et godt utgangspunkt for å sette inn tiltak i neste fase.

Tidsperspektivet her er noe som to av trenerne også tar opp:

T1: Vi er ikke redde for å ta de, men det kan ofte bli en galgenhumor på det, altså via humor prøve og rette på en feil. Men, vi er ikke redde for å dunke den der og da, ikke bitche med det, bli ferdig med det. Vi pakker det ikke inn, det er høyt under taket og vi... de er vant med den direkte og spontane tilbakemeldingen, det vil jeg si. Vi har skapt et klima der det er lov å gjøre det også, det er ikke vondt ment, vi får tatt det ved roten.

T4: Er det feil moralsk eller andre slike saker, da må man ta opp det og ikke la det gå for lang tid før man tar det opp, det må skje ganske kjapt. Man får spørre "hvorfor gjorde du det her?" og hver gang så må spillerne få forklare seg først før man kan rette på noe.

Man tar opp feilen raskt, og blir ferdig med det så fort som mulig. Begge trenere er opptatt av å være tydelig i møtet med feil. T1 virker å være veldig direkte i tilbakemeldingene sine og nevner også bruken av humor for å skape en endring hos en spiller. T4 virker å være mer spørrende i sin tilnærming, og er veldig opptatt av å gi spilleren en sjanse til å forklare seg. En av trenerne beskriver en litt annen tilnærming:

T2: Jeg er veldig opptatt av å forsterke det som er bra, fordi jeg føler at det over tid så er det en god måte å lede folk på riktig kurs, i stedet for å være feilsøkende. Så må man selvfølgelig si i fra hvis ting ikke fungerer.

Dette sitatet kan tolkes slik at man ønsker å i hovedsak å fokusere på det som gjøres rett, ikke på det som gjøres feil. Likevel kan man tolke sitatet slik at å være opptatt av å forsterke det som er rett utelukker ikke nødvendigvis det å søke etter små avvik som kan utvikles. Samme trener drøfter nærmere hvordan han som trener reagerer på feil som gjøres av spillerne:

T2: Feil som oppstår i kraft av ferdighetsfeil, det er jo fotballen full av. Hvis det er valget i forhold til spillestil så går vi jo inn og korrigerer det, og jobber med det for å forbedre det.

Informanten demonstrerer et ønske om å utnytte feil til læring. Han snakker spesifikt om feil som spillerne gjør, og hvordan man i relasjonen mellom trener og spiller løser det. Spillestilsfeil blir håndtert på en korrigerende måte, og man er da tydelig på hvordan treneren vil at skal gjøres. I likhet med påpasselige organisasjoner jobber T2 og hans trenerteam hardt for å avdekke feil, og særlig på dette området her så ønsker man å korrigere det så fort som mulig (ibid.). Spillestilen blir fremhevet som et punkt der trenerteamet er veldig tydelig på hva spillerne skal gjøre, og man har tydelige rolleforventninger til hver spiller. Da vil det også være viktig for trenerteamet å reagere på en tydelig og korrigerende måte når spillestilsfeil oppstår.

For å oppsummere, så kan man tolke utsagnene slik at alle trenerne virker å være opptatt av å utnytte feil til læring. På et slikt generelt nivå kan man se at det er likheter mellom trenerne og teorien (ibid.). Man har en forståelse for at fotballens natur fører til mange feil på banen. Samtidig vektlegger trenerne litt forskjellige måter i hvordan man som trener reagerer på feil som spillerne gjør. Reaksjonsmønstrene som kommer frem i intervjuene beriker Weick og Sutcliffe (ibid.) sin teori, som ikke drøfter hvordan man som leder bør reagere i møtet med feil. T1 brukte humor i møtet med feil. Humor har av trenere i norsk toppidrett blitt brukt som et verktøy i deres coachingmetodikk (Ronglan & Aggerholm, 2014). T1 sin bruk av humor er ikke nødvendigvis på linje med denne studien, men man kan heller si at funnet beriker funnene til Rongland og Aggerholm (ibid.).

T4 er opptatt av å ha dialog med spillerne i møtet med feil, og har en spørrende tilnærming i dialogen. I likhet med norske langrennstrenere på internasjonalt nivå, kan det hevdes at T4 ønsker å stimulere spillernes refleksjonsprosesser (Hansen & Andersen, 2014). Han oppfordrer spillerne til å komme med sin side av saken først. Dersom en spillers usikkerhet rundt et taktisk moment i forrige kamp førte til feilen, vil en slik dialog kunne fange opp slik informasjon, og dermed får man muligens utnyttet feilen på en bedre måte. T2 kan tolkes som å ha en mer korrigerende tilnærming, særlig i møtet med feil som omhandler spillestil. Som det ble nevnt ovenfor, er dette i henhold til Weick og Sutcliffe (2007) fornuftig fordi man får tatt feilen fort, slik at spilleren forhåpentligvis håndterer situasjonen riktigere neste gang. Samtidig er det ikke i tråd med funnene til Hansen og Andersen (2014), fordi man ved en korrigerende type feedback ikke stimulerer spillerens egenrefleksjon. Videre kan en slik tilnærming kan gjøre det vanskeligere å finne informasjon rundt hvorfor spilleren gjorde feil, da en spørrende tilnærming åpner i større grad opp for spillerens egne synspunkter på hvorfor feilen oppstod.

T3 vektlegger toleranse i møtet med feil, og treneren gir uttrykk for at spillere har lov til å gjøre feil i klubben så lenge reaksjonen på feilen er god. Både klubben og hovedtrener har en bevisst strategi om å hente spillere som kanskje har mislykkes i sin tidligere klubb, men som man antar har noen ferdigheter som man kan videreutvikle. Dette viser at man ikke bare er opptatt av feil internt, men at man også er opptatt av feil i spillerrekrutteringsprosessen (Weick & Sutcliffe, 2007). Mer konkret kan man si at man leter etter feil hos eksterne spillere for at man skal kunne utnytte disse til læring dersom man velger å hente vedkommende til klubben.

Når det gjelder rapportering av feil, så er det kun én av trenerne som konkret nevner at man oppfordrer til dette (ibid.). T4 vil at spillerne skal komme med spørsmål dersom man er usikker på noe, og vektlegger det å gå til rett person. Dersom man er usikker på noe som gjelder fysisk trening for eksempel, så går man til den fysiske treneren. Usikkerheten i seg selv kan være et symptom på en feil i den forstand at trenerne ikke har vært tydelige nok i sin coaching, og ved å oppfordre til å rapportere usikkerheten videre så får man tatt tak i det fort og utnyttet det til læring.

5.2.2 Motvilje mot å forenkle tolkninger

Ansatte i påpasselige organisasjoner er bevisste på å vurdere helheten og konteksten rundt hendelser (Weick & Sutcliffe, 2007). Ved å forstå forskjellige deler av konteksten, vil man ha en større mulighet til å lære av den aktuelle hendelsen. En av trenerne vektlegger ærlighet innad i trenerteamet med følgende utsagn:

T1: Nå har vi byttet ut én, men vi har vært det samme trenerteamet i sju år. Jeg har aldri vært i et bedre team. Vi er veldig ærlige mot hverandre. Vi prater mye om hverandre, om hva vi har gjort og alt mulig. Om vi har en følelse, på alt fra det taktiske og tekniske, hva vi har gjort på trening og så videre, så tar vi opp det og diskuterer og forsøker å utvikle oss. Jeg tror det er viktig grunn til at vi er samme team som er igjen, at det er det sjuende året vi er her, at vi føler at vi utvikler oss. Skulle det være slik at det blir for rolig, det handler ikke om at vi krangler, vi er gode kompiser og i blant er det beste med en god kompis at man kan si hva man mener uten at man blir forbannet, så man tør å si hva man mener.

Trenerteamet virker å være bevisste på den takhøyden som kreves for at man skal kunne gi ærlige tilbakemeldinger til hverandre, og nevner spesielt kontinuiteten som viktig for at man tør å si ifra dersom man mener noen ikke har gjort en god nok jobb. En av de andre trenerne har en tydelig involverende lederstil rundt spesielt lagbygging og rolletydighet:

T3: Rundt lagbyggingsprosessene kjørte vi da gruppearbeid, hvor spillerne selv skulle komme opp med hvordan de ønsket å ha det. Så en sterk involveringspedagogikk i forhold til det da... I støtteapparatet så hadde vi møter som gikk på å utvikle den enkeltes rolletydighet på hvem som hadde ansvar for hva, og hvordan vi samhandler da internt i støtteapparatet og så videre.

Rolletydighet blir også vektlagt av en annen trener:

T4: Vi er ti heltidsansatte i ulike deler i trenerteamet. Det er jo materialforvalter, så har vi to naprapater og så fire her i trenerteamet, så har vi en koordinator, så det blir mange mennesker. Og i Dropbox så har vi et dokument der det står alle arbeidsoppgaver, hvem som eier oppgaven og hvem som skal utføre den. Det er også en del av planleggingen, å ha tydelige roller og tydelige arbeidsoppgaver, slik at du kan gjøre din rolle 100% og utvikle ditt område.

