

Eivind Åsheim

---

## Ledelse og trenerrollen

En kvalitativ studie av elitetrenerne i håndball, med utgangspunktet i hvordan ledelse blir påvirket av organisasjonskonteksten

---

Masteroppgave i  
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap  
Norges idrettshøgskole, 2023



## Forord

I det jeg skriver dette, er fem år på NIH (Norges idrettshøgskole) i ferd med å gå mot slutten, og forhåpentligvis kan et nytt kapittel starte etter en god og lang sommerferie. Det er vanskelig å beskrive med få ord hva disse fem årene har betydd i mitt liv, men i korte trekk så vil jeg si at de bare har vært helt fantastiske. NIH er et sted fylt med fantastiske personer, som vil hverandres beste. Enten det er sosialt eller faglig, men kanskje viktigst av alt, nede på treningssenteret. Jeg startet på NIH etter å ha gått ett år på studier i Bergen. Da jeg kom hit skjønnte jeg hvordan et studiemiljø skulle være. Fem år senere er jeg svært fornøyd med valget jeg tok med at jeg startet her. Jeg kommer til å savne medstudenter, de sosiale møteplassene, lunsjen i kantina, festene på Høydehuset, og utrolig nok også det faglige påfyllet fra alle de fantastiske foreleserne som er her på NIH. Av de jeg har hatt innom disse fem årene, ønsker jeg å trekke frem fire personer som spesielt minneverdige. Dag Vidar Hanstad, Gunnar Martin Kjenner, Terje Gran og Per Øystein Hansen. Enten det er måten man kan holde en hel forelesning der alle følger med, med vidåpne øyne, uten hjelp av noe annet enn en minilovbok, eller de morsomme fortellingene som forklarer noe som i utgangspunktet er utrolig kjedelig. Eller, rett og slett teoretisk dominans, så er dere uansett eksepsjonelt flinke i det dere driver med.

Først og fremst ønsker jeg å takke mine to veiledere, Per Øystein og Dag Vidar. Dere holdt ut i to år, og vi greide til slutt å dra dette i land sammen. Jeg har satt utrolig pris på deres tilbakemeldinger, engasjement og faglige ekspertise, og samtidig forståelse og anerkjennelse for det jeg ville få ut av denne oppgaven. Det er nok i utgangspunktet få personer som har mer å gjøre enn dere to, men uansett når jeg har trengt det så har dere tatt dere tid til å hjelpe meg med det jeg ønsket og hadde behov for. Jeg ønsker også selvfølgelig å takke den som har skrevet samtlige ord i denne masteroppgaven, Idunn, du har vært uvurderlig. Dette hadde aldri blitt noe uten deg. Ironisk nok så er det du som også har skrevet dette. Utrolig at du har gidde å holde ut i alle disse timene som vi har sittet og skrevet, da jeg enten har irritert meg grenseløst over Per Øysteins forslag til teori, eller frustrasjon over hvor mye det var igjen av oppgaven. Samtidig som det har vært mye latter underveis.

Avslutningsvis ønsker jeg så si en takk til mor og far som alltid legger til rette for at jeg skal ha det så enkelt som mulig, og jeg håper dere vet at alt hadde vært utrolig mye mer slitsomt uten deres hjelp. Jeg må selvfølgelig også ta med min kjære Emilie. Du har pushet meg på å

jobbe videre med oppgaven, dag etter dag, uke etter uke, selv om du selv har mye å gjøre.  
Takk for at du har vist forståelse og tålmodighet for mine ambisjoner, selv om det av og til går på bekostning av vår tid sammen. Jeg er utrolig glad i deg!

Eivind Åsheim

Oslo, 2023

## Sammendrag

**Formål:** Fra før av vet vi at ledelse i trenerrollen er svært komplekst, og består av mange ulike variabler som påvirker hvordan ledelse kan utøves. Spesielt med tanke på hvilke organisatoriske faktorer som påvirker ledelse. Hensikten med studien var derfor nettopp dette. Jeg ønsket å finne ut av hvilke tilnærminger trenere i topphåndballen gjør seg når de skal lede et lag med eliteutøvere, og i hvilken grad organisatoriske faktorer har en betydning for hvordan trenerne utøver ledelse på.

**Metode:** Dette er en kvalitativ studie, basert på semistrukturerte intervjuer av seks elitetrenere i topphåndballen. Alle trenerne skulle ha lang erfaring fra toppidretten, både som trener, eller i kombinasjon med spiller. Alle intervjuene ble transkribert fra lydfil til tekst, og deretter analysert og systematisert.

**Resultater og diskusjon:** Hovedfunnene i den regulative søylen handler om svak organisering av de formelle rollene innad i klubb, og at det derfor vil være opp til treneren å forme sin egen rolle eller ta den de ønsker. Samtidig kan det ses at trenerne har svært lite oversikt over hvilke retningslinjer som er satt fra forbund, selv om de vet at det finnes, men det er ikke noe de trekker frem som nødvendig for deres ledelse. I det normative er det tydelig at alle ønsker fra start av en tydelig forventningsavklaring på hvordan de skal opptre i forhold til hverandre om omverdenen. Det må være et fokus på et felles sett med verdier som må være støttet oppunder av alle i klubben. I det kulturelt-kognitive påpeker trenerne viktigheten av å bevisstgjøre utøverne om prosessene innad i laget. Dette handler om å greie å danne en felles forståelse slik at spillerne vet hva som er greit og ikke greit, og samtidig hva som skjer når de går utenfor rammene som er satt.

**Konklusjon:** Vi konkluderer med at organisasjonskonteksten har svært liten betydning for hvordan trenere utøver ledelse på i sine lag. Det som har størst betydning er treneren selv og dens erfaringer. Dette har med å gjøre at de formelle ansvarsområdene innad i klubbene er svakt anlagt, noe som gir treneren enorm frihet til å velge selv. Alt avhenger av hvem som sitter i trenerrollen.

## Forkortelser

EHF	European Handball Federation
HPD	High performance director
NIF	Norges idrettsforbund
NIH	Norges idrettshøgskole
NHF	Norges Håndballforbund
NTCLEP	National Team Coach Leadership Education Program
OLT	Olympiatoppen
USOC	United States Olympic Committee

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>Forkortelser</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1 Problemstillinger og begrepsavklaring .....	11
<b>2. Kontekst og litteraturgjennomgang</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Forskning på ledelse i toppidrett .....	14
2.1.2 Forskning på ledelse i trenerrollen .....	15
2.1.3 Forskning på ledelse på landslagsnivå .....	16
2.2 Dagens håndball-Norge .....	17
2.3 Dagens elitehåndball .....	18
2.4 Trenerne i toppidretten .....	19
<b>3. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>20</b>
3.1 Institusjonell teori.....	20
3.2 Normer, verdier og holdninger .....	23
3.3 Institusjonalisering .....	24
3.4 Institusjonens tre søyler .....	24
3.4.1 Den regulative søylen .....	25
3.4.2. Den normative søylen.....	26
3.4.3 Den kulturell-kognitive søylen .....	27

3.4.4 Institusjonelle bærere .....	28
3.5 Institusjonell ledelse.....	30
3.5.1 Intern konsistens .....	30
<b>4. Forskningsdesign, epistemologi og metode .....</b>	<b>32</b>
4.1 Epistemologi .....	32
4.2 Fenomenologisk tilnærming.....	33
4.3 Case-studie .....	33
4.4 Strategisk utvalg .....	34
4.5 Utvalg og adgang til feltet.....	34
4.6 Generell karakteristik av intervjuobjekter .....	36
4.7 Intervju .....	37
4.8 Testintervju .....	38
4.9 Datainnsamling.....	39
4.10 Databehandling, transkribering og analyse.....	39
4.11 Etikk .....	41
4.12 Min bakgrunn og forsker som insider.....	42
4.13 Kvaliteten til studien .....	44
4.13.1 Reliabilitet.....	45
4.13.2 Validitet.....	45
<b>5. Resultat og diskusjon .....</b>	<b>47</b>
5.1 Den regulative søylen .....	47
Oppsummering regulative søyle.....	51



5. 2 Den normative søylen.....	52
Oppsummering normativ søyle .....	56
5. 4 Den kulturelt kognitive søyle .....	57
Oppsummering kulturelt-kognitiv søyle .....	61
5. 5 Ledelse i topp trenerrollen .....	62
5.5.1 Institusjonalisering .....	62
5.5.2 Etableringen av roller .....	65
5.5.3 Trenerens oppfattelse utad og innad i klubben.....	68
5.5.4 Ledelsesfilosofi .....	71
<b>Konklusjon og avslutning .....</b>	<b>74</b>
<b>Kildehenvisninger.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabelloversikt.....</b>	<b>85</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>86</b>
Vedlegg 1 .....	86
Vedlegg 2 .....	89

## 1. Innledning

I nyere tid har det blant nasjonale idrettsforbund og myndigheter vært økende interesse for å øke effektiviteten av utviklingssystemer i toppidretten. I det store og hele handler dette om at det overordnede bilde av de organisatoriske og institusjonelle rammene rundt idretten har fått en mer gjennomført kompleks infrastruktur (Andersen et al., 2022, s. 1). Toppidretten er et variert og komplekst område av idretten og det trenges en forklaring på nøkkelementene innenfor elitesuksess. Studier gjort på suksess innenfor eliteidretten viser at suksess er avhengig av riktig type av lederskap og ledelse (Burton & Welthy Peachy, 2009; Fletcher, Arnold, 2011, 2015; Wagstaff et al., 2012, Molan et al., 2019). Forskning på ledelse i trenerrolle har vært tilstede i en lang periode, uten at det er helt klart hva «riktig» eller «gal» ledelse i trenerrollen er. Det har blitt studert på ulike felt og i ulike varianter. Denne oppgaven tar derfor utgangspunktet i å se på hvordan noen trenere har funnet sine elementer for god ledelse, enten det er fra lang erfaring i toppidretten eller trenerrollen, både som elitetrenere eller landslagstrenere. Mye av den tidligere forskningen har fokusert på hvordan det organisatoriske innad i klubbene vil påvirke idrettsutøverne (Fletcher & Wagstaff, 2009) Andre studier har sett på forholdene mellom trenere og utøvere, og hvordan de bygger relasjoner (Ferrar et al., 2018: Arthur & Bastardoz, 2020). Denne oppgaven tar utgangspunkt i organisasjonen trenerne er en del av, og hvordan ledelsen blir påvirket av dette. På denne måten fyller denne studien et hull i litteraturen.

Hovedtreners rolle vil variere enormt basert på klubbens grad av profesjonalisering, nivå og størrelse, i tillegg til andre faktorer innenfor driften av toppidrettsklubben. Studier har vist at den samfunns- og organisasjonskonteksten treneren befinner seg i, ser ut til å påvirke hvordan ledelse utøves i trenerrollen (GrønkJær & Hanstad, 2022: Hansen et al., 2022). Denne oppgaven kommer derfor til å gå nærmere inn på hvilke kontekstuelle betingelser det er en hovedtrener utøver ledelse i. Trenerens personlighet, egenskaper, ferdigheter, filosofi og tidligere erfaringer, vil også utgjøre individuelle forutsetninger for god ledelse (Fletcher & Arnold, 2015; Hansen et al., 2010; Coté & Gilbert 2009). Det er vanskelig å vite hva som fungerer, og hva som ikke fungerer, når ledelse skal utføres på forskjellige nivåer. De aller fleste trenere kan ha bakgrunn fra andre klubber, og det er også mulig at de gjør ting annerledes nå, enn det de har gjort tidligere. En treners filosofi på ledelse vil mest sannsynlig

forandre seg over tid, og man vil dermed gjøre forandringer på de fremgangsmåtene man bruker.

## 1.1 Problemstillinger og begrepsavklaring

For å belyse dette er følgende hovedproblemstilling valgt:

*I hvilken grad påvirker organisasjonskonteksten erfarne treneres tilnærming til ledelse i dagens topphåndball?*

I en oppgave hvor ledelse er undersøkelsesenheten, trengs det alltid en vurdering på hvilke nivå ledelse utøves. Det kan rettes oppmerksomheten på hvordan treneren skaper individuell utvikling, eller hvordan de skaper kultur på gruppenivå. Dette er utgangspunktet for underproblemstilling nummer 1:

*Hvordan påvirker en leder utvikling på gruppe- og individnivå og hva er de opptatt av i sitt lederskap?*

Her blir der akkurat trenerens påvirkning for utvikling på gruppe- og individnivå undersøkt.

En klubb kan ha policier om hvordan klubben skal ledes, som igjen vil ha en sterk påvirkning og legge føringer på hvordan trenerne gjør ting på ulike nivåer. Dette gir grunnlag for underproblemstilling nummer 2:

*Hvilke organisatoriske forutsetninger påvirker ledelse?*

Underproblemstilling 2 går derfor mer inn på hva det er som kjennetegner topptreneres ledelse i trenerrollen. Alle har på sin måte oppnådd resultater ut ifra klubbens mål og forutsetninger. Uansett vil det å ta inn trenere som både har lyktes og feilet, ettersom det å lykkes i toppidrett er sammensatt av mange ulike variabler (Schjølberg, 2019). Det vil være viktig i denne oppgaven å ta utgangspunktet i den organisasjonen de er en del av nå, og samtidig prøve å dykke inn i hva de har gjort tidligere.

### **Begrepsavklaring for problemstillinger**

Det kan være enorme forskjeller i det å kalle seg for en erfaren trener. I denne oppgaven betyr dette at du har jobbet i topp/eliteserien, og at du har erfaringen fra det å jobbe med spillere på et høyt nivå og en organisasjon med målsetninger om å være en toppklubb ut fra sine verdier og målsetninger. Selv om håndballforbundet definerer norsk 2. divisjon som toppidrett,

gjelder ikke dette i denne oppgaven, da det er valgt å rette oppmerksomheten på personer fra de to øverste divisjonene, samt landslagene.

Et annet viktig begrep er hva som menes med organisasjonskonteksten. Her brukes dette begrepet om hva klubben av. Alle klubber har sin helt spesielle kontekst. Klubben består av lokale personer og andre som er hentet inn utenifra. Den har et navn, og innehar ulike roller i lokalsamfunnet. Ingen klubber er helt like, og det er derfor viktig for en trener å ha en forståelse av hva som ligger i og rundt klubben (Gammelsæter, 2016). Med organisasjonskonteksten menes det både organisatoriske forhold, altså hvordan klubben er satt opp i forhold til det administrative, samt sportslige, styret, frivillige. Samtidig menes det også forhold som ligger i klubben med tanke på det verdibaserte, målsetninger og policier, som er ment for å danne organisasjonens identitet.

I en intervjusituasjon med et utvalg av trenere, er det viktig å få tak i forutsetningene for utviklingen av laget. Hvordan er spillergruppa, økonomien, kompetansen, involvering fra administrasjonen, sportslig leder og de som er tillitsvalgte. Det kan også være nivået laget spiller på eller har spilt på. Uansett vil man ikke komme utenom spiller-trener-dynamikken. Er det noe som er veletablert ved ledelse, så er det at det er kontekst- og situasjonsbetinget (Hersey et al., 2008). Hersey (2008) mener at suksessrike og effektive ledere klarer å tilpasse sin ledelse til den gitte situasjonens krav, og at det ikke finnes en "beste" lederstil. Ta for eksempel en trener som har vært i en klubb over lang tid, så er borte noen år og kommer tilbake. Det laget man ledet før man dro, kan ha noen helt andre forutsetninger når treneren kommer tilbake. Det jeg vil få frem med dette, er at jeg vil finne frem til hva som fungerer, hva de mener har fungert/ikke fungert konkret inn mot ledelse. Om det er kultur, organisering eller oppfølging av de enkelte.

Ledelse i trenerrollen handler om mye mer enn kun det universelle. Noen ledere ser på kun spesifikke elementer som pedagogikk, didaktikk, kultur og menneskesyn. Dette er helt overordnede ting som ikke nødvendigvis er feil, men som sier lite om hvordan treneren skal utføre ledelse i ulike typer kontekster. Derfor blir det viktig å knytte opp hva som har fungert og hva som ikke har fungert i de ulike betingelsene som treneren har måtte forholde seg til. Det er helt nødvendig å få fram at denne studien undersøker hvordan en trener er leder i en gruppe som består av spillere på høyt nivå, samtidig som de er lederen for toppidrettsklubben eller landslag. Det er akkurat dette man ikke vet så mye om fra før av, og det er her det finnes

mangler i dagens forskning. Selv om det finnes studier som har sett på de mindre komponentene av ledelse, så går denne studien nettopp inn på det totale bilde lederen i eliteidretten må etablere. Grønkjær og Hanstad (2022), som har skrevet en av de nyeste artiklene på ledelse i eliteidretten, sier i sin konklusjon at det er et stort behov for mer forskning på både håndball og andre idretter når det gjelder eliteidrettens organisering, lederskap og ledelse.

Særforbundene bygger sine trenerutdanninger på bakgrunn av NIFs (Norges idrettsforbund) sertifiseringstrapp for trenere. De bruker dette som et utgangspunkt og former det deretter til sin egen idrett. Trenerutdanningen er derfor en stor del av sertifiseringsgrunnlaget til norske trenere. For mange blir sertifiseringen et mål i seg selv, fordi de ulike særforbundene stiller krav til utdanning i forhold til hvilket nivå du er trener på. Utdanningen blir derfor hos mange ikke et verktøy for læring, men heller et krav innenfor det normative. Fordi særforbundene stiller disse kravene, skal det også sies at de har blitt ganske flinke til å gjennomføre dem. Man kan da stille seg spørsmålet om sertifiseringen er viktigere enn innholdet selv. De senere årene har man fått inntrykket av at særforbundene mener at ledelse i trenerrollen blir viktigere. For eksempel la NHF (Norges Håndballforbund) inn en målsetning på deres trener-4-kurs etter revidering i 2020, at trenerne på dette kurset skal legge et større fokus på redegjørelse og begrunnelse for egen ledelsesfilosofi, i tillegg til begrunnelse av egen coaching-praksis med utgangspunkt i verdimeslige og etiske refleksjoner (Norges Håndballforbund, 2022, a). Men, samtidig legger de trenerutdanningene fortsatt veldig tett opp mot det teknisk-taktiske og idrettens egenart. Dette gjør at hvis de snakker om ledelse, så snakker de om ledelse innenfor tekniske og taktiske disposisjoner. Dette er et stort paradoks innenfor trener/lederutdanningen som forbundet tilhører.

## 2. Kontekst og litteraturgjennomgang

Dette kapitlet innledes med den tidligere forskningen på feltet. Det vil deretter bli belyst hvordan dagens håndball-Norge er strukturert, samtidig som det vil bli beskrevet mer spesifikt om dagens elitehåndball som er oppgavens hovedtema.

### 2.1.1 Forskning på ledelse i toppidrett

Gjennom litteratursøk i ulike databaser og publiseringssteder, har det ikke vært gjort noen funn på studier av nasjonale elitelag som institusjoner og deres lederskap. I følge Fletcher og Wagstaff (2009) ble det fram til 2000-tallet, fokusert mye på hvordan de kognitive elementene hos spilleren har fokus på prestasjon, i nyere tid blitt et større fokus på hvordan det organisatoriske innad i klubbene vil påvirke idrettsutøverne i toppsjiktet (Fletcher & Wagstaff, 2009). Studiene konkluderte med at implementeringen av fokusområder på organisasjonsnivå vil ha stor innvirkning på utviklingen til eliteidretten, og de avslutter med at dette området i forskningen har et stort potensial og trengs å forskes mer på.

Burton & Peachey (2009) tar sitt utgangspunkt i transaksjons-og transformasjonsledelse. De har også tatt utgangspunktet i at ledelsesforskning i idretten har hatt en rekke inkonsekvente resultater, nettopp fordi spekteret og variablene spriker i ulike retninger. Selv om denne studien sammenligner lederatferd mellom kvinner og menn, og deres lederstil er studiene relevante. Studien undersøkte om lederstil, enten den er transaksjonell eller transformasjonell, førte til mer positiv oppfatning av organisatoriske resultater. Ulike observatører evaluerte enten en mannlig eller kvinnelig transaksjonsleder, eller en mannlig eller kvinnelig transformasjonsleder på deres innsats, effektivitet og tilfredshet. Funnene i denne studien indikerte at transformasjonsledelse var relatert til mer positive oppfatninger av organisasjonens mål. Spesielt går det inn på momentene i innsats og tilfredshet. Det viktigste er å få med seg at uansett om det var en mannlig eller kvinnelig leder, ble alltid transformasjonslederen foretrukket totalt sett. De ble også oppfattet som best for å oppnå organisatoriske mål på en bedre måte enn det transaksjonsledere hadde muligheten til (Burton & Peachey, 2009).

### 2.1.2 Forskning på ledelse i trenerrollen

Arthur og Bastardo (2020) konkluderer med at det er opplagt at det er liten tvil om at treneren spiller en sentral rolle i å utvikle og forbedre utøver og lag. De mener at treneryrket sannsynligvis er så komplekst at det er umulig å skjønne ved hjelp av en enkelt modell eller teori. Den er uansett like viktig å forstå. Studien deres var en vitenskapelig gjennomgang av ulike artikler skrevet om ledelsesforskning innen idrett, og de har sett at feltet har tatt store steg i å identifisere hvordan noen trenere greier å danne fornøyde og høyt presterende spillere og lag. De la tilslutt fram sine viktigste anbefalinger for videre utvikling av lederskap på organisasjonsnivå, og la spesifikt fram bruken av transformasjonsledelse, som er en variant av verdibasert lederskap, som en sentral bidragsyter (Arthur & Bastardo, 2020).

En annen studie som har sett på trener-utøver-relasjoner, er Ferrar et. al. (2018). I utgangspunktet var denne studien ment som en artikkel for å dele utformingen og virkningen av seminarer, som spesifikt går ut på trener-utøver-relasjoner. Disse seminarene var en del av United States Olympic Committee (USOC) og National Team Coach Leadership Education Program (NTCLEP). Resultatene er hentet fra deltakerne i to ulike idretter, både spillere og trenerne til USA's "archery" og sykling. Artikkelen er hovedsakelig organisert i tre deler, der den første delen gir oversikt over komponentene i relasjonsbygging mellom trener og utøver. Den andre delen bygger på to case-oppsummeringer, som representerer effekten av seminarene gjort på trener-utøver-relasjoner. Den siste delen, derimot, gir forslag til fremtidige trenerutdanningsinitiativer og coaching-strategier, som ønsker å styrke forholdet mellom trener og utøver. Resultatene av studien er at kvaliteten på relasjonene mellom trener og utøver, og viktigheten av mellommenneskelige ferdigheter i coaching, spiller en stor rolle i utøverens utvikling og prestasjoner. Dette støttes også opp under av Coté & Gilbert (2009) og Gould et al., (2002). Studien påpeker også at bruken av "psykometriske" personlighetsvurderinger for trenere er essensielle for å forstå både seg selv og idrettsutøverens personlighet. Dette er nødvendig for å kunne fremme produktiv kommunikasjon og positive relasjoner, for samlet å kunne bedre trenerens effektivitet.

Noen studier har diskutert transformasjonsledelse som en mulighet for ledelse i trenerrollen. Lee (2013) tok spesielt fram transformasjonsledelsens mulighet til "psykologisk empowerment" og medierende rolle i ledelsen av laget, men også i organisasjonen (Lee et al., 2013; Doherty, 1997; Kent & Zhelladurai, 2001).

Grønkjær og Hanstad (2022) tar for seg betydningen av ledelse og lederrollen i håndballandslagene i henholdsvis Danmark og Norge. Overordnet fant de ut at det var tre tema som gikk igjen. Den første handlet om relasjoner og roller. Den andre gikk dypere inn i det som Danmark har kalt for “high performance director”(HPD), om landslagstrenerens ledelse og ledelsespraksis. Den tredje handlet om implementering av kultur innad i laget. Grønkjær og Hanstad (2022) skriver om betydningen av rollen det nasjonale forbundet spiller inn i hvordan lederskapet utvikles i eliteidretten på landslagsnivået. Den strukturelle forskjellen i ledelsen rundt landslagene i Norge og Danmark handlet om at danskene har et mellomledd mellom generalsekretæren i forbudet og landslagstrenerrollen (“HPD”-person). I motsetning er de norske landslagstrenerne som har ansvaret for all utvikling og resultatene til landslagene. I tillegg til det overordnede ansvaret rundt NHF’s talentutviklingsarbeid. HPD har ansvaret for strategien rundt eliteidretten, inkludert talentutvikling og rekruttering. HPD er en stillingstittel som hovedsakelig blir bruk i land som England, Danmark og Tyskland. I Norge og Sverige kan denne rollen sammenlignes med tittel som sportssjef, men kan også være en OLT-coach i Norge. Hovedresultatene i studien handler om at begge landene har en svært moderne tilnærming til ledelse rundt eliteidretten. Spesielt handler det om at begge bruker en ledelse som en kollektiv prosess. Noen av hovedegenskapene til disse lederne handler om at de er svært ydmyke og de prøver å inkludere alle i et åpent og sikkert miljø, som skaper tillit til organisasjonen de er en del av. Avslutningsvis setter Grønkjær og Hanstad eksempler på hvordan ledelse av lag på toppnivå, til både det norske og det danske håndballandslaget, påvirker og påvirkes av de kontekstuelle rammene rundt lagene. Men at de gjerne skulle hatt utfyllende funn når det gjelder lederens rolle, og betydningen av kulturelle aspekt.

### 2.1.3 Forskning på ledelse på landslagsnivå

Noen studier innenfor ledelse av toppidrettslag er også gjort på landslagsnivå. Fletcher og Arnold (2015) undersøker faktorene som er vist å påvirke prestasjoner på leder og ledelsesnivå. De poengterer at tidligere forskning kun har undersøkt faktorene som påvirker prestasjon på en sammenheng av spiller, trener, statlig og politisk nivå. Hensikten med denne studien var å se på hvordan disse trenerne opererte innad i deres organisasjon, både på deres rolle og hva de skal yte. Resultatene av denne studien var at det var to ulike generelle



dimensjoner som ville påvirke resultatene til lagene de var ledere av. Den ene dimensjonen tilhørte selvrelaterede faktorer, som personlighet, helse, ferdigheter og erfaring. Derimot fant de en annen faktor som gikk mer på det miljørelaterede, som drift, hvordan organisasjonen ble drevet, personale og muligheten for utvikling.

I de senere årene har det vært relativt lite forskning på dette feltet, spesifikt innenfor toppidretten. En av de artiklene som er mulig å støtte seg på er skrevet av Hansen et al. (2021). Her intervjuer de tre norske landslagstrenerne som alle har hatt sin posisjon gjennom flere år. Funnene i denne artikkelen er at de alle tre bruker grunnleggende ledelsesperspektiver uten at de selv kanskje helt vet at de bruker det. De har også en grunnleggende filosofi om hvordan de har lyst til å lede. Særtrekk i ledelsesfilosofi kommer tydelig frem når disse personene beskriver selv hvordan de tenker. Den ene av disse landslagstrenerne er for eksempel kjent for sin filosofi rundt teamledelse og selvledelse. Treneren bruker ulike utøvere til å ta ledende posisjoner innad i laget. Noe som gjør at han selv ikke trenger å ta alle avgjørelser selv. Selv om det er mange fordeler i denne ledelsesfilosofien, er det også visse bakdeler. For eksempel at det av og til kan virke som at treneren er motvillig til å ta styring når ting ikke fungerer. Å på samme måte er det vanskelig å gi kritikk på en ledelsesfilosofi som har vist seg å være nøkkelen for suksess for dette landslaget.