Via dropboxkontoen som alle har tilgang til kan man enkelt finne ut hvilke oppgaver hver enkelt har ansvar for. Neste trener nevner rolletydigheten på følgende måte:

T2: Rollene er mer definert, vi har blitt flinkere nå til å definere hva de forskjellige skal gjøre... vi trodde gjerne vi var inkluderende de første seks årene men da ble det mye på meg og assistenten. Vi var nok mer ekskluderende enn inkluderende de seks årene der, når du ser tilbake.

Her har rollefordelingen utviklet seg med årene, og han uttaler at de ressursene som finnes i trenerteam og støtteapparat blir utnyttet bedre nå enn tidligere.

En motvilje til å forenkle tolkninger krever gode evalueringsprosesser. En trener prater om tidsvariabelen i evalueringsprosessen etter kamp:

T2: Vi har evalueringsprosesser etter hver kamp, etter kamp så vil vi neste dag gå gjennom kampen og legge den død og se fremover mot neste kamp. Der har vi vært flinke. Vi har vært jævlig flinke til å nullstille, uansett om det har gått godt eller dårlig så har vi lagt det bak oss, og så har vi sett inn mot neste kamp...

For T2 er det viktig å få gjennomført evalueringen dagen etter, for å legge det som har skjedd i fortiden bort, og for å fokusere fremover mot det som skal skje i neste kamp.

Flere av trenerne nevner bruken av video i evalueringen av kampene. Følgende utsagn illustrerer dette:

T1: Så har vi muligheten å se på klipp, vi har et inStats-program som spillerne selv kan gå inn og se på alle sine egne prestasjoner og involveringer i kampen. Vi kobler sammen to eller tre spillere, som ser på ulike deler i kampen, "hva gjorde vi her?", "hvordan var relasjonene her?". Så da kan vi koble sammen visse spillere, der vi tar opp noen situasjoner og der vi forteller om hva vi synes før vi åpner opp hva de synes.

Her får spillerne selv se sine egne involveringer, og sammen med medspillere kan man evaluere sin egen prestasjon, og sammen komme frem til hva man gjorde bra, og hva man kunne gjort bedre. En annen trener beskriver bruken av videoklipp i pausen:

T4: Vi videofilmer med GoPro på stadion, både på hjemme- og bortebane, så vi har alltid bilder i pausen. Så vi kan se bilder og ha gjennomgang i pausen på det meste. Det er veldig bra. Spillerne blir mye mer, dersom man bare står og prater så blir spillerne fort inne i sitt, mens når man får bildene, så blir det visuelt bra.

Her brukes det videoanalyse i pausen, noe som gjør at man får en evalueringsprosess bestående av visuelle klipp i tillegg til muntlig diskusjon og tilbakemeldinger. Denne utnyttelsen av å ha rask tilgang på videoklipp tas også opp av T3:

T3: Så utvikler vi også noen teknologiverktøy som vi bruker i forhold til analyse, både i trening og kamp. Det er jo for eksempel sånn at jeg står med min iPhone her, og så kan jeg merke av situasjoner. Hele banen filmes, så de situasjonene jeg merker, hvis jeg merker ti situasjoner her går rett inn på en computer. Så kan jeg gå inn og ta ut de situasjonene, og sende de over til spillerne eller støtteapparatet rett i etterkant.

Totalt sett kan man si at alle trenerne gjør tiltak for å unngå forenklinger i tolkninger. For å unngå forenklinger må man tørre å si i fra dersom man mener noe ikke blir gjennomført skikkelig. En forutsetning for dette er ærlighet i kommunikasjonen mellom trenerne, noe T1 fremhever. T1 virker å ha tette relasjoner med sine medtrenere, noe som legges vekt på av Weick og Sutcliffe (ibid.) som viktig fordi det da er lettere å tørre og si i fra om noe kan gjøres bedre.

Ellers virker trenerne bevisste på å utnytte kompetansen i trenerteamene sine. T2 uttalte at han hadde en mer ekskluderende lederstil tidligere, noe som står i motsetning til effektivt prestasjonslederskap, som fremhever det å gi medarbeidere autonomi i rollen sin (Fletcher & Arnold, 2011). Det kan ha ført til flere forenklinger i blant annet evalueringsprosesser, da man sannsynligvis har gått glipp av informasjon som andre i støtteapparatet har erfart men som kanskje ikke har blitt rapportert videre. Dette virker imidlertid treneren å være bevisst på, og uttaler også at utnyttelsen av støtteapparatet sin kompetanse er bedre nå enn tidligere. Her evner man også utnytte det treneren oppfatter som et avvik til å optimalisere sin lederstil og involvering av sine medarbeidere, noe som er i tråd med erfaringsbasert læringsteori og Olympiatoppens fokus på å utnytte feil til utvikling (Sitkin, 1992; Andersen, 2009).

Videre går temaer som involvering av spillere og medtrenere og rolletydighet igjen hos trenerne. Her gjør man tydelige tiltak for å unngå forenklinger i tolkninger. Disse funnene går i mot Kelly (2008) sin beskrivelse av hovedtrenerrollen i britisk og irsk fotball, der uklare rollebeskrivelser var fremtredende. Det man kan spørre seg, er om rolletydighet i seg selv er nok for å unngå forenklinger. Rolletydighet gir klare ansvarsområder og beslutningsmyndighet, noe som gjør at man får utnyttet ekspertisen på de ulike områdene som fotballspillet omfavner. Dette støttes av empirien rundt prestasjonsledelse, som legger sterk vekt på rolleavklaringer for å sikre ansvarlighet til arbeidsoppgaver og for å redusere usikkerhet hos medarbeidere (Fletcher & Arnold, 2011). For å unngå forenklinger, er man imidlertid også avhengig av at erfaringer,

fagkunnskap, meninger og tolkninger fra flere trenere og spillere kan gi en større informasjonsmengde rundt hvordan man løser en oppgave. Rolletydighet i seg selv gir ikke nødvendigvis dette, da er man også avhengig av å ha gode møteplasser der man kan diskutere og utveksle erfaringer og kompetanse (Pedersen, 2013).

Når det gjelder kampevaluering, så har alle trenerne faste prosesser rundt dette. To av trenerne nevner bruken av videoklipp i pausen. I henhold til Weick og Sutcliffes beskrivelse av påpasselige organisasjoners motvilje mot å forenkle (2007) kan bruk av videoanalyse redusere risikoen for overraskelser, fordi man får flere kilder til informasjon; fra trenere og spillere via tilbakemeldinger og diskusjon, i tillegg til videoklipp på hvordan man faktisk løste situasjoner på banen. Dessuten gir en styrket evalueringsprosess i pausen gode muligheter til å prøve ut disse endringene i 2. omgang.

T1 involverer spillerne i evalueringen etter kampene, og på denne måten kan man maksimere læringen til spillerne, samtidig som trenerne selv kan få feedback fra spillerne på hvordan de løste en situasjon, og hvorfor man gjorde det. Her vil man med andre ord stimulere spillerne til å reflektere over egen prestasjon (Hansen & Andersen, 2014). Man får enda mer informasjon fra flere ulike aktører som styrker evalueringen. Påpasselige organisasjoner får ansatte med ulik ekspertise og erfaring til å bidra for å løse situasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007), og T1s utnyttelse av spillernes erfaringer kan sies å være i tråd med dette for å unngå forenklinger i tolkninger.

5.2.3 Detaljorientering mot kjerneprosesser

Påpasselige organisasjoner har et sterkt fokus på kjerneprosessene sine (Weick & Sutcliffe, 2007). Man jobber hardt for å finne små avvik, slik at man hele tiden kan utvikle og optimalisere disse prosessene. I toppfotball er det mange prosesser som gjennomføres daglig. En av disse kjerneprosessene for et fotballag er treningene. For å oppdage små avvik i treningsprosessen krever det en form for evaluering underveis og i etterkant av treningen. Følgende trener nevner dette tydelig:

T3: Vi ser hele tiden på hvordan vi kan utvikle metodikken, utvikle intensitet og kvalitet i den enkelte øvelse og hvordan vi kan ha en god synergi mellom metodikken og måten vi spiller fotball på i de ulike fasene.

Ved å se etter små avvik i de ulike delene av treningsprosessen, vil man oftere finne små detaljer som kan forbedres. For å finne disse små detaljene, så beskriver to av trenerne bruken av video også på treningsfeltet:

T3: Etter trening er det mer en kort evaluering som går på hvordan vi synes det funket. Så filmer vi jo treningene, slik at vi ser treningene og ser hva vi var fornøyde med. Da ser vi på enkeltspillere og mer detaljert hvordan øvelsene funket knyttet til spillet.

Bruken av video i evalueringen av treningene understøttes av T4:

T4: I januar og februar så filmer vi treningene. Det gjør vi mye mer da enn når det er kampsesong. Og når det er 11v11 så analyserer vi treningene som vi gjør med kampene. Dels for å se om spillerne yter maksimalt, men også for å se hva vi ikke lykkes med. Så det er en blanding av å evaluere gjennomføringen av oss som trenere og gjennomføringen som spillerne står for.