## 2.2 Dagens håndball-Norge

NHFn ble etablert i 1937, og fikk arrangert sitt første mesterskap i 1938 for kvinner. For menn kom det første mesterskapet bare ett år senere. Håndballforbundet er i dag (2022) Norges nest største særforbund, med sine 131 788 aktive medlemmer. Ca.  $\frac{2}{3}$  av disse medlemmene er under 17 år, og ca.  $\frac{2}{3}$  er også kvinner. Håndballforbundets administrasjon er også raskt voksende, med sine 550 ansatte. Av de 11 724 registrerte håndballagene, konkurrerer ca. 508 av dem i nasjonale seriesystemer rangert etter divisjoner. Fra den øverste divisjonen, kalt "Rema-1000"-ligaen, ned til 6. divisjon for kvinner og 5. divisjon for menn. (Norges Håndballforbund, 2022, b).

Mange barn starter som regel i 6-7 års alder i barnehåndballen, og mange fortsetter til de blir juniorspillere. Man blir seniorspiller etter fylte 18 år. Da går man fra å ha spilt i

aldersbestemte klasser, til divisjoner delt ut fra ferdigheter. Håndball er i dag en sesongbasert idrett, uten kampaktivitet i sommermånedene. Sesongen begynner i starten av september og avsluttes i mai. Sluttet av sesongen er satt av til play off og sluttspill for de seriene som har dette. Det offisielle norgesmesterskap (NM) arrangeres parallelt med hovedserien. De beste lagene konkurrerer også internasjonalt, både i Champions League og underliggende cuper (Norges Håndballforbund, 2022, b).

### 2.3 Dagens elitehåndball

Elitehåndballen er definert som 1. divisjon og eliteserie. Å være en del av elitehåndballen har visse praktiske og spillemessige konsekvenser. En av de praktiske går på behovet for elitelicens fra NHF. Elitelisensen definerer visse krav som stilles til klubben som skal få det tildelt. Disse kravene inneholder for eksempel krav til hjemmebane, økonomi, men også trener. I dag er det krav om minimum trener-3-utdanning fra NHF, for å få lov til å være godkjent som hovedtrener i 1. divisjon. Kravet for eliteserien er trener-4, eller påbegynt trener-4, når du er oppført som hovedtrener. De spillemessige konsekvensene inneholder blant annet andre regler for spillet enn for de øvrige divisjonene og aldersklassene. Bare for sesongen 2022/23 kom det inn to nye regler som kun har konsekvenser for de to øverste divisjonene. Rema-1000-ligaen inkluderer 24 lag fordelt likt på kvinner og menn, mens førstedivisjon inkluderer 28 lag fordelt likt på kvinner og menn (Norges Håndballforbund, 2022, c).

Seriesystemet er i utgangspunktet utformet på en måte som sikrer at lagene spiller like mange kamper i hver periode av året. Systemet er satt sammen i runder, der de aller fleste lagene spiller en kamp i en runde, før neste runde begynner. De aller fleste lagene har omtrent en måned med oppkjøring før første kamp. Etter dette er det få lengre perioder uten kamper. Førstedivisjon og eliteserien for kvinner har en lengre periode med kamppause under mesterskap for kvinner, som ofte arrangeres i november/desember. Herrene har derimot sin pause i januar. Dette har en del praktiske konsekvenser for lag med en del spillere som deltar på landslag. Men, for de aller fleste er det en treningsperiode som gir rom for å trene på ting som man vanligvis ikke har tid til.

Det er også ulikt hvordan en trener må forholde seg til organisasjonen de er en del av. Grunnet enorme forskjeller på det økonomiske i lagene, vil det også være ulik grad av organisering i det administrative. Dette har praktiske konsekvenser for trenerene, da de i visse lag kan kun fokusere på håndballen, mens i andre lag også har andre oppgaver. Uansett er det mange trenere som bruker mye tid på å bli kjent med organisasjonen de skal være en del av. Dette vil inkludere å bli kjent med det grunnleggende rammeverket til klubben, alt i fra klubbens visjon og målsettinger, til verdier og historie. For mange trenere er det også viktig å bli kjent med de aldersbestemte lagene under klubben, for å få en forståelse for utviklingen på spillerne som en gang kanskje blir en del av elitelaget.

## 2.4 Trenere i toppidretten

Dagens elitetrenere har en rekke ulike interesser, som de til enhver tid må forholde seg til. Det er ikke slik at treneren kun står til ansvar for seg selv og spillerne sine. De må også til enhver tid ta beslutninger og forholde seg til retningslinjer satt i klubbens styre og årsmøter samt det sportslige utvalget, som har ansvaret for innhenting av nye spillere, og å holde på de man allerede har. Mange klubber har også en daglig leder, som det er nødvendig at treneren har god kontakt med. Alt dette gjelder kun innad i egen klubb. Man må heller ikke glemme de andre klubbene rundt trenerens egen klubb. Hva er det de gjør? Gjør de muligens ting annerledes, og kanskje bedre enn det vi gjør? Og hvordan kan vi sikre at vi styrker vår egen posisjon? Uansett må treneren forholde seg til en rekke ulike faktorer som er utenfor den tidligere trenerpraksisen.

En treners rollebeskrivelse kan ha visse ulikheter, men er på samme måte grunnleggende det samme for de aller fleste. Noen trenere er kanskje mer i bruk i den daglige driften av klubben, men hovedsakelig går det å være trener ut på planlegging av hva laget skal gjøre i løpet av et år, som da inneholder treninger i både håndball og fysisk. Treneren har også ansvaret for alt som skjer rundt spillerne, og kanskje noe av det viktigste, som er ledelse av kamp.

## 3. Teoretisk rammeverk

### 3.1 Institusjonell teori

Institusjonell teori omhandler institusjoner og hvordan disse påvirker organisasjoner, men også mennesker. I Scotts bok (2014) “Institutions and organisations”, definerer Scott institusjoner på denne måten “Institutions comprise regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life” (Scott, 2014, s. 56). Denne definisjonen av institusjoner blir sett på som flerdimensjonale, varige sosiale strukturer, som igjen er konstruert fra symbolske elementer, materielle ressurser og sosiale aktiviteter. Disse elementene påvirker hvordan mennesker og organisasjoner løser oppgaver og tar valg, hvordan de lager og holder ved like sin materielle eksistens, organiserer tid og rom, samt hvordan man systematiserer og omfatter sin egen verden rundt seg (Friedland & Alford, 1991). Det gjør at organisasjonene er i stand til å endre seg, men samtidig motstandsdyktige mot endring.

Institusjonell teori tar for seg handlinger, beslutninger, eller samhandling, som er innebygd i en organisasjons verdier, normer og identitet. Scott (2014, s. 57) definerer slik “Institutions exhibit stabilizing and meaning-making properties because of the process set in motion by regulative, normative and cultural-cognitive elements. These elements are central building blocks of institutional structures, providing elastic fibers that guide behavior”. Dette representerer de regulerende, normative og kultur-kognitive elementene innenfor institusjonens pilarer.

I en annen forståelse for institusjonell teori legger et større fokus på det som kjennetegner legitimitet. «Generalized perception that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions” (Suchman, 1995, s. 574). En annen forståelse for legitimitet kommer fra Max Weber. Han regnes som den første forskeren innen sosiologi, som rettet synet mot viktigheten av legitimitet. I hans formuleringer innenfor ulike sosiale områder ga han spesielt oppmerksomhet til de handlingene ledet av en tro på eksistensen av en legitim orden. I sin forskning brukte han en tilnærming til legitimitet gjennom maktstrukturer, spesielt da i bedrifter og i staten. Han hevdet da at makt blir legitimert som en autoritet i den grad dens

utøvelse støttes av sosiale normer, enten tradisjonelle, karismatiske eller rasjonelle-gal (Deephouse & Suchman, 2008).

De aller fleste moderne organisasjoner, som også da vil inkludere idrettsorganisasjoner, har blitt anerkjent som sosiale institusjoner (Andersen & Ronglan, 2012; Ronglan, 2015). I følge Selznick (1957), er institusjoner “infused by values”. Organisasjoner blir derfor til institusjoner når verdiene er så gjennomsyret i organisasjonen, at det legger store føringer for institusjonens drift. Mer presist blir en organisasjon til en institusjon når alle dens handlinger vil være sterkt knyttet opp til den eksterne konteksten, som institusjonen har som mål å være en del av. Der organisasjonen ofte er et slags verktøy for å oppnå satte mål, med ofte sterk vekt på ting som effektivitet eller vekst, vil institusjonen bli tilført verdier utover de rasjonelle eller kravene som er nødvendig for å oppnå organisatoriske mål. Ut ifra disse argumentene, er derfor en viktig betingelse i institusjonell teori at organisatorisk legitimitet er vesentlig viktigere enn organisatorisk effektivitet, og muligheten for dens overlevelse (Meyer & Rowan, 1977). Det betyr at måten idrettsorganisasjoner forfølger sine mange, og ofte omstridte, mål, vil gjøre at selve oppfyllelsen av målene vil være minst like viktig. For eksempel innenfor antidopingsammenheng, vil bruken av lovlige prestasjonsfremmende medisiner kunne øke effektiviteten til idrettsorganisasjonen, men den vil samtidig også redusere dens legitimitet. Det samme vil gjelde innenfor bærekraft, der noen organisasjoner som tar dette på alvor vil kunne minske sine muligheter til å prestere, ved å ta disse hensynene. Mange toppklubber i dagens håndball, setter utvikling som en viktig verdi for klubben. Problemet her er at utvikling ikke alltid samsvarer med best mulig prestasjon. Det å gi tillit/mulighet til spillere som ikke alltid er de beste, selv om det går utover lagets prestasjon, er ofte en utfordring som lederen vil stå overfor.

Verdier, normer og holdninger er også sentrale begreper innenfor institusjonell ledelse. Ta for eksempel disse begrepene i en idrettssammenheng. Vi har sett eksempler der noen lag i større mesterskap har hatt en fordel av å tape med vilje (Langeveld & Tonning, 2022). Man ser at hvis man taper en kamp, vil man få en lettere motstander i neste runde, enn det man hadde fått hvis man hadde vunnet. Busch (2014) sier at verdier er et underliggende konsept som påvirker individenes vurderinger uten at de nødvendigvis er bevisst. Innenfor institusjonell ledelse er nok verdienes viktigste funksjon å styre ansattes tolkning av sin livsverden og dermed hvordan de skal betrakte hendelser i sine omgivelser og hvordan de skal konkret reagere på dem (Selznick, 1957). Det kan ofte være vanskelig å skille verdier fra holdninger. Holdninger

refererer ofte til en persons oppfatning av spesifikke objekter, handlinger eller situasjoner. Verdier vil i motsetning referere til overbevisninger og tro som er mindre avgrenset og spesifikk (Kirkhaug, 2013, s.73). Verdier kan aldri knyttes til bestemte objekter, handlinger eller situasjoner. Det er dermed kriterier og standarder som har en mer sentral plass i bevisstheten enn det holdninger har. Det er verdiene som påvirker holdningene - ikke motsatt.

Institusjonell teori består av “gammel” institusjonell teori og ny-institusjonell teori (Selznick, 1996). Disse to retningene fokuserer på handlingsmønstre rundt en institusjon, men også bakgrunnen for disse. Den gamle delen av institusjonell teori fokuserer mest på forhold innad i institusjonen. I den ny-institusjonelle teorien, derimot, blir fokuset flyttet til organisasjonens sensitivitet for omgivelsene, og med legitimitet som bakgrunn for handling (Scott, 2014; Selznick, 1996). Ny-institusjonell teori har to litt ulike retninger. Der den første ser på endringer innenfor et organisasjonsfelt (DiMaggio & Powel, 1983; Scott, 2014; Washington & Patterson, 2011). Her blir aktører innenfor samme organisasjonsfelt påvirket av hverandre, men de har også muligheten til å påvirke det selv. Den andre retningen har et større fokus på ytre press, og påvirkningsmulighetene organisasjonen har i søket etter legitimitet (Gammelsæter, 2016; Mayer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Tolbert & Zucker, 1996). I denne oppgaven, der toppidrettsklubber er fokusområde, blir håndballforbundet som organisasjon, håndballens landslag, og idrettsforbundet en viktig aktør for mulighetene til legitimitet. For oppgaven er det derfor viktig med en forståelse for hva som påvirker kulturen til nettopp disse toppklubbene, både i interne og eksterne forhold. Derfor er det viktig at man tar med oss både momenter fra “gammel” institusjonell teori, og den andre retningen representert i ny-institusjonell teori, for å få en forståelse for både de interne og eksterne forholdene.

Institusjoner kan på mange måter forklares som organisasjoner med et tydelig styringsgrunnlag som vil bli en veileder for valg og handlinger, samtidig som de er sterkt påvirket av verdier (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Gammelsæter, 2016, Selznick, 1957; Tolbert & Zucker, 1996, Washington & Boal, 2008). Et styringsgrunnlag vil bestå av alt fra praksiser og prosesser, til ideer og myter. Dette kan igjen være regler, verdier, normer og forestillinger om hva som er riktig og rasjonelt. Dette kan av og til være vanskelig for personer innenfor styringsgrunnlaget å være bevisst rundt, men det ligger alltid der (Gammelsæter, 2016; Washington & Patterson, 2011).

### 3.2 Normer, verdier og holdninger

Flere forskere har definert verdier, holdninger og tro på forskjellige måter, med ulike praktiske og konseptuelle implikasjoner. Rokeach (1968, s. 113) definerer tro som “simple proposition, conscious or unconscious, and the content of the belief may describe the objects of belief as true or false, correct or incorrect; evaluate it as good or bad; or advocate as certain course of actions or a certain state of existence as desirable or undesirable”. I følge Rokeach har derfor personlig verdi en slik type tro. Dette refererer til abstrakte idealer, enten de er positive eller negative. Det er derfor ikke knyttet til en spesifikk situasjon eller objekt. Personlige verdier er oppfatninger om ideelle måter å oppføre seg på, og deler seg inn i de instrumentelle verdiene, og dens motsetning terminale verdier (Rokeach, 1968). Scott (2014, s. 64) tilbyr en lignende definisjon av verdier. Han hevder at verdier er “Conceptions of the preferred og desirable together with the construction of standards to which existing structures or behaviors can be compared or assessed”. Et eksempel på dette er fair play, som er et av idrettens nøkkelverdier. Mye av grunnen til dette er at fair play fremhever strukturer, eller atferd, som er ønskelig. Verdien rundt fair play har et behov for å spesifiseres gjennom normer og holdninger som skal støtte eller fremme verdien.