Treneren her bruker altså mye video i starten av forsesongen, før seriespillet starter. En annen trener velger derimot å bruke mindre tid på å evaluere treningene, noe som illustreres slik:

T2: Nei, ikke noe sånn at vi setter oss ned og evaluerer treningen, det gjør vi ikke. Det blir mer den impulsive "dette her var bra, dette kan vi dra med oss videre, dette må vi jobbe videre med" der og da. Det er litt fingerspitzgefühl som du har.

Evalueringen i etterkant er mer basert på den følelsen man sitter igjen med etter trening, på hva man opplevde var bra og mindre bra. For følgende trener så evalueres treningene mer opp i mot laguttak, samt at man iverksetter en dialog med spillere dersom det oppstår noe spesielt:

T1: Evalueringer av treningene er mer individuelt. Det er mer koblet direkte når man setter seg ned etterpå i trenerteamet. For vår del ligger det mer i uttaket til neste kamp, og mer på prestasjonene til enkeltspillere, hvordan så han ut og så videre. Så det er veldig kort etter treningene at man prater. Dersom vi fanger opp at det er noe spesielt med en spiller så tar vi en prat. Utenom det er ikke så mye.

Den nevnte dialogen med spillerne oppleves som veldig viktig for den samme treneren, noe som understrekes på følgende måte:

T1: Der synes jeg våre spillere er bra, på å spørre dersom de lurte på noe. Det kan ta litt tid med nye spillere som kommer inn, å bli vane med det. Så de kjenner at de kan komme til oss dersom det er noe, om det er noe fysisk, så kan de komme til fysioen eller den fysiske treneren. Trener man ikke for hardt kanskje, så kan man gjøre noen endringer. Så kan vi forklare hvorfor vi gjør som vi gjør.

Her vil treneren få tydelig tilbakemeldinger fra spillere dersom noe er uklart i treningsprosessen, eller om man kan gjøre individuelle tilpasninger for å optimalisere utbyttet for den enkelte spilleren. Da får spilleren også mer tilbakemeldinger på hva trenerne mener er viktig. En annen trener har derimot valgt å gå i motsatt retning:

T2: ...det kan være individuelle samtaler med spillerne, det er det jo, skulle sikkert vært enda mer for er det noe spillerne savner etter hver evaluering vi gjør så er det mer feedback, de ønsker enda mer feedback. Jeg har gjerne gått motsatt vei og ikke gitt de så mye feedback fordi jo mer jeg gir de jo oftere kan du sette deg selv i en vanskelig situasjon, til mer du sier til lettere kan de ta deg på et eller annet, og jeg er varsom med å gi og si for mye, men prøver heller å si det rette enn, altså kvaliteten er viktigere enn kvantiteten der føler jeg.

Man kan tolke utsagnet slik at han bevisst har valgt å begrense tilbakemeldingene han gir til spillere, noe man også har fått tilbakemelding om fra spillerne.

Totalt sett så kan man si at alle trenerne til en viss grad er detaljorienterte i evalueringen av treningene, som kan beskrives som en kjerneprosess i fotball. Mens alle trenerne bruker videoanalyse i kampevalueringene sine, kan man ut i fra intervjuene tolke det slik at bare to av trenerne bruker videoanalyse i evalueringen av treningene.

Videoanalyse av treninger er også noe som brukes i norsk toppfotball (Pedersen, 2013). Videre bruker én av disse videoanalyse primært i forsesongen. Fotballens kompleksitet og det store antallet aksjoner som skjer på kamp og på trening gjør at trenerne ikke vil få med seg alt. Da vil et verktøy som video kunne være til stor hjelp både for å få med seg en enda større del av det som skjer på banen, samtidig som man kan få bekreftet eller avkreftet inntrykk man sitter med i etterkant av treningen. Påpasselige organisasjoner har et sterkt fokus på å oppdage avvik i kjerneprosessene fordi det kan brukes til læring (ibid.). Derfor kan man argumentere for at det finnes et potensiale for å være enda mer detaljorientert i evalueringen av treningene for noen av trenerne.

Involvering av spillerne i evalueringen av treningene blir også nevnt. Ledere i påpasselige organisasjoner er avhengig av å ha ansatte som rapporterer store og små

feil, fordi det ofte er de som er tettest på prosessen (ibid.). T1 involverer spillerne mer i denne prosessen i den forstand at man oppfordrer spillerne til å komme med spørsmål dersom man noe er uklart. På lik linje med ledere i påpasselige organisasjoner som ønsker tilbakemeldinger på svakheter eller feil, så har T1 et godt utgangspunkt for å avdekke små avvik i treningsprosessen og for å finne ut hvordan man kan optimalisere treningshverdagen til hver enkelt spiller. T2 har valgt å gi mindre feedback til spillerne, og går da i motsatt retning av Weick og Sutcliffe (ibid.). Da mister man kanskje en mulighet til å få i gang en dialog med spillere rundt avvik som oppstår på trening, og man kan argumentere for at vedkommende sitt lederskap i dette tilfellet kan føre til lavere sensitivitet til treningsprosessen. Samtidig vil slike typer samtaler være en mulighet for treneren å stimulere refleksjonsprosessen til spilleren, men det går han da glipp av her (Andersen & Hansen, 2014).

5.2.4 Robusthet

Med robusthet så menes det evnen til å opprettholde systemer på tross av feil. Som trener kreves det at man håndterer uforventede situasjoner og feil og at man på tross av disse evner å vedlikeholde prosessene, enten det er gjennomføring av en øvelse på trening eller om det er i pausen under en kamp. Analyseverktøy og åpne kommunikasjonslinjer gjøre det lettere å avdekke uforventede avvik. Som nevnt tidligere benytter alle trenerne seg av videoanalyseverktøy, enten det er etter kamp, etter trening eller underveis i kampene. Man kan dermed si at trenerne har utviklet systemer som evner å avdekke uforventede avvik (ibid.). Samtidig virker trenerne komfortable med å håndtere uforventede situasjoner, da disse oppstår ofte:

T1: ... det å improvisere under trening er en viktig del av det å være trener. Det vil alltid oppstå elementer som du ikke har planlagt i detalj. Det kan være skader, uønsket adferd, justeringer av øvelser eller vær. Å håndtere dette går på erfaring og forberedelser i forhold til hva som kan skje av uforutsette ting.

Improvisasjon som ferdighet blir oppfattet som viktig i treneryrket, fordi man ikke kan planlegge for alle eventualiteter. Dette blir også understreket av T4:

T4: Det skjer uventede og utfordrende hendelser hver uke. Det er ingen formel utover å være løsningsorientert som trener.

T3 beskriver en situasjon der en uforventet situasjon med en spiller på vei ut av klubben førte til forstyrrelser inn mot en kamp:

T3: I fjor skulle vi spille bortekamp og en av våre spillere var så godt som klar for en annen klubb. Han hadde samtidig en bonus som ble aktivert dersom han startet en kamp til. Vi ville virkelig at han skulle starte, fordi vi ville vinne kampen. Likevel satte vi han på benken, noe som viste seg å være rett fordi fikk beskjed fem minutter før kampstart at han var solgt. Vi slapp masse skrivelser, men tapte kampen på overtid. Det krevde også svært mye tid i forkant av kampen som forstyrret forberedelsene til kampen.

Her kan man tolke det slik at den uforventede hendelsen tok så mye tid og energi at kampforberedelsene ble forstyrret. Med andre ord har man i henhold til teorien (ibid.) ikke hatt på plass systemer som har avdekket hendelsen tidlig nok, slik at forstyrrelsen blir så liten som mulig. Fleksibilitet i håndteringen av uforventede situasjoner blir vurdert som en viktig del av trenerrollen (Saury og Durand, 1998). Når det gjelder uforventede situasjoner og avvik som oppstår på treningsfeltet eller på kamp, så virker trenerne bevisst på å håndtere slike situasjoner raskt og effektivt. Man har evalueringsprosesser underveis og etter treninger og kamper som avdekker feil raskt, og som gjør at man kan ta lærdom av de og fortsette videre. Samtidig viser eksempelet med T3 at noen hendelser, fordi de er så uvanlige kan være vanskeligere å håndtere, og at dette da kan forstyrre prosesser som for eksempel forberedelser til kamp i så stor grad at det påvirker kvaliteten på prosessen negativt.

5.2.5 Utnyttelse av ekspertise

Påpasselige organisasjoner delegerer beslutningsansvar til medarbeidere som har mest mulig spesifikk kunnskap og erfaring i forhold til de arbeidsoppgavene som må løses. På denne måten utnytter påpasselige organisasjoner ekspertisen som de ansatte besitter. For å oppnå dette oppfordrer man til et flatere beslutningshierarki.

Som det har blitt nevnt tidligere, så er dagens fotball svært mangfoldig og kompleks. Det setter krav ekspertise innenfor fagfelt som medisin, fysisk trening, taktisk og teknisk trening samt mental trening. Å utnytte ulike former for ekspertise som trenerteamet, støtteapparatet og spillergruppen besitter vil derfor være fordelaktig i både planleggingsarbeid og evalueringsprosesser.