Normer spesifiserer og sier noe om hvordan man skal handle i samsvar med verdien. Ta for eksempel verdien rundt fair play, som legitimerer de riktige midlene til verdsatte mål (Scott, 2014). Dette vil si at man følger de riktige måtene som skal til for å forfølge idealet om fair play i idrett. Holdninger blir brukt til å spesifisere verdiene da disse er mere knyttet opp til ulike, eller spesifikke, situasjoner eller objekter. En allment akseptert og brukt definisjon rundt holdninger er Rokeach (1968, s. 112) “An adequate is a relatively enduring organisation of beliefs around an object or situation, predisposing one to respond in some preferential manner”. Selv om de aller fleste aktørene innenfor idretten er enige i at fair play er en nøkkelverdi, ligger det fremdeles utfordringer rundt det. Dette enten man ser på denne verdien som terminal eller instrumentell. Folk har til enhver tid forskjellige holdninger og oppførsel rundt hva de selv synes å være mest hensiktsmessig. Med andre ord, har de ulike normer. Selv om de aller fleste organisasjoner har formelt satte normer og verdier, som skal være felles for alle innenfor organisasjonen/institusjonen, vil det til enhver tid være avvik innad hos de ansatte, som til og med kan motsi det som er satt. Dette er fordi normer utvikles gjennom mønstre innenfor sosial interaksjon. Ulike samhandlingsmønstre, altså interaksjon med ulike personer, vil produsere ulike normer (Scott, 2014, s. 106). Dette gjør at normer og holdninger

innenfor fair play ikke alltid kan generaliseres fra nasjon til nasjon, ei heller fra idrett til idrett. På samme måte varierer ofte slike normer innenfor grupper i en organisasjon. Dette handler om at uformelle relasjoner vil skape uoffisielle normer (Blau & Scott, 2011). Det kan ofte være vanskelig å skille verdier fra holdninger. Der holdningene ofte refererer til en persons oppfatning av spesifikke objekter, handlinger eller situasjoner, vil verdiene i motsetning referere til overbevisning og tro som er mindre avgrenset og spesifikk (Kirkhaug, 2013, s. 73). Verdier kan derfor ikke knyttes til bestemte objekter, handlinger eller situasjoner. Det har dermed kriterier og standarder som har en mer sentral plass i bevisstheten, enn det holdningene har. Verdiene vil derfor påvirke holdningene, ikke motsatt.

### 3.3 Institusjonalisering

Institusjonalisering er en prosess som skjer i en institusjon i det den oppstår eller etableres. Det handler i store trekk om å etablere de normative, regulative og kognitive rammene i menneskelig handling (Nielsen, 2005). Mayer & Rowan (1977), mener på sin side at institusjonalisering involverer forpliktelser og sosiale prosesser som former regler i tenke- og handlemåter. Hvilken ramme som vektlegges, og med det hvordan institusjonaliseringen skjer, vil ha betydning for perspektivet i analysen på institusjonen.

Selznick har på sin side bygget opp en definisjon rundt begrepet institusjonalisering. "Institutionalization is the emergence of orderly, stable, social integrating patterns out of unstable, loosely organized or narrowly technical activities" (Selznick, 1992, s. 232). Denne definisjonen, og de fleste andre definisjoner av institusjoner, spesifiserer hvordan samarbeid vil bli en verdi når de blir opplevd som varige og stabile når organisasjoner blir institusjonalisert. Det er derfor varighet blir en naturlig måleenhet for graden av institusjonalisering, fordi institusjoner trenger tid for å gjøre disse prosessene velfungerende. Dersom verdiene i og rundt samarbeidene tidligere ikke var tilstede, er ustabile eller løst organiserte, vil det over tid bli en sterkere forankring.

### 3.4 Institusjonens tre søyler

Scott (2014, s.67) sin forståelse av institusjoner former seg rundt de tre søylene av institusjoner. Disse omhandler de regulative-, normative- og kultur-kognitive prinsippene.



Denne definisjon inneholder ideer og beskrivelser som utdypes i kapittel tre. I denne definisjonen er institusjoner varige sosiale strukturer, bygd opp av symbolske elementer, sosiale aktiviteter og andre materielle ting. Det er viktig å få med seg at institusjoner vil vise særegne egenskaper som for eksempel at de er motstandsdyktige mot forandring (Jepperson, 1991). Hvis vi relaterer disse sosiale konstruksjonene opp mot norsk idrett så vet vi at NIF er bygd opp gjennom aktivitetsverdier og organisasjonsverdier, som skal være grunnleggende for norsk idrett. Disse verdiene skal tilknyttes norsk idrett på en måte som skal være retningslinjer for byggingen av legitimitet i omgivelsene. Det er viktig å få med seg at disse verdiene gjelder hele den norske idretten fra topp til bunn.

#### 3.4.1 Den regulative søylen

Alle institusjoner inneholder regulatoriske aspekter som begrenser eller regulerer atferd (Scott, 2014, s. 30). Slike reguleringsaspekter er regulert og håndhevet for å påvirke ønsket oppførsel til alle de som er en del av institusjonen. En stor del av det regulative innenfor en institusjon er derfor tvangselementet som medlemmene frykter å overskride (DiMaggio & Powell, 1983). Faren for sanksjon vil hindre regelbrudd. De regulatoriske elementene får sin legitimitet fra mulighetene for juridisk sanksjonering, ettersom de anses som hensiktsmessige for organisasjonen. Innenfor en institusjon som NIF, er derfor NIF's lov et viktig element innenfor den regulatoriske pilaren.

Noen forskere har bemerket seg hva institusjoner gjør rundt eksplisitte rulleringsprosesser. Dette inkluderer regelsettinger, overvåkning og muligheter til sanksjoner. Denne oppfatningen kan på mange måter knyttes sterkt opp mot idretten da den involverer prosesser til å etablere regler rundt spill og aktivitet. Det gir muligheter til å gi straff hvis noen ikke føyer seg etter disse reglene, men kan også gi belønninger til dem som velger å følge. Noe som vil gi mulighet til å påvirke fremtidig atferd. Sanksjonsprosesser kan gjøres på to måter. Det kan for eksempel være diffuse uformelle mekanismer, eller de kan være formaliserte og spesifikke aktører som domstoler eller politi. (Scott, 2014, s. 70).

Institusjoner er her en god analogi mot spillereglene i lagidretter. Lagidrett består av formelle skrifter og regler samt uskrevne etiske retningslinjer som støtter opp under de formelle reglene. Både de vanlige reglene og de uformelle kodene vil av og til bli brutt, og man vil få

straff. Her vil institusjonens funksjon være å fastslå alvorlighetsgraden til straffen. Den logikken som ligger til grunne for den teoretiske regulative søylen i institusjonell teori er instrumentell. Dette betyr at personer lager lover og regler som vil fremme deres interesser. Noe som vil føre til at andre individer følger disse lovene og reglene fordi de søker belønning eller motsetningen straff. (Scott, 2014, s. 70-72). Uansett så handler denne søylen om dannelsen av et stabilt regelverk. Uavhengig av om det er formelt eller uformelt, støttet av overvåkning, eller makt for sanksjoner. Dette vil påvirke alles interesser (Scott, 2014, s. 73). Det regulative vil derfor knytte seg til for eksempel sportsplaner og strategier i klubben.

#### 3.4.2. Den normative søylen

Det normative elementet til institusjoner refererer til verdier og normer som gjelder for alle medlemmer og ansatte. Disse elementene introduserer en preskriptiv evaluerende og obligatorisk dimensjon i det sosiale liv (Scott, 2014, s. 64). Dette gjør at verdiene og normene instruerer til handling og beslutninger som er hensiktsmessige og vil dermed påvirke den forventede oppførsel til medlemmene av institusjonen. Slike verdier og normer peker derfor på hva som er uønsket eller ønskelig, godt eller dårlig, riktig eller galt. I motsetning til det regulative elementet, kan ikke normative elementer være juridisk sanksjonert, men vil heller være moralsk styrt. En utøvelse, beslutning, holdning eller atferd, vil alltid være legitim så lenge den står i samsvar med institusjonens verdier og normer.

Normative systemer definerer derfor både mål, formål og planer, men også den riktige måten å følge disse på. Den vil gi oss en oppskrift på hvordan målene kan nås på en passende måte. De normene som kun inkluderer få aktører eller posisjoner innad i en organisasjon vil gi roller og forventninger til både hva de skal gjøre og hvordan de skal oppføre seg. Dette kan man se på som rollespesifikke normer som vil både ansvar og arbeidsoppgaver, men også rettigheter og privilegier (Scott, 2014, s.74). Det gjør at roller kan også bli formelt konstruert innenfor et organisatorisk bilde. Spesifikke rettigheter og ansvar vil være varierende innenfor bestemte stillinger. Roller kan også dukke opp uformelt hvis over tid gjennom interaksjon med andre som igjen vil føre til differensierte forventninger i adferd og arbeid. De normative systemene kan bli sett på som en måte å sette begrensninger på sosial atferd. Dette er det liten tvil om, da et felles sett med normer og verdier innad i en organisasjon vil føre til at alle mer eller mindre

oppfører seg og samhandler likt. Samtidig vil de også styrke og muliggjøre sosiale handlinger (Scott, 2014, s.73).

Logikken knyttet rundt den normative søylen omhandler handlinger som vil være “passende” kontra en logikk om “instrumentalitet” innenfor forskjellige situasjoner. Det vil si at du selv ikke skal stille deg spørsmålene “hvilket valg er i min beste interesse?”, men i stedet “gitt denne situasjonen og min rolle i den, hva er den passende oppførselen for meg å utføre her?” (Scott, 2014, s. 75). Dette vil føre seg inn på et spørsmål som, «Hva er det som forventes i en gitt situasjon av meg?» I stedet for å kontrollere ansatte gjennom en direkte form for straff og/eller belønning som i den regulative søylen, vil man her heller kontrollere ansatte gjennom en form for skamfølelse når man bryter de etablerte normene og verdiene (Scott, 2014, s.75). Teoretikere som støtter seg til den normative oppfatningen av institusjoner, legger vekt på den stabiliserende innflytelsen fra sosiale oppfatninger og normer som påtvinges internt av andre. Parson så på normer og verdier som grunnlaget for en stabil sosial orden (Scott, 2014, s.75)

### 3.4.3 Den kulturell-kognitive søylen

Der de to første elementene angir, vanlig regulerende og normative aspekter, tar det siste elementet for seg i hvilken grad medlemmer av en institusjon deler en kognitiv forståelse av regler, tro, verdier og normer. Dette vil si om medlemmer av en institusjon opplever eller oppfatter en situasjon i en institusjon likt (Goffman, 1974). Normer, verdier, regler og overbevisninger blir institusjonalisert når de tas for gitt og andre “alternativer kan være bokstavelig talt utenkelige” (Zucker, 1983, s. 5). Selv om institusjonen har satte prosedyrer og formelle regler, vil alltid mennesker i samhandling med andre over tid bli formet gjennom ytre kontekst. De vil derfor utvikle en egen felles forståelse av den sosiale virkeligheten. DiMaggio & Powel (1983) poengterer at allment aksepterte tro og verdier blir både adoptert og påtvunget individuelle aktører innenfor det institusjonaliserte feltet. Legitimitet innenfor det kulturell-kognitive blir ofte “tatt for gitt” da det hviler på i hvilken grad det er forståelig, gjenkjennelig og kulturellt støttet (Scott, 2014).

Den kulturell-kognitive søylen vektlegger at alle vil ha delte oppfatninger om verden. De tar på alvor de kognitive dimensjonene i mennesket. Der forholdene mellom de ytre stimuliene og hvordan vi oppfatter og responderer, vil være en samling av alt som skjer rundt oss.

Symboler, ord, tegn og gester, har sin effekt ved å forme betydningen vi tillegger objekter og aktiviteter. Mening oppstår i samhandling og blir opprettholdt og omgjort når de brukes for å tolke og gi betydning av pågående hendelser. De kulturelle systemene opererer på ulike nivåer av samfunnet. Fra de ulike antagelsene og ideologiene som ligger rundt og definerer det politiske og det økonomiske, til rammene og troen som utgjør en organisasjonskultur og delte forståelser av lokale situasjoner. De vil derfor påvirke ulike aspekter ved organisasjoner og organisasjonsfelt. De kulturelle elementene vil påvirke ved ulik grad av institusjonalisering. Disse variasjonene vil ha sammenhenger med andre elementer og i hvilken grad de er satt ned i rutiner og i struktureringen av organisasjonen. Kulturer blir ofte sett på som enhetlige systemer, intern konsistens på tvers av grupper og situasjoner som oppstår ved samhandling med andre. Personer i samme situasjon, kan oppfatte situasjonen ulikt.

Logikken rundt handling i dette perspektivet handler om hva som tas for gitt, hva folk tror på og hvordan det igjen vil påvirke. Istedenfor å ta valg basert på en intensjon om enten å oppnå noe eller unngå sanksjoner når valg skal tas, vil det i stedet tas for gitt at dette er noe som skal gjøres. Det vil derfor ses på som utenkelig å ikke gjøre det. Derfor vil denne søylen ha en følelsesladet (affektive) dimensjon. Følelser kommer til uttrykk fra den positive påvirkningen gjennom sikkerhet og selvtillit, i motsetning til de negative følelsene gjennom forvirring og desorientering. Aktører som innretter seg etter rådende kulturell tro vil sannsynligvis føle seg kompetente og forbundet, de som er uenige blir i beste fall sett på som «uvitende» eller i verste fall «gale». (Scott, 2014, s.79)

Det kan ofte være vanskelig å skille verdier fra holdninger. Holdninger refererer ofte til en persons oppfatning av spesifikke objekter, handlinger eller situasjoner. Verdier vil i motsetning referere til overbevisninger og tro som er mindre avgrenset og spesifikk (Kirkhaug, 2013, s.73). Verdier kan aldri knyttes til bestemte objekter, handlinger eller situasjoner. Det er dermed kriterier og standarder som har en mer sentral plass i bevisstheten enn det holdninger har. Det er verdiene som påvirker holdningene - ikke motsatt.

#### 3.4.4 Institusjonelle bærere

Enten det er normative, regulative eller kulturelt-kognitive elementer som vektlegges innenfor institusjonen, trengs det å bli formidlet gjennom ulike typer "bærere". Scott (2014) deler disse inn i fire ulike typer, som han kaller for relasjonelle eller symbolske systemer, aktiviteter og

artefakter. Hvilken type som inngår vil variere ut fra hvilken søyle som vektlegges (Scott, 2014, s. 104). De symbolske bærerne vil omfatte alle former for normer, regler, verdier, rammer, og alt som brukes for å påvirke handling. De relasjonelle bærerne knytter seg sterkere til nettverket rundt roller og de sosiale posisjonene innad i institusjonen. De har derfor en sterk avhengighet til å se interaksjonsmønstrene som lever i det sosiale. Relasjonelle systemer kan ofte være vanskelige å oppfatte at eksisterer, fordi de opparbeider seg over tid og skaper derfor i noen tilfeller strukturell isomorfisme (Scott, 2014, s. 104). Artefakter som bærere fungerer slik at du har en fysisk gjenstand som er produsert for å være et symbol på fysiske eller kulturelle omgivelser, og er på mange måter sosialt konstruert. I aktiviteter som bærere fokuserer man i større grad på repeterte handlinger som ofte kan være rutinepreget og bli vaner. De kan også fokusere på handlinger som bidrar til å skape nye institusjoner, og eller endre de opprinnelige (Scott, 2014, s. 104-111).

Symbolske og relasjonelle bærere blir ofte knyttet opp til bestemte personer, som blir brukt for å formidle innholdet. Ulike personer med ulike egenskaper blir i mange tilfeller brukt som støttespillere i disse prosessene. I prosessene der kontinuitet, stabilitet eller fremgang skal skapes i idretten, og mer spesifikt innenfor lag eller grupper, er det mange som også får eller blir tildelt disse formelle men også uformelle rollene. Den mest formelle rollen for en spiller i et lag, er kapteinsrollen. Kapteinen får et symbolsk artefakt i kapteinsbindet. Dette båndet kommer med visse forventninger både innenfor laget, men også for de som ser på laget utenfra. Kapteinen blir som regel lederen for spillergruppa, men ingen kapteiner er like og gjør de samme oppgavene. Noen kapteiner er kanskje valgt fordi de er de beste til å få spillergruppa i en mental tilstand som gir dem muligheten til å prestere best mulig. Derimot kan noen kapteiner bli valgt, fordi de er best på det symbolske eller relasjonelle. Samtidig er det ikke slik at det kun er kapteinen som blir tildelt disse rollene. Noen roller blir isteden mer uformelt konstruert. Lederen, i dette tilfellet treneren, kan gi ulike roller til ulike spillere fordi treneren kjenner til spillerens styrker (Hansen et al., 2021, s. 9-13).

Det symbolske blir ofte gjenkjent fra det kulturelle i laget. Kulturen blir skapt over tid ved hjelp av kontinuitet fra lederen, men også personene innad i kulturen. I mange lag får man personer som fronter kulturen og utvikler den over tid. Noen personer, basert på hvem de er, vil alltid fronte og utvikle kulturen til et nivå der alt annet enn å bli en del av fellesskapet er umulig. For disse personene faller det naturlig å ta disse uformelle rollene i laget, da deres personlige egenskaper går i tråd med hva de symbolske eller rasjonelle bærerne krever.

Treneren er ikke alltid bevisst på hvilke roller de ulike utøverne tar, men kan etablere et fundament som legger til rette for at spillerne naturlig kan tre inn i disse rollene. Det hjelper sjelden at treneren gir spillere roller de ikke ønsker eller har grunnlag for å lykkes i.

### 3.5 Institusjonell ledelse

Hovedobjektivet i Selznicks artikkel handler om å forstå oppførselen og karakteristikken av de som leder organisasjonen, og hvordan deres oppførsel er forskjellig fra de som leder en institusjon. Fra utgangspunktet som Selznick (1957, s.4) setter, vil en trener anses som en leder i det han gjør overgangen fra å kun styre, til den institusjonelle lederen som leder hele organisasjonen. Dette får oss til å se på prinsippet om at institusjonalisering er en prosess der organisasjoner blir institusjoner over tid. Graden av institusjonalisering vil avhenge av mulige konflikter mellom trenerens, gruppens og organisasjonens mål (Washington, et al., 2008, s. 722).

Washington et al. (2008) argumenterer for at institusjonelle ledere gjør tre ting for å opprettholde legitimiteten og sikre institusjonens overlevelse. Det første de gjør er arbeidet rundt intern konsistens "internal consistency". Det andre er å sikre utviklingen av eksterne støttemekanismer, som vil øke legitimiteten til egen organisasjon. Den siste er arbeidet som vil gjøre at organisasjonen har muligheten til å bekjempe eksterne organisasjoner som har muligheten til å utkonkurrere din egen. Disse tre punktene ser man på som kravene til den institusjonelle leder (Washington et al., 2008, s. 724).

#### 3.5.1 Intern konsistens

Den interne konsistensen, eller stabiliteten, sørger for at institusjonen til enhver tid skal bli minnet på verdiene og målsetningene innad. Det er essensielt å ta utgangspunkt i viktigheten av den institusjonelle leders rolle i utarbeidelsen av organisasjonens visjon og misjon (Washington et al., 2008, s. 725). I noen tilfeller er visjonsprosessen utfordrende for en leder å forme, fordi det i mange tilfeller er en strategisk eller organisasjonell funksjon (Boal & Schultz, 2007; Nutt & Backoff, 1997). Organisasjonens visjon gir opphav til historier, myter og seremonier, og gir organisasjonen muligheten til å huske på tradisjonene. I tillegg en mulighet til å støtte oppunder grunnverdiene til organisasjonen (Bolman & Deal, 2003).

Toppidrettsklubber har i dag en lang historie som går langt utenfor det dagens trenere har mulighet til å endre på. For en trener blir det da en balansegang mellom å ta med seg klubbens tidligere visjon, og bygge videre på dette, uten å skade det som er hjørnesteinene i klubben.

Historier er dermed en viktig del for å etablere en intern konsistens. Det er ikke alltid enkelt å balansere fortid, nåtid og fremtid, men gjennom historiefortelling er det mulig for institusjonelle ledere å fremme hjørnesteinene i klubben. Det å skape nye, og fortelle om historiene, er en av måtene institusjonelle ledere kan sikre at organisasjonen både nå og i fremtiden, vil henge sammen. Å skape nye, samt å holde på de tidligere seremonielle handlingene, er en viktig del for å opprettholde intern konsistens (Bolman & Deal, 2003). Det er mange handlinger vi kan kjenne igjen både på historie- og seremonisiden i dagens toppidrett. Klubber kan enten ha en hundre år gammel historie spekket med seire og meritter, mens andre har kanskje kun vært til stede i 10-15 år. Noen idretter og klubber har egne "hall of fames", der store historiske spillere er medlem. Noen spillere som har vært i klubbene sine gjennom hele sine spillerkarrierer, får i visse klubber, det som kalles for testimonial-kamper. Dette er for å merke en verdig avslutning på en lang karriere. Det er dette som gjør idretten så spesiell, kanskje mest spesielt på det kulturelle plan.

## 4. Forskningsdesign, epistemologi og metode

Dette kapitlet har som hovedmål å forklare de metodiske valgene som har blitt gjort. Først vil forskerens forståelse av virkeligheten, også kalt epistemologi, bli presentert. Deretter vil forskningsdesignet blir forklart, og tilslutt hvordan metoden og dataanalysen bli gjennomført. Avslutningsvis vil studiens kvalitet og etiske overveielser bli diskutert.

### 4. 1 Epistemologi

Epistemologi handler om hvordan man ser verden på. Det legger grunnlaget for synet på sannhet (Crotty, 1998). Denne oppgaven, samt institusjonell teori, er basert innenfor det sosialkonstruktivistiske. Hovedtanken rundt dette paradigme handler om hvordan en person forstår sin sannhet, samt hvordan man utvikler seg og danner ny kunnskap gjennom interaksjoner med andre. En viktig forutsetning for dette er også hvordan man inkluderer tidligere opplevelser og kunnskap i forståelse (Crotty, 1998). Dermed vil kunnskapen som forskningen skaper kunne bli påvirket av interaksjonen som oppstår med andre i en forskningsprosess (Thagaard, 2018, s. 40). Et av utgangspunktene for sosialkonstruktivismen er at det til enhver tid ikke eksisterer en eneste sannhet, men i stedet vil alle personer i en situasjon skape sin egen sannhet. Hvis man ser på dette prinsippet på gruppenivå, kan man si at en gruppe mennesker kan skape seg en felles sannhet, ut fra hva de ulike individene har tenkt seg (Thagaard, 2018, s. 40). Denne tilnærmingen på oppgaven står godt til temaet fordi kultur og ledelse vil alltid bli skapt gjennom interaksjon med andre, samtidig som kultur og ledelse til enhver tid vil bli oppfattet på forskjellige måter fra person til person. Alt avhenger av deres tidligere erfaringer og kunnskaper. Ved å se på ulike personers tolkninger av kultur, vil man få en bredere forståelse av dannelsen av dette fenomenet, og hvilke tilnærminger som kan bli sett på som de beste. Fordi oppgaven konsentrerer seg rundt hvordan lederen/treneren forstår og oppfatter sin egen organisasjon, så gjør det at oppgaven studerer et fenomen. På grunn av dette må begrepet "fenomenologi" introduseres. Fenomenologi vil studere hvordan personer forstår og opplever en situasjon de har vært en del av. De erfaringene man får gjør at det vil reflekteres og bli prosessert på en gjennomtenkt måte. Det vil være viktig i denne vurderingen at man forsøker å være fritatt for teoretiske og fordømmende påvirkninger.



## 4.2 Fenomenologisk tilnærming

Det fenomenologiske perspektivet tar utgangspunkt i personers opplevde erfaringer. “Phenomenological research is the description of the experiential meanings we live as we live them” (Van Manen, 2007, s. 11). Van Manen (2007) ønsker å fortelle at dette perspektivet både kan være lett, men også svært utfordrende. Det kommer til syne fordi dette perspektivet ligner det man opplever i det daglige. For eksempel hvis man møter en trener, kan man ha en bestemt oppfatning på hvordan denne treneren kommer til å oppføre seg eller fremtre. Samtidig kan det være vanskelig å forstå og å reflektere rundt hva en trener faktisk er. Et eksempel som Van Manen bruker, er sammenligningen om tiden. Tiden kan være både i nåtid, framtid, men også fortid. Når vi gjør noe som er kjedelig, kan vi oppfatte tiden som kjempelang, men når vi har det gøy, går tiden fort. Uansett ser vi på klokka straks noen spør oss hva tiden er (Van Manen, 2007). Van Manen (2007, s. 27) ønsker å få fram til tydelige skillet mellom metode og studiens metodologi. Metodologien til det filosofiske rammeverket reflekterer han som “philosophic framework, the fundamental assumptions and characteristics of a human science perspective”. I dette inkluderer han den generelle retningen om livet, betydningen av kunnskap og meningen med hva det vil si å være menneske. På bakgrunn av dette er det derfor denne oppgaven tar en fenomenologisk tilnærming, da oppgaven har trenernes erfaringer som hovedfokus.

## 4.3 Case-studie

Formålet med denne oppgaven er og har vært å beskrive, samt forklare, prosessene som foregår rundt ledelse i trenerrollen. Deres erfaringer skal ses i lys på elementer fra institusjonell teori. Fokusområdet blir under intervjuene delt i to, der en del fokuserer på leders sammenheng med institusjonen som ledes i, og den andre delen vil fokusere mer på relasjonen trener har til sine spillere. Studien omhandler ledelse i topp trenerrollen, der caset er håndball. Et av hovedkjennetegnene til case-studier er at man tar et fenomen i sin naturlige kontekst og gjennomfører en empirisk undersøkelse av det samme fenomenet. Dette kan muligens være en beslutning som er tatt, der målet ved studien er å belyse denne beslutningen, hvordan beslutningen er tatt og implementeringen av beslutningen senere, og med det hvilket resultat du får tilslutt. Det typiske med case-studier er at det som regel har få enheter, men en stor mengde variabler rundt (Yin, 2014, s. 15-17). Andersen (2013) sier at “case-studier er en intensive, kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter” (Andersen, 2013, s.

14). Han tar også opp at en case kan også være organisasjoner, eller deler av dem. Det er viktig å påpeke at caset som undersøkelsesenheter ikke må forveksles med hvor undersøkelsen skjer. For eksempel i en studie av en beslutningsprosess i en organisasjon, vil caset være prosessen og undersøkelseskonteksten vil være organisasjonen. For denne oppgaven blir det derfor relevant å se på beslutningsprosessene som er gjort av lederen rundt innføringer gjort når de har kommet inn i en ny klubb. Det kan være endringer på systemer eller forsøk på kulturendring. Beslutningsprosessen som studeres blir uansett kompleks. For å kunne dekonstruere alle elementene som blir gjort rundt en treners hverdag i en toppidrettsklubb, er case-studiet et fornuftig forskningsdesign. En av fordelene ved case-studiet er at den åpner opp for å benytte seg av et større antall datakilder, og at den gir fleksibilitet i innhenting, analyse og tolkningen av datamateriale. Kanskje det mest utfordrende med case-studiet er at den som forsker i utgangspunktet konstruerer et case med situasjoner og hendelser som man ikke har kontroll over (Hammersley & Gomm, 2000, s. 3).