En av trenerne beskriver hvordan en evaluering i etterkant av en tøff sesong ledet til sterkere involvering av støtteapparatet i planlegging og gjennomføring av treningsarbeidet:

T1: Det er først når ikke resultatene kommer du stopper opp og ser det at du kunne gjort det på en annen måte, du kunne involvert støtteapparatet enda mer og fått ut noe mer av de rundt. Det gjelder både fysisk trener, keepertrener, det medisinske, fysioterapeut, det er mer bruk av hele apparatet nå enn tidligere, så det er en større forskjell dette året kontra det vi har gjort tidligere år. Så det er på flere hender, altså treningshverdagen, utførelsen av treningene, utførelsen av planleggingen er på flere hender enn det har vært tidligere.

T1 får nå utnyttet en større del av ekspertisen som støtteapparatet innehar, noe som blir fremhevet som viktig av Fletcher og Arnold innenfor prestasjonsledelse (2011). Å involvere flere personer i disse prosessene krever tillit fra hovedtreneren. For en annen trener så tok det litt tid før han fikk nok tillit til støtteapparatet til å delegere ansvar i forbindelse med den fysiske treningen:

T4: Så er det jo den fysiske biten. I begynnelsen var jeg mer kanskje opptatt av hva de gjorde, men nå er det mer og mer at jeg lar de tar styringen fordi jeg vet at det fungerer, jeg vet at det er bra og så videre.

Her har treneren over tid sett og erfart at støtteapparatet gjennomfører disse arbeidsoppgavene på en så god måte at han nå delegerer dette ansvaret, uten å føle at han må overvåke det som blir gjort. Et annet eksempel som gis, er hvordan den mentale treneren sin ekspertise blir utnyttet:

T4: Den viktigste delen synes jeg, det er den mentale delen. Og der har vi jo vår mentale trener som er i mailkontakt med spillerne der han kan prate med dem, og ikke bare om fotballbiten, det kan være familiesituasjon, det kan være hva som helst, og det er den viktigste delen.

Her har hovedtreneren delegert denne typen oppfølging rundt spillerne til den mentale treneren. En trener er opptatt av å kontinuerlig følge opp hvordan hver enkelt i støtteapparatet gjennomfører sine arbeidsoppgaver. Dette blir illustrert slik:

T2: Vi kjører vel tre-fire coachingmøter som går med på sann de lengre prosessene kan du si, der vi går gjennom hvordan vi leverer i forhold til våre ansvarsområder. Så gir vi tilbakemelding på dette. Samtidig også hvordan de står i forhold til sine utviklingsmål – at de følger de målene som de har satt. Gir tydelige tilbakemeldinger.

Støtteapparatet vil, via disse coachingmøtene få gode tilbakemeldinger på hvordan man utvikler seg i forhold til egne utviklingsmål og ansvarsområder. Samtidig er dette også en god arena og møteplass for å utveksle dele erfaringer og ekspertise innad i støtteapparatet, noe som støttes av Pedersen (2013) og Fletcher og Arnold (2011).

Trenerne nevner også bruken av ekstern ekspertise. Denne bruken varierer. To av trenerne har kontakter med universiteter, for å dra nytte av den ekspertisen som ligger der.

T2: Vi startet et samarbeid med universitetet der for å, både i forhold til ressursutnyttelse, økonomisk men først og fremst faglig, med bakgrunn i at jeg mener i enhver region må det være et samspill mellom offentlig sektor, akademia, næringsliv og klubb for å få til resultater over tid.

En annen trener er beskriver hvordan man har utnyttet ekspertise fra universitet gjennom et innkastprosjekt:

T3: Han er professor. Han er en ekspert som er inne, han jobber for oss men han er kanskje her én dag i uken. Det er en tydelig ekspert. Nå jobber han med fire spillere på innkast, lange innkast. Og da er ikke "nå skal vi prøve å kaste langt" eller at du trener litt styrketrening. Da er det angrepsvinkel, videofilming, alt mulig. Det er et vitenskapelig prosjekt.

En annen trener er mer tilbakeholden mot å knytte seg til ekstern ekspertise, noe som illustreres med følgende sitat:

T2: Vi har ikke dratt inn ekstern ekspertise, det har jo vært folk som vil inn på den mentale biten. Det har vi helst holdt for oss selv. Jeg selv fikk hjelp i fjor av en ekstern ekspertise på idrettsmentalitet og de prosessene du er oppi når det går dårlig. Jeg hadde utbytte av det og synes det var greit, men ellers så har vi ikke brukt noe inn mot spillergruppen.

Utifra intervjuene kan man skille mellom to typer ekspertise; intern (spillergruppe, trenerteam og støtteapparat innad i klubben) og ekstern ekspertise (personer utenfor klubben, universitet og lignende). For å utnytte den interne ekspertisen vil det være hensiktsmessig å gi trenerteam og støtteapparat medbestemmelse innenfor gitte ansvarsområder (Fletcher & Arnold, 2011). Hvis man diskuterer den interne ekspertisen først, så er det interessant at T1 og T4 brukte tid på å bygge opp tillit til støtteapparatet, og man kan tolke sitatene slik at i starten av samarbeidet så tok hovedtrenerne gjerne

mer ansvar. For å følge Weick og Sutcliffe (2007) kan det hevdes at de ikke har fått utnyttet ekspertisen i sitt eget støtteapparat optimalt. Etter hvert gav man mer ansvar til støtteapparatet. Videre så mente T1 at motgangen man erfarte en sesong kom blant annet som en følge av at man ikke fikk utnyttet den kompetansen og ekspertisen til trenerteam og støtteapparat på en god nok måte, og at et av tiltakene var sterkere involvering av de nevnte. Sitkin (1992) sier som nevnt tidligere at feil bør ha et begrenset omfang for å sikre læring av feilene. En sesong der man over tid presterer dårligere enn forventet gir mye sterkere signal om at noe er galt enn det Sitkin hevder er hensiktsmessig. Likevel virker det som at T1 og trenerteamet hans evnet å reagere rasjonelt på det store omfanget av motgangen, noe som førte til at støtteapparatets ekspertise i etterkant ble utnyttet på en bedre måte.

Det Weick og Sutcliffe (2007) ikke sier så mye om, er utnyttelsen av ekstern ekspertise. Ronglan (2012) sin studie på det norske håndballandslaget beskriver imidlertid samarbeidet med Olympiatoppen som svært viktig i fasen som endte med gullmedalje i VM i 1999. Her kan Olympiatoppen karakteriseres som en ekstern ekspertise. Bruken her varierer, men to av trenerne beskriver at man samarbeider med universitet. T3 nevner spesifikt hvordan man utnytter en ekstern professors ekspertise for å utvikle innkastferdighet hos fire av spillerne sine. For trenere og lag som er lokalisert i nærheten av, eller har tilgang til slike miljøer, så kan man argumentere for at et slikt samarbeid er nyttig som et ledd i å utvikle laget eller enkeltspilleres prestasjoner.

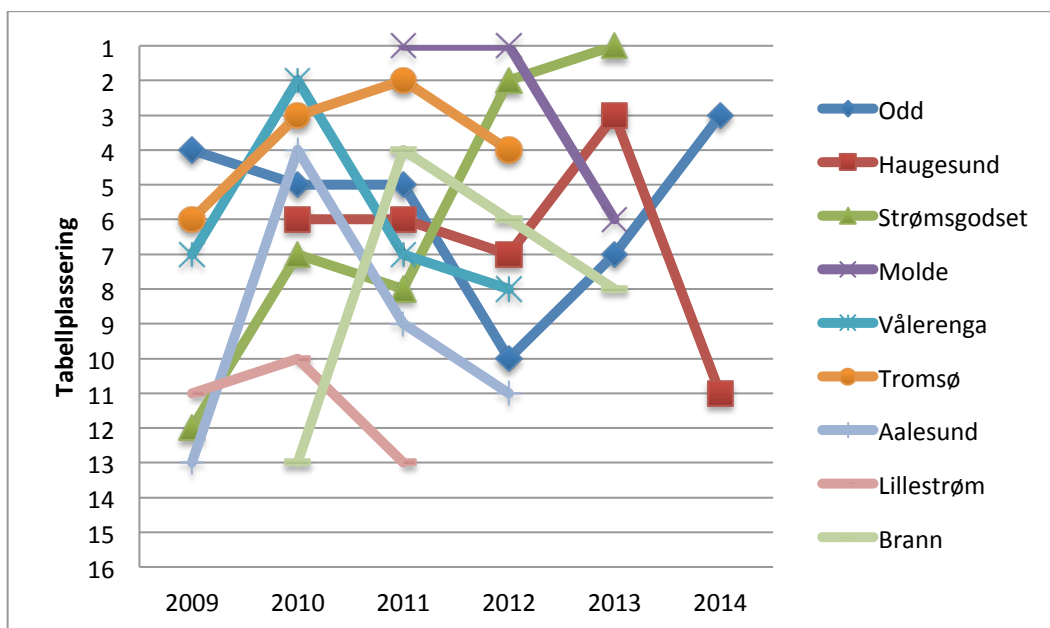
5.3 Måle resultat- og prestasjonsutvikling

Dette delkapittelet presenterer i første del resultatutviklingen til alle 18 lagene som var aktuelle for denne studien. Resultatutviklingen blir målt via tabellplassering etter endt sesong, og blir presentert i tre linjediagram (figur 1-3). Deretter blir funn rundt hvordan hovedtrenerne måler sitt lags prestasjonsutvikling. Funnene blir deretter diskutert i henhold til relevant empiri.