#### 4.4 Strategisk utvalg

En strategisk utvelgelse ble gjennomført i denne oppgaven på bakgrunn av muligheten for å inkludere de personene i studien som både treffer på problemstillingen, og samtidig kan gi relevant informasjon for oppgaven (Thagaard, 2018, s. 54). Den totale populasjonen som treffer på disse to faktorene er derfor et utvalg av trenere fra topphåndballen, som kan vise til en lengre periode som topp trener og en kontinuerlig grad av suksess for laget og spillerne sine. For at utvelgelsen skal være strategisk, er det viktig at det velges personer som representerer miljøet i det prosjektet studien gjennomføres i (Thagaard, 2018, s. 76). I dagens topphåndball er det totalt 28 hovedtrenere på både herre- og damesiden, der noen lag har delt hovedansvar. Det ble vektlagt at oppgaven trengte et representativt utvalg fra populasjonen.

#### 4.5 Utvalg og adgang til feltet

Å få besvart forskningsspørsmålene er det viktigste kriteriet i et strategisk utvalg (Thagaard, 2018). En utfordring i utvalget til denne studien, er at det eksisterer få elitemiljøer i norsk håndball. I tillegg er det kun et mulig intervjuobjekt fra hver av de 24 lagene i norsk eliteserie. Et utvalg som er strategisk i forhold til forskningsspørsmålene blir derfor det eneste inklusjonskriteriet. Da denne studien ikke ser på forskjell mellom kjønn, har det ikke noe å si

at det i denne studien tar med trenere for både herre - og damelag. Thagaard (2018) sier at forskeren skal ha best mulig forståelse i det miljøet han eller hun opererer i. Conti og O'Neil (2007) beskriver hvordan det ofte kan være utfordrende å studere elitemiljøer. Utfordringen baserer seg ofte på et autoritetsgrunnlag hos treneren, der forskeren kan havne i en situasjon der han eller hun blir snakket ned til. Dette er en utfordring fordi mange trenere i elitemiljøer ofte vet mest og "best" (Conti & O'Neil, 2007). Dette står i forskjell til studier av mere ordinære miljøer, der forskeren alltid vil bli sett på som eksperten (Mikecz, 2012). For å øke kredibilitet, er det viktig at det vektlegges sentrale akademiske og profesjonell kompetanse. Det er viktig at intervjupersonene ikke ser på forskeren som forsker i sitt eget miljø (Mikecz, 2012).

## 4.6 Generell karakteristik av intervjuobjekter

Ut i fra begrensningene i oppgaven, samt den eksplorative tilnærmingen i studien, ble det inkludert 6 trenere. Det ble inkludert trenere fra både herre- og damehåndballen. Alle har gått håndballforbundets trenerløype, og er utdannet trener-4 med mastercoach-autorisasjon fra det europeiske håndballforbundet.

**Tabell 1:** Oversikt over bakgrunnsinformasjon til intervjuobjektene

Int. obj.	Håndballutdanning	Sivilutdanning	Trenererfaring elite	Internasjonalt og landslag	Annet
F1	Mastercoach med pro-lisence fra NHF og EHF	Bachelorgrad, samt første år master trenerrollen NIH. Psykologi og engelsk	20 år (M og K)	Trener i klubb i Norge og internasjonalt, landslag i Norge	Sportssjef i klubb. Fysisk trener i håndball og andre idretter
F2	Mastercoach med pro-lisence fra NHF og EHF. Dommerkurs	Allmenn lærerutdanning ungdomsskole	18 år (M)	Trener i klubb i Norge og internasjonalt, landslag i Norge	Sportssjef i klubb
F3	Mastercoach med pro-lisence fra NHF og EHF	Lærerutdanning	15 år (K)	Trener i klubb i Norge, landslag i og utenfor Norge	Ulike prosjektstillinger i NHF, 20 års erfaring på toppidrettsgymnas
F4	Mastercoach med pro-lisence fra NHF og EHF	Ingen	9 år (M)	Trener i klubb i Norge og internasjonalt, landslagstrener internasjonalt	Administrative oppgaver i klubb, spillererfaring på toppnivå
F5	Mastercoach med pro-lisence fra NHF og EHF, topp trener-2 studie NHM og Olympiatoppen	Ingen	20 år (M og K)	Trener i klubb i Norge og internasjonalt, landslag i Norge	Spillerutvikling for NHF
F6	Mastercoach med pro-lisence fra NHF og EHF	Økonomi, statsvitenskap, historie og idrett	20 år (K)	Trener i klubb i Norge og internasjonalt	Toppstillinger innen norsk næringsliv

Forkortelser: Int. obj.: Intervjuobjekter, NIH: Norges idrettshøgskole, M: menn, K: kvinner

Likhetstrekkene ved alle de seks intervjuobjektene i denne studien er at alle har den samme trenerutdanningen, altså mastercoach med pro-lisence. De har et spenn i trenererfaring på elitenivå fra 9-20 år, og på trenererfaring generelt fra 9-40 år. Alle trenerne har i tillegg på en eller annen måte internasjonal erfaring, enten fra landslag eller klubblag. De seks intervjuobjektene har et svært varierende nivå på sivilutdanning, fra ingen annen utdanning til mastergrad. I tillegg til hovedansvar for lagene sine i klubb, er 4 av 6 i tillegg sportssjef i klubbene de tilhører. Det er en lik fordeling blant trenerne på kjønnnet de er trener for. Det er et aldersspenn på trenerne på 38-55 år, der den yngste også har vært trener kortest og den eldste har vært trener lengst. 3 av 6 har tatt seriegull i nåværende lag, og 5/6 har cup- eller seriegull på merittlistene. Alle trenerne har vært trener for yngre landslag på enten dame- eller herresiden. Bare to av de seks trenerne har selv spilt håndball på elitenivå. Det er ikke en jevn kjønnsfordeling blant intervjuobjektene, med en kvinne og fem menn. På tidspunktet intervjuene er gjennomført, er tre trenere i norsk liga og tre er utenfor Norge.

#### 4.7 Intervju

Hovedmetoden denne oppgaven benytter er det semistrukturerte intervjuet. Denne intervjuformen gir muligheten til å generere informasjon ved bruk av spørsmål om personers opplevelser og forståelser (Thagaard, 2018, s.90; Kvale & Brinkmann, 2009). Noen av mulighetene det semistrukturerte intervjuet gir deg, er at det er mulig å følge opp og bygge på svarene intervjuobjektet gir deg, samt at utydigheter kan avklares underveis. Hovedfordelen med det semistrukturerte intervjuet, kontra de andre intervjuene, er muligheten til å dykke dypt inn i hva de ulike intervjuobjektene har kunnskaper om. Intervjuobjektene kan stille med ulike sett med erfaringer som vil gjøre at de vil kunne sprike i ulike retningene. Det semistrukturerte intervjuet vil derfor alltid kunne dra de inn på tema, hvis man kommer for langt unna hovedtema. Altså, består semistrukturerte intervjuet av et sett med spørsmål som fungerer som et utgangspunkt for intervjuet, med rom for oppfølgingsspørsmål. Denne intervjuformen gir også forskeren muligheten til å gå i dybden på temaene, og dermed følge tråden som intervjuobjektet finner interessant. Det semistrukturerte intervjuet sikrer forskeren muligheten til å innhente informasjonen som er nødvendig for å svare på problemstillingen.

Før intervjuprosessen ble gjennomført, ble det utarbeidet en intervjuguide som inneholdt hovedtemaene med spørsmål og oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2018, s. 95). Temaene i intervjuguiden fikk utgangspunktet sitt fra oppgavens problemstilling. Spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene fikk sine utgangspunkter rundt elementer fra teoriene og intervjuobjektens felles rolle. Der utdypning av svar, for å få inkludert teoretiske momenter, ble oppfølgingsspørsmålene nøkkelen for en dypere konkretisering rundt eksempler og hendelser de har vært en del av. Under dannelsen av intervjuguiden, ble det lagt særlig vekt på viktigheten av å trekke inn gode spørsmål, som gir svar på problemstillingen, samtidig som teorien ble belyst. I utarbeidelsen av intervjuguiden, var det viktig å få inn konkrete enkle spørsmål i starten, for å skape trygge rammer som man har muligheten til å bygge på utover i intervjuet. For intervjuobjekter som aldri har vært i en slik situasjon før, kan ofte starten være utfordrende, fordi man ikke er helt sikker på hva man kommer til. Videre ble det stilt spørsmål som tok opp temaer som har utgangspunkt i å være utfordrende, og til dels pressende. Dette handler om at man ikke ønsker å vite kun det overfladiske, men også å komme i dybden på hva objektet egentlig tenker (Thagaard, 2018, s. 95). Avslutningsvis i intervjuguiden, ble det inkludert spørsmål som gjorde at intervjuobjektene hadde muligheten til å legge til noe eller utdype seg. Dette sikrer at spørsmålene og oppfølgingsspørsmål ikke begrenser informasjonen man har mulighet til å få. Denne utdypningen fra intervjuobjektene, vil gjøre det mulig å få inn mye relevant informasjon som man kanskje ikke har tenkt på, eller det kan komme informasjon som er helt urelevant. Uansett gir denne muligheten en sikkerhet for at objektene får fram sin opplevelse rundt fenomenet, og ikke kun den tanken rundt problemet forskeren har sett på som en mulighet. Alle spørsmålene i intervjuguiden ble utformet på en måte som gjør at de skal være åpne, og samtidig nøytrale.

#### 4.8 Testintervju

For å se til at intervjuguiden dekker problemstillingen og gir svar på det man ønsker å finne ut av, var og er det nødvendig å foreta et testintervju. Testintervjuet ble gjennomført med en trener som nesten faller innenfor inkluderingskriteriene, men har samtidig nok erfaring til at de uten problemer ville greie å svare på spørsmålene på samme måte som en som faller innenfor ville klart å ha gjort. Testintervjuet vil kunne bidra til eventuelle endringer og utvikling av den endelige intervjuguiden. Testintervjuet hadde en varighet på 1 time, og det

ble tatt notater underveis. På slutten av intervjuet ble testintervjuobjektet spurt om kjennskap til intervjuobjekter som burde bli inkludert i studien.

#### 4.9 Datainnsamling

Selv om testintervjuet ble gjennomført fysisk en til en, ved Norges idrettshøgskole, ble det fort at det ville bli umulig å gjennomføre alle de seks intervjuene med fysisk tilstedeværelse. Hovedårsaken til dette var store geografiske avstander, og at det derfor ikke var økonomisk mulig å reise til intervjuobjektene. Intervju nr. 2 og 3, ble derfor de eneste som ble gjennomført fysisk sammen. Derimot ble intervju nr. 1, 4, 5 og 6 gjennomført over teams, da dette var den eneste muligheten for å gjennomføre intervjuene med disse personene. Uansett om gjennomføringen ble gjort på teams eller fysisk, ble det tatt opptak ved hjelp av ekstern lydopptaker. Opptakene av intervjuene ble deretter overført til en ekstern skrivehjelp, som transkriberte intervjuene. I utgangspunktet var det tenkt at intervjuene skulle vare i omtrent en time. Det lengste intervjuet varte i 1 time og 23 minutter, og det korteste intervjuet varte i 48 minutter. 4 av 6 intervjuer varte i 1 time ± 4 minutter.

#### 4.10 Databehandling, transkribering og analyse

Etter at et intervju blir gjennomført er det nødvendig å overføre intervjusamtalen til tekst. Dette vil gi en begrenset rekonstruksjon av intervjuet, men samtidig et klart bilde av innholdet (Thagaard, 2018, s. 111). Kvale & Brinkmann (2015, s. 204-205) legger vekt på de utfordringene som er i overgangen fra samtale til tekst. Dette er spesielt utfordrende i intervjusamtaler som foregår ansikt til ansikt, og som blir abstrahert og fiksert til en skriftlig form. Det legges vekt på at det er et referat fra intervjusamtalen, slik at det blir en nødvendighet å rekonstruere intervjusituasjonen så godt som mulig. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, som igjen la grunnlaget for transkriberingen til tekst. Dette gir den mest fylldige informasjonen om dialogen mellom forsker og intervjuperson. Lydopptaket gir kun informasjon om hva personen svarer på de ulike spørsmålene, samt at det kan registreres hvordan vedkommende engasjerer seg i samtalen, hvordan den nøler med å svare eller kanskje tar pauser i løpet av intervjuet for å tenke seg om (Thagaard, 2018, s. 111). Det ble gitt informasjon i forkant av intervjuets start, om at man kan be om at lydopptaket stoppes når

som helst i løpet av intervjuet. Det ble ikke tatt notater fra forskerens side under intervjuene, da dette hadde blitt mer distraherende og gir i tillegg for lite informasjon til at det skal være en nødvendighet. Det kan også virke forstyrrende for den som blir intervjuet, dersom forskeren i visse tilfeller begynner å notere og kan da virke uinteressert om det man har å fortelle (Thagaard, 2018, s. 112).

For å sikre en sammensatt helhet i oppgaven, og som en sjekklister for at informasjonen som er innhentet er nyttig, ble gjennomføringen av analysen av data gjennomtenkt godt før oppstarten av datainnsamlingen. Dette sikrer at dataene ble analysert på bakgrunn av spørsmålene i problemstillingen (Kvale & Brinkman, 2009). Siden lydfilene fra intervjuene ble transkribert fortløpende, kunne analyseprosessen starte smått allerede etter hvert enkelt intervju. En kontinuerlig analyseprosess gjør det enklere for forskeren å se om ytterligere informasjon trengs i de intervjuene som kommer senere, og eventuelt om det trengs spesifisering av spørsmål som blir stilt (Kvale & Brinkman, 2009). Under selve analysen, ble det tematiske analyseverktøyet fra Braun og Clark brukt. De gir en konkret og nyttig innføring i tematisk analyse, og skildrer hovedsakelig seks trinn som inneholder alt fra koding, temasøk, kritisk tenking, og selve rapportskrivningen (Braun & Clark, 2006). Tematisk analyse, ifølge Braun og Clark (2006, s. 6-7), er en metode for å analysere, identifisere og rapportere mønstre eller tema i datamateriale fra en undersøkelse. Selv om det ikke er en tydelig enighet om hva tematisk analyse egentlig er, er metoden fra Braun og Clark en utbredt metode for å organisere, minimalisere og beskrive datamateriale innhentet i detalj. En av fordelene ved den tematiske analysen er dens fleksibilitet, og mulighet for å gi detaljerte, samt komplekse mengder med datamateriale, mening. Noe av dens kritikk går på nettopp muligheten til fleksibilitet. På mange måter har det blitt en slags “alt er lov”-holdning til retningen. Derfor er det nødvendig under denne analysen å lage retningslinjer, som ikke nødvendigvis begrenser fleksibiliteten, men som alltid vil gi visse kriterier for gjennomføringen. Det viktigste er at den fullførte analysen inneholder en klar og tydelig redegjørelse for hva som ble gjort og hvordan det ble gjennomført (Braun & Clark, 2006, s. 15).