5.3.1 Resultatutvikling 2009-2014

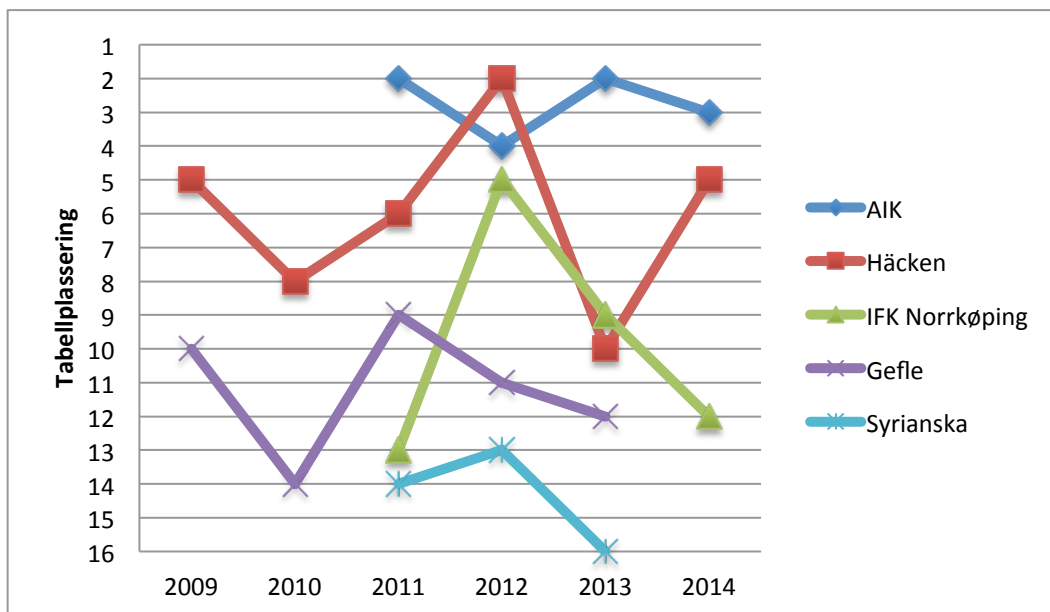
Visuell inspeksjon ble brukt for å beskrive resultatutviklingen til klubbene. Det første man kan se er at klubbene i hovedsak endte på øvre halvdel av tabellen. Ni ganger havnet totalt havnet de på nedre halvdel av tabellen, og ingen av lagene rykket ned i perioden. Derimot havnet lagene på øvre halvdel 21 ganger. Likevel er det relativt stor

variasjon i resultater. Bare Tromsø og Molde evnet å havne innenfor topp 6 alle årene henholdsvis Per-Mathias Høgmo og Ole Gunnar Solskjær var hovedtrenerne. Samtidig er Lillestrøm det eneste laget som hvert havnet på nedre halvdel. Et eksempel som man kan trekke fram er Haugesund, som etter å ha rykket opp til Tippeligaen i 2009 klarer å stabilisere seg på øvre halvdel av tabellen frem til 2013.



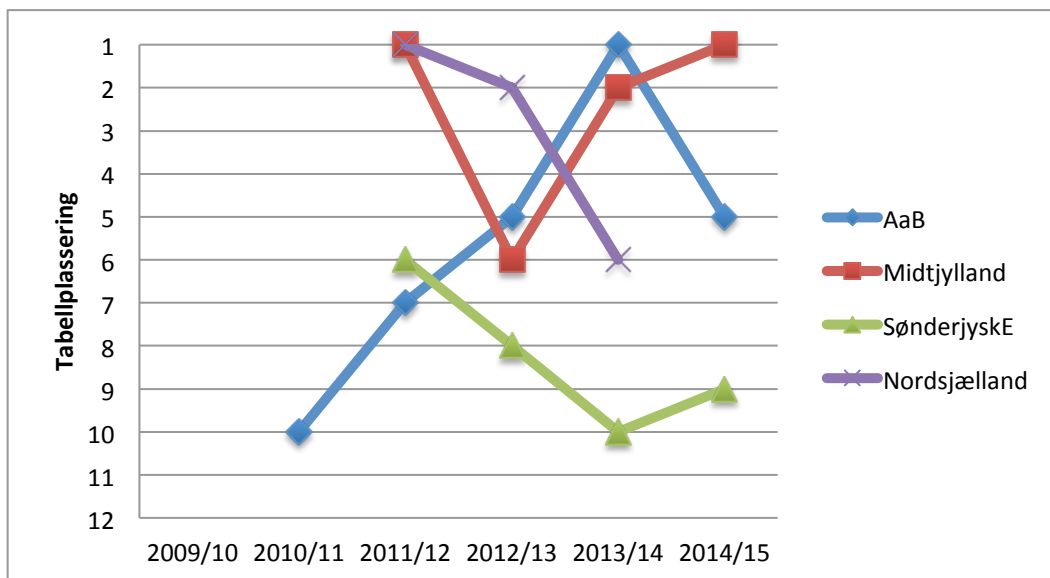
Figur 3. De norske hovedtrenerens lags tabellplasseringer de årene trenerne jobbet i klubben mellom 2009-2014.

I Sverige er det jevnere fordelt mellom øvre og nedre halvdel av tabellen. Ti ganger havnet lagene på øvre halvdel av tabellen mot totalt elleve ganger på nedre halvdel. Det kun AIK som har klart å få plasseringer høyt på tabellen hvert år, i form av to andre plasser, e. Häcken holdt seg på øvre halvdel alle årene sett bortfra 2013, der man havnet på en 10.plass. Man kan se at to lag (Gefle og Syrianska) havnet på nedre halvdel alle årene, der Syrianska også rykket ned i 2013.



Figur 4. De svenske hovedtreneres lags tabellplasseringer de årene trenerne jobbet i klubben mellom 2009-2014.

Figur 2 viser resultatutviklingen til de danske lagene. Totalt elleve ganger havnet lagene på øvre halvdel, mot bare fem ganger på nedre halvdel. To av fire lag (Midtjylland og Nordsjælland) havnet alle årene på øvre halvdel. Midtjylland har de desidert beste resultatene, i form av to førsteplasser, en andreplass og en sjetteplass. Ingen av lagene havnet bare på nedre halvdel, og det var heller ingen lag som rykket ned. AaB er også et interessant tilfelle. Fra tiendeplassen i 2010/11 har de en positiv resultatutvikling helt frem til 2013/14, der man kulminerer denne utviklingen med en førsteplass. SønderjyskE og Nordsjælland har derimot i hovedsak en negativ resultatutvikling i denne perioden.



Figur 5. De danske hovedtrenernes lags tabellplasseringer de årene trenerne jobbet i klubben mellom 2009-2014.

Totalt havnet lagene 42 ganger på øvre halvdel av tabellen, mot 25 ganger på nedre halvdel. Likevel er det bare fem av 18 lag som evnet å havne på øvre halvdel hvert år deres respektive hovedtrenere var i klubben.

5.3.2 Prestasjonsutvikling

De foregående kapitlene som omhandlet teori og empiri så fant jeg ingen studier som undersøkte hvordan hovedtrenere måler prestasjonsutvikling i fotball. Flere av trenerne legger stor vekt på resultatet i intervjuene:

T1: Jeg tror den eneste måten er tabellen. Vi løper Yo-Yo, vi har våre fysiske tester. Det er jo prestasjonsmål, men det er ikke fotball. Vi har prosjekt med lange innkast, hvor raskt du dribler på en vitenskapelig måte, men det er ikke det komplekse bildet av fotball. Så hvordan måler vi vår prestasjon? Det er mest hvordan vi forholder oss til motstanderen, hver kamp, hver sesong. Men det ikke noe bra mål, egentlig.

Ut i fra utsagnet til T1 kan man tolke det slik at det å måle prestasjonen til et lag er vanskelig i fotball. I likhet med T1, fokuserer T3 også i hovedsak på resultatet:

T3: Det er jo resultatene fra søndag til søndag som har betydd mye for oss. Det er jo klart at i de dårlige periodene så må man hente fram ting som gir selvtillit, og da har vi vært litt i den sjansvegaten. Altså, vi skaper sjanser, vi er i pluss i sjanser for i forhold til sjanser i mot, men ikke noe utbredt på det. Vi er ganske snevre, det er søndag-søndag som har gjeldt og det er det som gjelder for oss til slutt.

Sett bort fra å se på sjansestatistikker, bruker T3 i liten grad kvantifiserbare data i sine kampevalueringer, noe som går i mot Cruickshank og Collins (2011) sine anbefalinger om å bruke relevant statistikk som markører for utvikling. T4 legger også vekt på resultatet, men har i tillegg større fokus på statistikk som evalueringsverktøy av prestasjon:

T4: Det kan du jo måle i resultater. Individuelle resultater, individuelle prestasjoner, gjennom kvantifiserbare målinger. Det at du får progresjon for den enkelte... Vi har et effektivitetsparameter i forhold til sjansanalyse i forhold til hvor mange ganger vi kommer inn i motstanderens målboks, hvordan vi gjør det. Hvor ofte vi hindrer motstanderen i det i forhold til det motsatte. Hvordan vi gir fra oss sjanser... Og selvfølgelig resultater til laget, som jo til syvende og sist er det parameteret vi blir målt på.