Et datamateriale i en tematisk analyse, kan identifiseres og kodes på to ulike måter. Disse to heter deduktiv eller induktiv tilnærming. I den induktive kodingen vil temaene som identifiseres være sterkt koblet opp til datamateriale i seg selv. Dataene er her samlet spesifikt for undersøkelsen, gjennom for eksempel intervjuer eller observasjon. Den vil også da ha liten kobling til de spesifikke spørsmålene stilt til deltakerne. Induktiv analyse gir derfor en annen



mulighet i analyseprosessen, om hvordan man koder datamateriale uten å få det til å passe inn i allerede eksisterende analyserammer eller forskerens analytiske fordommer. I motsetning vil den deduktive kodingen ha en tendens til å bli drevet av forskerens analytiske interesse innenfor området, og datamaterialet vil ofte bli sentrert mot et spesifikt område. Datamaterialet vil ofte kunne få en mindre spredning enn i den induktive analysemetoden (Braun & Clark, 2006, s. 12).

Under transkriberingen ble alle klubbnavn, navn på personer, land, og andre ting som kan brukes til å gjenkjenne intervjuobjektene omgjort til en bokstav. Videre følger en punktvis oversikt over forkortelsesspredning

- F1 - 17 anonymiseringer (A-Q)
- F2 – 15 anonymiseringer (A-O)
- F3 – 4 anonymiseringer (A-D)
- F4 – 18 anonymiseringer (A-R)
- F5 – 11 anonymiseringer (A-K)
- F6 – 17 anonymiseringer (A-Q)

#### 4.11 Etikk

Et utgangspunkt for at intervjuet av personene blir en realitet er at de har gitt et informert samtykke om å delta. Det er i imidlertid alltid et spørsmål om hvor mye en deltaker kan bli informert om studien i forkant. Data blir utviklet fra intervjusituasjonen på grunnlag av hva personen sier. I tillegg vektlegges på kroppsspråk, tonefall og hvordan personene fremstår gjennom intervjuet. Forløpet av et intervju vil som regel være en uforutsigbar prosess, derfor vil det ofte være utfordrende å gi informasjon som vil gi grunnlag for at intervjupersonen er tilstrekkelig informert når dette informerte samtykket blir gitt (Thagaard, 2018, s. 113). Det viktigste er derfor at når en studie gjennomføres, så blir det vesentlig å ivareta forskningsdeltakerne på en hensiktsmessig og best mulig måte, samt å skjerme dem for skade. For å sikre denne ivaretagelsen blir det sendt søknad om godkjenning av oppgaven (Vedlegg 2) til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). En søknad til NSD for denne oppgaven er en nødvendighet fordi oppgaven intervjuer direkte identifiserbare personer. Den største utfordringen gjennom denne intervjuprosessen handlet om anonymiteten til intervjuobjektene. Miljøet rundt topphåndballen i Norge er et svært begrenset miljø, der alle

kjenner alle. De aller fleste har også stor oversikt over hverandres tanker og grunnleggende ledelsesfilosofi. Dette kan åpne muligheten for å gjenkjenne intervjupersonene i denne studien, noe som er svært vanskelig å unngå fullstendig. Derfor blir det viktig som forsker å være inneforstått med dette som en utfordring, og dermed forsøke å skjerme objektene så godt som mulig.

Et annet etisk aspekt som har blitt etisk vurdert rundt denne oppgaven, er min rolle som forsker i forhold til min tilknytning til miljøet som blir forsket på. Jeg er selv hovedtrener i det som defineres som topphåndballen, og har samtidig vært rundt elitemiljøer i nesten 10 år. Dette gjør at min rolle som objektiv forsker blir utfordret av min bakgrunn og allerede kjennskap til topphåndballens klubber og trenere. Derfor er det en fordel at det semistrukturelle intervjuet har klare generelle spørsmål, som bidrar til at intervjusituasjonen blir så lik som mulig for hvert intervju.

Selv om det er utfordringer ved min allerede sterke tilknytning til miljøet, er det også flere fordeler. Den ene fordelen bygger på en enkel vei i rekrutteringsprosessen, både på bakgrunn av kunnskap om aktuelle intervjupersoner, men også personlige bekjentskaper som både jeg og veileder har til disse.

#### 4.12 Min bakgrunn og forsker som insider

Jeg har gjennom 11 år bygd meg opp stor erfaring med ulike grupper og individer, noe som har gjort at jeg selv har blitt hovedtrener i en førstedivisjonsklubb for herrer. Det er til enhver tids alltid noe som står mer sentralt enn andre. Det første jeg ønsker å trekke frem er utviklingen av relasjoner til hver enkelt spiller som man møter. Ingen er der like, og blir kontinuerlig skapt gjennom gjensidig involvering fra både meg og spillerne jeg leder. Derfor er det viktig å trekke frem at det å være en trener for en gruppe på mange måter er en kontinuerlig sosial øvelse, der du til enhver tid må forholde deg til nye stimuli.

Gjennom 11 år som trener, har jeg greid å opparbeide meg en ledelsesfilosofi som står sentralt i alt arbeidet jeg gjør. Å lede handler om mye mer enn å styre laget og spillerne. Det handler like mye om å styre en del av en stor organisasjon. Men det å ha et godt lederskap handler ikke kun om evnen til å styre. Å lede er ikke det samme som å være en leder. Det å være

lederen kan bety at du sitter på en posisjon fordi du har fortjent det, du kan ha hatt bekjenskaper som gjør at du har fått denne posisjonen, eller du kan være sterk til å navigere deg rundt i intern politikk. Derimot vil det å være en leder handle om å få personer til å følge deg, ikke fordi de må, ikke fordi de får betalt for å gjøre det, men fordi de ønsker det. Det er ingen statistisk måte å bevise at du som ansatt har lyst til å følge lederen din. Det er bare noe som er der. Tidsaspektet er også sentralt i min egen ledelsesfilosofi. Det er ikke mulig å si en spesifikk dag der jeg gikk fra han som bare er treneren, til å bli lederen som du følger fordi du vet at det er det beste for laget og for deg selv. Alt handler uansett om transformeringen som skjer over tid, fra det å bli styrt til der du faktisk vet at jeg som trener prøver å gjøre det beste for alle. I en mer praktisk forklaring, vil jeg si at det er som at du drar for å trene. Du bruker noen timer der, trener hardt, og kommer hjem og ser deg selv i speilet. Det du da vil se er absolutt ingen forskjell. Dagen etter drar du tilbake for å trene. Du trener like hardt som dagen før, og kommer igjen tilbake til speilet. Igjen vil du da se ingen endring. Konklusjonen da mange vil trekke, er at dette ikke har noen effekt, fordi du ikke kan se det og heller ikke måle det. Der er det mange som slutter. Til forskjell, hvis du velger å fortsette og du fundamentalt tror at det du gjør er riktig, og holder det til det du startet med, vil det over tid gi resultater. Det er ikke det at du ikke har muligheten til å gjøre feil på veien, du har faktisk den muligheten, men hvis du holder arbeidet konstant, kommer jeg ikke til å kunne si hvilken dag, men jeg vet at over tid vil du komme i form. Ledelse handler ikke om spesifikke ting, og heller ikke intensiteten av det, alt handler om at du gjør det konsistent over tid. Hvis du har troen på at det er noe som er der, og du forplikter deg til det, virkelig gir hundre prosent, er det alt det handler om.

På bakgrunn av dette, må det forklares at jeg som forsker er insider i miljøet jeg forsker på. Et viktig aspekt ved forskning i felt er situasjonen forskeren er i, og konteksten som ligger til grunn. Det er forståelse for kritikken innenfor insider-forskning, at det vil forekomme spesifikke problemstillinger ved det å være insider, samt behovet for sensitivitet overfor kollegaer som deltar i forskningen (Costley, Elliot, Gibbs 2010). Som insider, er man i en unik posisjon til å studere bestemte problemstillinger i dybden, og i tillegg ha spesifikk kunnskap om den problemstillingen. det handler ikke om at du bare har din egen insider-kunnskap, men at du samtidig har enkel tilgang til mennesker og informasjon, som kan forbedre denne kunnskapen ytterligere. En av fordelene er at du er i en utmerket posisjon til å undersøke og gjøre endringer i praktiske situasjoner, og du kan samtidig se utfordringene ved status quo, fra et velinformert perspektiv. Man har også en fordel når det gjelder å håndtere de

svært komplekse situasjonene som vil komme opp i en forskningssituasjon, fordi du har bredere kunnskap om disse komplekse problemstillingene. Noen av disse komplekse problemene som en insider ofte har en større mulighet til å forstå, er for eksempel å se forskjellene mellom det spesifikke og det generelle, og større muligheter til å forstå utfordrende situasjoner (Costley et al., 2010). Ta dette inn i situasjonene som jeg som forsker i denne studien kan komme opp i, og ha en fordel av å være innsider fra, handler mye om at jeg har lettere for å forstå de komplekse situasjonene en leder for en eliteklubb som man hver dag møter. Det stilles krav til at man hele tiden greier å oppfatte og å trekke ut viktig informasjon fra ulike hold. Jeg kan også ha lettere for å forstå tvetydige meninger eller paradokser som en leder prøver å forklare til meg som forsker.

Selv om det er mange fordeler, er det også visse ulemper ved å være insider. I en intervjusituasjon, og spesielt da i en intervjusituasjon i et semistrukturert intervju, der jeg som forsker har muligheten til å styre intervjuet inn på visse retninger som jeg ønsker, vil visse problemer alltid oppstå. Intervjupersonene kan ta opp ting som jeg enten er veldig interessert i, og som jeg kjenner meg igjen i fra egen praksis. Eller så kan man få intervjupersoner som går veier i intervjuet som jeg er uenig i, og kanskje heller ikke ønsker å gå inn på. Her handler det om for meg å forholde meg så nøytral som mulig, samtidig som jeg greier å få den informasjonen som jeg ønsker. For å sikre at jeg får svar på det jeg ønsker, og ikke at jeg skal være biased i intervjusituasjon, er derfor en tydelig intervjuguide der bestemte temaer er lagt inn slik at jeg faktisk får svar på det jeg ønsker uten å måtte lede intervjupersonen inn på temaer som jeg ønsker. Costley et al. (2010) skriver derfor også at en insider-forsker vil gå gjennom en kontinuerlig læringsprosess. Refleksjon over gjeldende praksis, evalueringer av forskningsarbeidet, og bruken av en reflektert tilnærming til arbeidet, er avgjørende aspekter for prosjektets muligheter.

#### 4.13 Kvaliteten til studien

Som forsker er det nødvendig å være bevisst på visse elementer for å sikre god kvalitet på studien. Dette handler ofte om reliabiliteten og validiteten i oppgaven. Ordene “reliabilitet” og “validitet” er ofte knyttet til kvantitative studier, og det blir derfor av og til i stedet blitt ordene troverdighet, gyldighet og overførbarhet. Thagaard (2013) bruker i praksis også begrepene reliabilitet og validitet, og det er disse som blir brukt i denne oppgaven.

#### 4.13.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler hovedsakelig om i hvilken grad studien er gjennomført på en tillitsvekkende og pålitelig måte (Thagaard, 2013). Dette kan oppnås ved at andre forskere forstår prosessen og er overbevist om at studien har blitt gjennomført på en måte som virker hensiktsmessig. Gjennom det sosialkonstruktivistiske syn, oppnås tillit ved å beskrive forskningsprosessen, og begrunne valgene som er blitt gjort (Silvermann, 2006; Thagaard, 2013). I utgangspunktet inkluderes repliserbarhet innad i reliabilitet. For å sikre dette, snakker kvantitative forskere ofte om gjennomføringen om en mekanisk datainnsamling. Problemet med dette i kvalitative studier, er at her kan viktig informasjon utebli, hvertfall sett fra et sosialkonstruktivistisk syn. Repliserbarhet er heller noe man trenger å oppnå i denne studien, fordi ulike forskere vil aldri få de samme resultatene i en studie som dette. Det er forskningsdeltakerne og forskerne i samspill, som sammen gir kunnskap (Andersen, 2013). Som forklart i kapitlet over, er forskerens tidligere erfaringer noe som kan påvirke reliabiliteten til studien. Mangel på tidligere erfaring fra forskers side, har derfor blitt kompensert ved insiderrollen. Senere intervjuer har blitt påvirket av den bratte læringskurven som man vil få når man gjennomfører flere intervjuer, og har også blitt kompensert ved aktiv bruk av veiledere gjennom hele prosessen, og særlig i utvikling av intervjuguiden. Silvermann (2006) legger sitt fokus på et tiltak som vil kompensere for forskerens manglende erfaringer i intervjusituasjoner. Et testintervju blir hos mange brukt som en øvelse på selve intervjusituasjonen, men samtidig på intervjuguidens relevans for studien. Her vil man som forsker kunne se om man faktisk får svar på det man ønsker, ved de spørsmålene man stiller.

#### 4.13.2 Validitet

Validitet kan overordnet deles inn i ytre og indre validitet (Andersen, 2013; Thagaard, 2013). Ytre validitet diskuterer hovedsakelig overførbarheten til andre studier, eller andre deler av samfunnet, og kan ofte bli sett i sammenheng med generaliserbarhet. Til forskjell går indre validiteten på om studien gir en representasjon av virkeligheten som forskes på.