Vedkommende beskriver utstrakt bruk av kvantitative data i hvordan de måler prestasjonsutvikling. Dette blir understøttet av T1, som antyder en svært omfattende tilgang på statistikk:

T1: Man teller omstillinger som vi har klart å definere hva er for oss, i mot og for. Ballkontroll på siste tredjedel, kontroll på ballen, muligheter, kontrollere oppbygning eller oppspill fra bakre ledd som ender i målsjanse. Bakromspill er også ikke alltid hva vi lykkes med, men heller hvor mange forsøk vi har. Så har vi statistikk på spillerne som har spilt kampen, hvor mange minutter men også totalt spilletid. Du har mål, assist, målsjanser, assister totalt sett og også per 90 minutter spilt. Dette får vi etter hver kamp. Og avslutninger, litt om hvor de kommer fra for begge lag. Igjen, målsjanser, mål og assister, og pasningen frem til målsjansen. Det er lett at man bare blir bedømt på mål og assist, men jeg vil vite hvem som er mye involvert i det vi skaper offensivt.. Vi har et skjema for cornere, fra venstre og høyre. Disse kategoriserer vi i treff der vi ønsker, avslutning og dårlig serve. Innkast har vi, vi ønsker kontroll på det så vi ikke kaster bort for mange... Pasningsmatrise, i prosent og hvem som senterer til hvem, hvor mange pasninger. 1v1 offensivt, hvor mange ganger vi har havnet i det, og hvor mange ganger vi havner i 1v1 defensivt. Balltap, ballerobringer, pasninger til bakrom, hvor mange mottak i bakrom. Innlegg høyre, innlegg venstre, hvor mange ganger hver spiller har vært i motstanders 16-meter. Det er også bra med tanke på om man spiller med to spisser eller én spiss og én offensiv midtbanespiller. Hvor mange får vi inn i straffeområder? Vi vil ha inn både kantspillere, så da kan vi telle hvor ofte de kommer seg inn der.

T1 har med andre ord tilgang på alt man eventuelt måtte ønske av kampstatistikk. Det samme ser ut til å gjelde for T2 også:

T2: Statistikk har vi hele tiden. Vi får jo all statistikk som vi ønsker. Men jeg anvender ikke så mye statistikk i å forsterke saker. Det kan være i blant at man, ikke gjør noen mål. Vi skårte ingen i sist kamp, men vi hadde 17 avslutninger. Så noen ganger er det deler av vårt spill som har vært bra, at vi har faktisk kommet

til 17 avslutninger. Så er jo det neste del, det handler om å skikkelighet i de avgjørende posisjonene, at vi må øke effektiviteten, hvordan gjør vi det? Ja, vi må trene, vi må se til at, "det er ny motstander, kan vi skape sytten avslutninger?" Det vet vi jo ikke, men det vi kan trene på er den siste delen også, i effektiviteten.

Lago-Penas, Lago-Ballesteros og Rey (2011) viser at statistikk til en viss grad kan predikere utfallet av kampen, og dermed si noe om prestasjonen til laget. Lagene som vant kamper i studien hadde signifikant flere *skudd, skudd på mål, pasninger, vellykkede pasninger* og *ballinnehav*. *Skudd* og *innlegg* var i tillegg blant faktorene som i størst grad var med på å predikere utfallet av kampen. *Avslutninger, målsjanser, pasninger* og *innlegg* er variabler som i større eller mindre grad blir nevnt av trenerne. Samtidig så sier disse statistikkene ingenting om hvorfor vinnende lag ender opp med signifikant høyere verdier på disse variablene. Er dette fordi man har bedre spillere, eller fordi man har en bedre strategi enn motstanderen? Sarmiento (2014) slår fast at forskning rundt kampanalyse og hvilke faktorer som påvirker prestasjoner i kamp er begrenset, blant annet fordi det opereres med ulike definisjoner og at man ikke tar hensyn til konteksten. Med kontekst kan man nevne blant annet motstander som en avgjørende faktor som påvirker prestasjonen til eget lag. Utifra presenterte resultater kan man argumentere for at det blir lagt stor vekt på resultatet i vurderingen av prestasjon, og at trenerne har tilgang på en mengde statistikk om man ønsker å benytte seg av det. Likevel er det store forskjeller i utnyttelsen av statistikk, og man finner også forskjeller i hvilke statistikker man anser som viktige for sitt lag.

I tillegg er det interessant å diskutere hvordan disse statistikkene blir utnyttet til å utvikle lagets eller enkeltspilleres prestasjoner. T2 beskriver hvordan man ved hjelp av statistikk kan avgjøre for hva man ønsker å fokusere på i treningsarbeidet. Dersom man kommer til mange avslutninger uten at man klarte å skåre, så kan man velge å fokusere på å trene på forskjellige avslutningsscenarioer på trening inn mot neste kamp.

6. Oppsummering og konklusjon

Formålet med kapittelet er å oppsummere de viktigste funnene, svare på underproblemstillingene og trekke en konklusjon. Videre vil praktiske implikasjoner forslag til videre forskning presenteres.

6.1 Oppsummering

Følgende forskningsspørsmål ble stilt for å svare på problemstillingen:

- 1) *Hvordan søker hovedtrenerne å lære av feil via planlegging, gjennomføring og evaluering?*
- 2) *Hva kjennetegner arbeidsmetodikken til hovedtrenerne i henhold til teori om påpasselighet?*
- 3) *Hvordan måles graden av prestasjonsutvikling?*

Når det gjelder søken etter å lære av feil via planleggingsprosesser, så virker det som om dette blir gjennomført på en nøyaktig måte, særlig det som skjer på kort sikt. Man har særlig fokus på de kortsiktige planene, mens fokuset på de langsiktige planer som årsplaner er det mer varierende fokus på. Rundt kampforberedelsene så rapporterer alle trenerne at de gjennomfører motstanderanalyse, slik at man i større grad vet hva man møter i neste kamp og hvordan man kan nøytralisere motstanderens styrker og utnytte deres svakheter. I gjennomføringen av kjerneprosesser som trening og kamp legges det vekt på å hele tiden utfordre spillerne ut av komfortsonen. Dette skjer via å fokusere på tempo i alt som skjer på trening, gradvis økning i fysisk belastning og ved å gjøre taktiske endringer inn mot en kamp for å utvikle spillernes taktiske ferdigheter og for å få en konkurransefordel til neste kamp. I evalueringsfasen kan man i hovedsak dele mellom to kjerneprosesser; evaluering av trening og evaluering av kamp.

Kampevalueringen kjennetegnes ved at man ønsker å gjennomføre den kort tid etter kampslutt. Det brukes videoanalyseverktøy blant alle trenerne, og spillerne har tilgang til å se kamper og klipp på egenhånd i alle klubbene. Treningsevalueringen er stort sett mindre omfattende, og bare en av trenerne rapporterer å filme treningene gjennom hele sesongen.

Når det gjelder arbeidsmetodikken til trenerne, så virker først og fremst alle trenerne å være opptatt av å utnytte feil til læring. Alle trenerne viser en motvilje mot å forenkle i kampevalueringsprosessen, eller at man har utviklet lederskapet mot en mer involverende tilnærming, noe som også har fått positive følger for motviljen mot forenklinger. Trenerne er imidlertid til en viss grad mindre detaljorientert mot kjerneprosesser, da fortrinnsvis i evalueringen av treningene. Bare én av trenerne har tilnærmet like evalueringsprosedyrer etter treninger som etter kamper. Trenerne håndterer uforventede situasjoner så å si daglig, noe som gjør at trenerne er komfortable med slike hendelser. Til slutt utnytter trenerne særlig intern ekspertise på en god måte. Bare to av fire trenere utnytter ekstern ekspertise (tilknyttet universitet) i utstrakt grad.

Måling av prestasjonsutvikling er noe trenerne har en varierende tilnærming til. De fokuserer i hovedsak på bruk av statistikk for å måle prestasjon. Mer konkret benyttes det ofte sjansestatistikk for å si noe om kampen, utover resultatet. En av trenerne nevner at statistikk brukes for å vurdere enkeltspilleres progresjon og utvikling. Utover det indikerer funnene relativt stor variasjon i bruksomfang når det gjelder denne typen statistikk. To av trenerne virker å være mer opptatt av å kvantifisere kampprestasjonen, og bruker tilgjengelig statistikk i større grad for å evaluere kampprestasjonen. Likevel viser funnene ingen indikasjoner på noen form for systematiske målinger som man vet er med på å predikere utfallet av kampene.

6.2 Konklusjon

Problemstillingen til studien var følgende:

Hvordan fremmer lederskapet til vellykkede hovedtrenerne i norsk, svensk og dansk toppfotball erfaringsbasert læring og påpasselighet for å effektivt utvikle prestasjoner?

For å svare på problemstillingen ble teori om erfaringsbasert læring (Sitkin, 1992) og påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007) benyttet.

Sitkins (1992) fem kjennetegn på små, intelligente feil ble brukt for å diskutere hvordan hovedtrenerne legger til rette for å lære av erfaring. Funnene indikerer at lederskapet til trenerne i hovedsak fremmer erfaringsbasert læring. Trenerne har en solid kjennskap til fagfeltet sitt. I søken etter å lære av erfaring, gjennomfører trenerne nøyaktige

planleggingsprosesser, særlig på kort sikt. Man har en sterk bevissthet rundt usikkerheten som fotballen generelt og fotballkampen spesielt medfører, og man har tiltak som motstanderanalyse for å redusere denne usikkerheten. Videre ser trenerne hele tiden etter måter å utvikle laget på, og gjennomfører blant annet moderate taktiske endringer og progresjon i fysisk belastning gradvis. Tre av fire trenere har en rask gjennomførings- og responssyklus, mens én av trenerne er bevisst mer avventende til det blir generert et stort nok datamateriale som kan brukes.

Weick og Sutcliffes (2007) karakteristikk på arbeidsmetodikken i påpasselige organisasjoner ble utnyttet i analysen av hovedtrenernes arbeidsmetodikk. Trenerne er opptatt av at spillerne skal lære av feil, og funnene viste at man la vekt på forskjellige reaksjonsmønstre. Hvordan man reagerer og håndterer feil er noe som kan hevdes å berike teorien. Trenernes grundige analyseprosedyrer etter kampene gir et godt grunnlag for å lære av disse erfaringene. En involverende lederstil gjør at den interne ekspertisen blir utnyttet på en god måte. Dette sammen med eksemplene som ble gitt ovenfor viser i hovedsak at trenerne har en påpasselig arbeidsmetodikk. Likevel er det deler av arbeidsmetodikken som kan utvikles hos enkelte av trenerne, for å gjøre den enda mer påpasselig. En av trenerne hadde en ekskluderende lederstil tidligere, noe som kan ha ført til forenklinger i evalueringsprosesser. Videre viser resultat- og diskusjonsdelen at treningsprosessen ikke blir evaluert like grundig som kampene. Til slutt, ved å utnytte ekstern ekspertise som nærliggende høyskoler, Olympiatoppen eller Norsk Toppfotballsenter så får man flere perspektiver på hvordan hvordan man i enda sterkere grad kan utvikle en påpasselighet i kjerneprosessene.

6.3 Praktiske implikasjoner og fremtidig forskning

Denne studien kan gi noen praktiske implikasjoner. Først og fremst ligger det mye potensiale i det å utnytte ekspertise utenfra. Eksempelet på hvordan man bruker et universitet for å utvikle innkastferdighet illustrerer hvordan en slik type ekspertise kan berike treningsprosessen i klubb.

Alle trenerne nevner statistikk som et hovedverktøy for å måle prestasjonsutvikling. Likevel er det stor variasjon i hvor mye det benyttes. Statistikk er et hjelpemiddel for å vurdere deler av prestasjonen, og en systematisk utnyttelse av dette gir mer informasjon til evalueringsprosessen i etterkant av kamper.

Som det ble nevnt i diskusjonen, kan evalueringsprosessen i forbindelse med treninger utvikles. På lik linje med kampevalueringen, så gir evalueringer av treninger et godt grunnlag for å lære av erfaring. Grundige evalueringer vil gi et klarere bilde om det endringer eller tiltak som må gjøres for å øke treningsutbyttet. Bruk av video er bare et eksempel på verktøy som kan benyttes for å styrke evalueringen av treninger.

Fremtidig forskning på dette feltet kan gjøres ved å se på arbeidsmetodikk og hvordan man lærer av erfaring i lag som på bakgrunn av satte kriterier ikke presterer som forventet. Denne studien har ikke sammenlignet trenere fra de ulike landene, og dette er noe som kan være interessant å se nærmere på. En annen interessant inngang kan være å undersøke nærmere prestasjonsbegrepet, hvordan dette utnyttes til å skape utvikling innenfor disse variablene i toppfotball og hvilke prioriteringer dette fører med seg i treningsarbeidet.

Litteraturliste

- Andersen, T. L. (2014). *Kunsten å lede et prestasjonsteam – hvordan fremme prestasjonsutvikling hos medarbeidere i Norsk Toppfotball Herrer? En casestudie med fokus på samspill – muligheter –utfordringer*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Bevir, M., & Richards, D. (2009). Decentring Policy Networks: A Theoretical Agenda. *Public Administration*, 87, 3-14.
- Bevir, M. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2), 291-295.
- Bowes, I. & Jones, R.L. (2006). Working at the Edge of Chaos: Understanding Coaching as a Complex, Interpersonal System. *The Sport Psychologist*, 20, 235-245.
- Bruinshoofd, A., & ter Weel, B. (2003). Manager to go? Performance dops reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research*, 148(2), 233-246.
- Côte, G., & Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change Management: The Case of the Elite Sport Performance Team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209-229. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2011.632379>

- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture Change in Elite Sport Performance Teams: Examining and Advancing Effectiveness in the New Era. *Journal of Applied Sport Psychology, 24*(3), 338-355.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. *International Journal of Sports Science & Coaching, 8*(2), 271-290.
- FIS. (2015). *Podiums*. Hentet fra: <http://data.fis-ski.com/global-links/statistics/podiums-per-nation.html?dispnat=&type=&category=WC§or=CC&season=ALL&gender=&nation=&discipline=ALL&Submit=Search>
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology, 23*(2), 223-242.
doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4.utgave). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johansen, O. M., & Vedlog, H. A.. (2015). Hentet 27.mai 2015 fra:
<http://www.dagbladet.no/2015/04/18/sport/tippeligaen/fotball/rosenborg/stromsgods-et/38757656/>

- Jowett, S., & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach–athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302-311.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kelly, S. (2008). Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 399-419.
- Mamatoglu, N. (2008). Effects on organisational context (culture and climate) from implementing a 360-degree feedback system: the case of Arcelik. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 426-449.
- Pedersen, E. (2013). *Systematikk og flaks: en casestudie i arbeidsmetodikken i to Tippeligaklubber med tanke på utviklings – og læringsprosesser*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Ronglan, L. T., & Aggerholm, K. (2014). ‘Humour helps’: Elite sports coaching as a balancing act. *Sports Coaching Review*, 3(1), 33-45.
- Sarmiento, H., Marcelino, R., Anguera, M. T., Campaniço, J., Matos, N., & Leitão, J. C.. (2014). Match analysis in football: a systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 32(20), 1831-1843.
- Schempp, P. G., McCullick, B., & Mason, I. S. (2006). The development of expert coaching. I: Jones, R. L. (Red), *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching*. (145-161). Oxon, UK: Routledge.

- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change management – strategy and values in six agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review*, 63(6), 675-688.
- Thelwell, R., C., Weston, N., J. V., Greenlees, I., A., & Hutchings, N., V. (2008). Stressors in elite sport: A coach perspective. *Journal of Sport Sciences*, 26(9), 905-918.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2011). *Research methods in physical activity*: Human Kinetics.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Viker, A. S. (2014). *Selvregulering og prestasjonsutvikling – en longitudinell korrelasjonsanalyse blant fotballspillere i Tippeligaen 2012*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. I: R. S. Sutton, & B. M. Staw. (Red.). *Research in Organizational Behavior*, Volume 1. (s. 81-123). Stanford: Jai Press.

Tabelloversikt

Tabell 1. Inneholder informasjon om trenerne som matchet inklusjonskriteriene. Informasjonen inkluderer navn på trenerne, klubb, landet klubben er fra, tidsperiode man jobbet som hovedtrener i klubben, antall gjennomførte år og om man er ansatt per dags dato (29.mai 2015). 26

Figuroversikt

<i>Figur 1. Eksempel på tematisk koding.</i>	30
<i>Figur 2. Eksempel på teoretisk koding.</i>	31
<i>Figur 3. De norske hovedtreneres lags tabellplasseringer de årene trenerne jobbet i klubben mellom 2009-2014.</i>	62
<i>Figur 4. De svenske hovedtreneres lags tabellplasseringer de årene trenerne jobbet i klubben mellom 2009-2014.</i>	63
<i>Figur 5. De danske hovedtreneres lags tabellplasseringer de årene trenerne jobbet i klubben mellom 2009-2014.</i>	64

Vedlegg

1: Informasjonsskriv

2: Samtykkeskjema vedrørende deltakelse i studien

3: Intervjuguide

4: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole

”Prestasjonsutvikling i toppfotball”

Hvem står bak studien

Masterstudent: Svein Inge Børven (siboerven@gmail.com)

Veileder: Geir Jordet

Bakgrunn og hensikt

Prosjektet har som hensikt å undersøke hvordan hovedtrenerne i norsk, svensk og dansk toppfotball fasiliterer prestasjonsutvikling i sin klubb. Mer konkret ønsker studien å belyse på hvilken måte hovedtrenerne jobber for å lære av erfaring via planlegging, gjennomføring- og evalueringsarbeid. I tillegg ønskes det å undersøke hvordan man vurderer graden av prestasjonsutvikling.

Teoretisk rammeverk

Studiens teoretiske rammeverk vil bestå av Sitkins teori om erfaringsbasert læring (1992) og Weick & Sutcliffes teori om påpasselighet (2007). Teorien om erfaringsbasert læring handler om hvordan man utnytter både suksess og feil til å lære og utvikle seg videre. Teorien om påpasselighet sier noe om hva som kjennetegner påpasselige organisasjoner, der alt annet enn et høyt prestasjonsnivå kan føre til store katastrofer.

Hva innebærer studien?

Studien innebærer dybdeintervjuer med hovedtrenerne. Dette vil bli gjennomført på de involvertes arbeidssted, på Norges idrettshøgskole eller sted etter nærmere avtale. Spørsmålene vil rette seg mot hvordan man utvikler prestasjon via erfaringsbasert læring. Intervjuet vil vare ca. 45-75 min.

Mulige fordeler og ulemper

Prosjektet kan belyse hvordan man kan optimalisere prosesser som er viktige for prestasjonsutvikling i toppfotball. For den enkelte trener kan det føre til hjelpelige refleksjoner vedrørende sentrale prosesser rundt prestasjonsutviklingen i sin klubb og kontekst.

Studien tar sikte på å intervjuer en gruppe trenere som man kan si har lyktes, i den forstand at lagene deres har prestert på høyt nok nivå i forhold til klubbens målsettinger i minimum tre år. Resultatene kan gi feedback til disse trenerne på hvilke prosesser som fungerer bra, og om noen prosesser eventuelt kan gjennomføres enda bedre.

Studien går inn på trenerens meninger og erfaringer, men har ingen hensikter om å avdekke sensitiv informasjon. Siden prosjektet er anonymt, skjules identiteten til både klubb og trener.

Hva skjer med informasjonen?

Prosjektet har som mål å holde hver og en person og klubb som deltar anonym. Med tanke på den store interessen for toppfotball blir det svært viktig å sikre at anonymiteten holdes. Ved datainnsamlingen vil dette sikres gjennom å bytte ut personens og klubbens navn med tall. I oppgaven vil man ikke knytte et tall til deltakeren, for å unngå at man kan følge deltakerens argumentasjonsrekke. Trenerne vil godkjenne bruk av sitater. Det vil også bli beskrevet en større "pool" av trenere enn de som deltar i studien.

Informasjonen som blir samlet inn, vil kun være tilgjengelig for prosjektleder og veileder. Innhentet data vil bli slettet ved prosjektslutt. Dette er også noe som hver enkelt trener vil få muligheten til å gi innspill på. Sitater og opplysninger som blir brukt, vil godkjennes av involverte personer.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i studien er frivillig. Deltakerne kan trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt, uten videre grunnivelse. Et skjema som bekrefter deltakelse vil bli signert. Deltakeren kan trekke seg fra studien etter signering av dette skjemaet.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema vedrørende deltakelse i studien

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet

”Prestasjonsutvikling i toppfotball”

Hvem står bak studien

Masterstudent: Svein Inge Børven (siboerven@gmail.com)

Veileder: Professor Geir Jordet (geir.jordet@gmail.com)

Prosjektstart: 15.01.2015

Prosjektslutt: 01.07.2015

Bakgrunn og hensikt

En hovedtrener på nasjonalt toppnivå omfanges av en høy grad av kompleksitet. Først og fremst har man hovedansvar for at laget presterer i henhold til målsetninger og forventninger. Målsetninger og forventninger er ofte preget av et sterkt resultatpress fra ytre aktører, der supportere, media og/eller klubbens styre kan nevnes som eksempler. For å prestere på et godt nok nivå, må man sammen med et støtteapparat og en spillergruppe jobbe for en prestasjonsutvikling som fører til gode nok resultater i henhold til klubbens målsetninger og forventninger.

Prosjektet har som hensikt å undersøke hvordan hovedtrenerne i norsk, svensk og dansk toppfotball fasiliterer prestasjonsutvikling i sin klubb. Mer konkret ønsker studien å belyse på hvilken måte hovedtrenerne jobber for å lære av erfaring via planlegging, gjennomføring- og evalueringsarbeid. I tillegg ønskes det å undersøke hvordan man vurderer graden av prestasjonsutvikling.

Hva innebærer studien?

Studien innebærer dybdeintervjuer med hovedtrenerne. Dette vil bli gjennomført på de involvertes arbeidssted, på Norges idrettshøyskole eller sted etter nærmere avtale. Spørsmålene vil rette seg mot hvordan man utvikler prestasjon via erfaringsbasert læring. Intervjuet vil vare ca. 45-75 min.

Mulige fordeler og ulemper

Prosjektet kan belyse hvordan man kan optimalisere prosesser som er viktige for prestasjonsutvikling i toppfotball. For den enkelte klubb kan det føre til behjelpelige refleksjoner vedrørende sentrale prosesser rundt prestasjonsutviklingen i sin klubb og kontekst.

Studien går inn på trenerens meninger og erfaringer, men har ingen hensikter om å avdekke sensitiv informasjon. Siden prosjektet er anonymt, skjules identiteten til både klubb og trener.

Hva skjer med informasjonen?

Prosjektet har som mål å holde hver og en person og klubb som deltar anonym. Med tanke på den store interessen for toppfotball blir det svært viktig å sikre at anonymiteten holdes. Ved datainnsamlingen vil dette sikres gjennom å bytte ut personens og klubbens navn med tall. I oppgaven vil man ikke knytte et tall til deltakeren, for å unngå at man kan følge deltakerens argumentasjonsrekker. Det vil også bli beskrevet en større ”pool” av trenere enn de som deltar i studien. Disse forholdene er også noe som hver enkelt trener vil få muligheten til å gi innspill på. Sitater og opplysninger som blir brukt, vil godkjennes av involverte personer.

Informasjonen som blir samlet inn, vil kun være tilgjengelig for prosjektleder og veileder. Forventet prosjektslutt er 01.07.15. Dataene vil da anonymiseres. Det gjøres ved å slette direkte og indirekte personopplysninger. I tillegg vil lydopptak bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien vi gjennomfører. Det medfører at de involverte kan når som helst i prosessen trekke seg ut av studien, uten å oppgi grunn. Et skjema hvor man

bekrefter sin deltakelse vil bli underskrevet. Skulle det være ønskelig, kan du trekke deg fra å delta selv om du har skrevet under.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Svein Inge Børven: +47 928 16 498 / siboerven@gmail.com.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

(Signert av deltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert, rolle i studien, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Bakgrunn

1. Kan du fortelle om dine år i klubben?
2. Kan du fortelle om visjonene til klubben?
3. Kan du fortelle om målsetningene til laget?

Erfaringsbasert læring

1. Kan du fortelle om de viktigste utviklingsprosessene deres?
2. Kan du fortelle om planleggingsprosessene deres?
 - a. Hvordan planlegger dere for å skape utvikling i treningshverdagen?
 - b. Hvordan planlegger dere for å skape utvikling i kamp?
 - c. Hvordan planlegger dere støtteapparatets oppgaver?
 - d. Hvordan planlegger spillerne sin egen utvikling?
3. Kan du fortelle om gjennomføringen av de viktigste utviklingsprosessene deres?
4. Kan du fortelle om evalueringsprosessene deres?
 - a. Hvordan evaluerer dere treningene?
 - b. Hvordan evaluerer dere kampene?
 - c. Hvordan evaluerer dere støtteapparatets prestasjoner?
 - d. Hvordan utnyttes evalueringene for å skape utvikling?
 - e. Hvordan evaluerer spillerne sine egne prestasjoner og utvikling?

Påpasselighet

1. Kan du fortelle om hvordan dere ser på uforventede feil?
 - a. Hvordan utnyttes feil som skjer i kamp?
 - b. Hvordan utnyttes feil som skjer på trening?
 - c. Hvordan utnyttes feil som skjer utenfor banen?
2. Har du opplevd noen utfordrende eller uventede situasjoner i forbindelse med gjennomføring av trening eller kamp?
 - a. Hvordan håndterte du/dere i trenerteamet dette?

3. Kan du fortelle om deres utnyttelse av ekspertise?
 - a. Hvordan utnyttes intern ekspertise?
 - b. Hvordan utnyttes ekstern ekspertise?
 - c. Hvordan utnyttes spillernes ekspertise?

Måle prestasjonsutvikling

1. Hva er en prestasjon?
2. Kan du fortelle om hvordan dere måler prestasjonsutvikling?
 - a. Hvordan måler dere prestasjonsutvikling lagmessig?
 - b. Hvordan måler dere prestasjonsutvikling individuelt?
 - c. Hvordan brukes dette for å utvikle prestasjon?

Vedlegg 4: Godkjenning fra 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

Geir Jordet
Seksjon for coaching og psykologi Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål Stadion
0806 OSLO

Vår dato: 20.01.2015

Vår ref: 41608 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>41608</i>	<i>Prestasjonsutvikling i toppfotball</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Geir Jordet</i>
<i>Student</i>	<i>Svein Inge Børven</i>

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

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, 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, 01.07.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / 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, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