Et av de vanskeligste momentene innenfor indre validitet, og som er meget relevant for denne studien, er om forskningsdeltakerne svarer ut ifra egne personlige meninger, eller om de er påvirket av hva de burde svare (Kvale & Brinkmann, 2009). Man blir til en hver tid påvirket av ulike faktorer om hva som kan være riktig svar. Som forsker er det derfor viktig å

poengtere overfor forskningsdeltakerne at de skal svare selv gjennom egen forståelse av spørsmålene. Indre validitet går også inn på forskerens tolkninger av andres utsagn. Det vil alltid være en fare for at intervjupersonene ikke greier å sette seg inn i fremstillingene som er gjort av egne svar. Her må det tas forbehold om at forskeren gjør sine tolkninger ut fra en rekke data som ikke bare kun inkluderer svarene intervjupersonene gir. Dette kan inkludere tidligere studier, teori og andre innhentede data. Et annet svært viktig moment handler om at forskeren og intervjupersonen vektlegger ulike deler av et intervju som viktigst.

Studiens ytre validitet handler hovedsakelig om oppgaven kan generaliseres opp mot andre situasjoner som har de samme kontekstuelle likhetene ut fra de teoretiske forklaringene som er gjort i oppgaven (Andersen, 2013). I denne oppgaven handler den ytre validiteten om lederne sine erfaringer og oppfatninger kan generaliseres til andre klubber eller andre idretter, med de samme forutsetningene. Hendelser og situasjoner som ble gjort i intervjupersonens hverdag, vil ofte være mulig å generalisere hos andre. Tolkninger og konklusjoner gjort i denne oppgaven vil kunne være representative for andre lignende situasjoner, med de samme kontekstuelle likhetene vil generaliserbarhet være mulig å oppnå.

## 5. Resultat og diskusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er som kjent et spørsmål om i hvilken grad organisasjonskonteksten påvirker erfarne treners tilnærming til ledelse i dagens topphåndball. Fokuset vil derfor i starten av dette kapitlet omhandle trenernes tanker rundt ledelse i klubben de er en del av. De analytiske funnene og refleksjonene som er gjort av trenerne under intervjuene, vil bli knyttet opp mot etablert ledelsesteori i tillegg til annen forskning. Resultatene er sterkt tilknyttet trenernes virksomhet, og utgangspunktet har vært å se hvordan trenerne bruker elementer innenfor ledelse til å utvikle organisasjonen, laget og spillerne.

Del 1 tar for seg, i tillegg til hovedproblemstillingen, også en del av underproblemstilling nummer 2, fordi det omhandler hvilke organisatoriske forutsetninger som påvirker ledelse. I tillegg kommer også trenerens forhold til de institusjonelle søylene. Først den regulative søylen, som omhandler hva treneren må forholde seg til i klubb og forbund, og hvordan det påvirker ledelse. Deretter den normative søylen, som går nærmere inn på hva klubben og treneren står for, og hvordan dette påvirker ledelse. Så følger den kulturelt-kognitive søylen, om hva treneren er opptatt av med utgangspunkt i klubbens og egne verdier, og hvordan da de leder utøvergruppen ut ifra dette. Til slutt vil det bli diskutert hva ledelse i topp trenerrollen består av, i forhold til hva som påvirker ledelse på gruppe- og individnivå, og hva treneren er opptatt av i sitt lederskap. Dette knytter seg til underproblemstilling nummer 1.

Det gjøres oppmerksomhet på at det vil være svært ulik mengde sitater fra de ulike intervjuobjektene. Man vil fort legge merke til at det er mye fra F1 og F6, og en del mindre fra F3 og F5. Det er vanskelig å si eksakt hvorfor, men det handler i det store og det hele om at kvaliteten på svarene til F1 og F6 er bedre. Mulig dette har med å gjøre at de har tenkt mer grundig igjennom ledelsesmomenter og deres arbeidsmetoder, men det er uansett vanskelig å si eksakt.

### 5. 1 Den regulative søylen

Det er mange likheter i trenernes forhold til klubben de er en del av. Alle trenerne skildrer tidlig i intervjuene forholdene til sportssjefen i klubben, enten de er det selv eller det er en

annen som innehar den rollen. F4 beskriver forholdet slik: «Min sportssjef rapporterer hvordan det ser ut daglig, altså jeg har en dialog hele tiden med min sportssjef, framfor alt om saker og ting som skjer».

F4 legger derfor her grunnlaget for at en tydelig og kontinuerlig dialog med sportssjefen er en nøkkel for god informasjonsflyt til både styret og resten av administrasjonen i klubben. I tillegg beskrives det en tydelig rapporteringslinje mellom sportssjefen og styret, noe som gjør at F4 kun trenger å konsentrere seg om sporten og å trene laget til å bli best mulig.

Rapportering til styret er fra institusjonell teori et tydelig regulatorisk aspekt som blir brukt av institusjoner til å regulere adferd, og er på mange måter en form for overvåkning av det som skjer rundt i institusjonen (Scott, 2014, s. 30). Selv om de fleste sier at tydelige rapporteringslinjer til styret i klubben er en nødvendighet for god informasjonsflyt, er det ikke alle som beskriver dette som en formell etablert føring. F1 skildrer: «Ikke noen formell rapporteringsplikt, men det ville kanskje vært dersom ikke relasjonen mellom meg og sportssjefen hadde vært naturlig og god».

F1 beskriver at selv om rapporteringsplikten ikke er noe formelt satt krav, er det nok sannsynlig å tenke seg hvis dette ikke hadde blitt gjort av seg selv så kunne det blitt et tvangselement over tid. Da informasjonsflyten er god grunnet sterke relasjoner, er ikke dette en nødvendighet fra styret å endre på den allerede etablerte ordningen. Styret har i de aller fleste tilfeller muligheten til å tvinge fram rapportering, men det er ikke sikkert det er i alle tilfeller det er en nødvendighet.

Til motsetning har F6 en beskrivelse av en i utgangspunktet satt strategiplan om styring og rapporteringslinjer, men sier at disse ikke blir fulgt. Det er vanskelig å se om alle trenerne setter fokus på dette i hverdagen, eller om dette har en betydning for deres yrke i det daglige. Det er svært løst systematisert hvordan klubbene setter reglene for hvordan ting skal gjøres. Ingen nevner at det er problematisk, men samtidig er det forstått at de som får til et tett samarbeid mellom de som styrer og trenerne, vi ha utgangspunktet for å få en bedre kommunikasjonsflyt, enn de som styrer alene uten overvåkning fra andre. Alle trenere som selv er sportssjef i klubb, beskriver en svært tydelig form for deltakelse i styremøter og rapportering direkte til styret. F2 sier: «Først og fremst så er det jo at vi har noen møter gjennom sesongen, men i tillegg så deltar jeg som regel på hvert styremøte der jeg gir en rapport til fullt styre en gang i måneden».



Fordi halvparten av trenerne i denne studien har rollen som sportslig leder formeldt, i tillegg som rollen som hovedtrener for laget, er det også en halvpart som ikke har denne rollen. Det interessante med dette er at selv om de ikke har denne rollen formeldt, tar de i stedet mange av oppgavene som tilhører en sportslig leder uansett. Dette tyder kanskje på at hovedtrenerne i stor grad ikke trenger å ha en formell etablert rolle som sportslig leder, for å inneha disse oppgavene. Se på F6 som ikke i utgangspunktet har en formell rolle som sportslig leder, men har samtidig uansett en enorm innflytelse på det som skjer innad i klubben og har muligheten til å styre som F6 vil selv.

«Fordelen er at jeg har holdt på med dette lenge, så jeg styrer denne sportsgruppa med ganske tydelighet, jeg vet hva som skal til, jeg vet hva vi trenger, jeg vet hva vi stort sett må ha orden på. Jeg er både trener, jeg er lagleder, jeg sørger for at logistikken passer, jeg må sørge for at alt er på plass, så helheten der er et stort ansvar, og jeg regner ikke med så mye hjelp fra andre egentlig».

Det er på mange måter nesten utrolig hvordan noen trenere gis en enorm frihet. Dette gjelder både innenfor det sportslige, altså hva laget gjør, men i tillegg gis en enorm frihet til å utforme sin egen stilling og dermed deres jobbeskrivelse. Ta F3, som nylig har gått inn i en ny rolle i en ny klubb, der F3 fikk total autonomi over sin egen kontrakt. Fordi som F3 sier selv, gidder man ikke lenger å gå inn i en situasjon der hvor man selv ikke har kontrollen på hva man skal gjøre. F3, som tidligere har vært i en situasjon der det organisatoriske har vært manglende, som igjen har gjort at F3 har tatt oppgaver som ikke faller innunder en treners jobb. Derfor ville F3 i sin nye klubb, ha full kontroll over sin egen situasjon.

«Hvordan er organisasjonen, hvordan er administrasjonen, hvem er det som ordner det, og det, og det. Så jeg brukte lang tid før jeg signerte på det, skrev kontrakten min selv, for å få det sånn man ville fordi man ikke orka det der styret da».

Det er tydelig at alle trenerne må forholde seg til et viss sett med føringer og regler fra det forbundet deres klubb er en del av. Prosesser rundt å etablere regler rundt spill, aktivitet, lover og regler, verdier og holdninger, og klubbens mulighet til å straffe de som ikke følger dette, handler alltid om klubbens ønske om å påvirke fremtidig adferd (Scott, 2014, s. 30, 70). F1 sier: «Det er alltid noen føringer fra forbund (...) nå vet jeg ikke i K nå, men i Norge så har vi noen føringer på verdier og fair play og respekt, men det der er jo mere sånn sunn fornuft».

F3 sier også: «Vi har verdiene i norsk håndball, ikke sant, som er begeistring, fair play, respekt og innsatsvilje».

Det er meget tydelig at alle trenerne bruker regulative elementer for å påvirke spillernes adferd (Scott, 2014, s. 70-72). Hvis de ikke følger reglene, er ytterste konsekvens at de ikke får spille, og gir belønning av å følge. Bruk av belønning og straff er en av flere måter man har muligheten til å fremme egne interesser på hvordan man skal være som gruppe, og hvordan andre skal se på ditt lag.

Det ironiske med sanksjonering i håndballen er jo at hvis man trekker en analogi mellom spilleregler i lagidretter oppimot klubbers sanksjoneringsmuligheter, er det tydelig at det er veldig mye som ikke er lov å gjøre på en håndballbane som man vil få straff for. Samtidig som hardt forsvarsspill, å stå opp for hverandre og å være en «kriger», i de aller fleste tilfeller meget verdsatt i alle lag. Det ironiske i denne situasjonen er at det man vil få straff for i håndballens spill, vil man bli verdsatt for innad i eget lag bare man ikke går over streken for det som ikke lenger er innenfor fair play og usportsligheter.

Alle trenerne tar opp elitelicensreglementet som de eneste satte formelle reglene med sanksjoneringsmuligheter fra forbund. Selv om trenerne beskriver dette som lite problematisk i det daglige, så er det flere av dem som vurderer noen av delene av dette reglementet som mangelfulle eller unødvendige i visse situasjoner. F1 beskriver for eksempel kravet til trenerutdanning for trenerne på elitenivå på denne måten: «For å bli trener på et visst nivå, så må du ha den utdannelsen (mastercoach), det er jeg liksom usikker på om er nødvendig. Samtidig har jeg forståelse for at det skal være en form for kvalitetssikring og kompetanseheving».

På samme måte beskriver F6 de problematiske delene innenfor anleggskravene som stilles og hvilke kostnader det medfører for noen lag ut ifra geografisk plassering, og sier:

«Det kommer litt an på hvilke krav det er og hvilke kostnader det medfører, det er klart at i det øyeblikket du setter krav til en klubb om at de må bygge en ny hall så er det klart at det kan være både vanskelig og provoserende, men jeg mener at de fleste klubber er alt for defensive på muligheten som ligger der og at hvis vi skal overleve i toppidretten så må det faktisk kreves en viss form for profesjonalitet og fasiliteter. Jeg tror at man skal være

fornuftig i forhold til å sette tidsramme og sånt, det er klart at det er lettere å bygge en hall i Volda enn sentralt i Oslo».

Selv om det blir ytret noen ulike problematiske forhold til elitelicensreglementet til NHF, er dette ikke fellestrekkene i erfaringene fra trenerne. Alle trenerne synes på ulike måter at det er helt nødvendig å stille krav til klubbens drift og organisasjon. F5 sier:

«Jeg synes det er helt rett og jeg har vært tilhenger av det, også i Norge. Altså jeg tenker at det er flere grunner, flere gode ting ved det, dels at jeg tror at det kan være en bidragsytende faktor for at det skal kunne heve standarden til ting. At man blir stilt krav til organisasjonen, fasiliteter og sport. Også tenker jeg at det er fornuftig at man har noen mekanismer som stiller krav til det med økonomi. Jeg tror også at det er fremdeles ingen forbund eller land som har helt knekt koden hundre prosent på det perfekte opplegget for dette».

I tilfeller der det er en form for mangel på ytre styring eller overvåking, og man i tillegg har en meget erfaren trener, vil det store ansvaret falle hos treneren. Her vil uansett interesser være et mål om å danne et stabilt regelverk som har som mål om å påvirke alles interesser, som for eksempel alle spillernes mål og strategi om å vinne (Scott, 2014, s. 73). Støtte fra andre er ikke alltid et suksesskriterium i seg selv, bare treneren har spillergruppa med seg og rammene er til stedet. F6 sier:

«Fordelen er at jeg har holdt på med dette lenge, så jeg styrer denne sportsgruppa mi med ganske tro med tydelighet da. Jeg vet hva som skal til, jeg vet hva vi trenger, jeg vet hva vi stort sett må holde på, med det er jeg både trener, jeg er lagleder, jeg sørger for at logistikken passer, jeg må sørge for at alt er plass, så helheten der er det et stort ansvar, og jeg regner ikke med så mye hjelp fra andre egentlig».

#### Oppsummering regulative søyle

Det er løst systematisert hvordan klubbene setter regler på hvordan ting skal gjøres. Noen får til et tett samarbeid som gjør at avstanden mellom de som styrer og de som trener blir mindre, og derfor går kommunikasjonsflyten bedre, mens andre styrer mer ukontrollert alene. De større klubbene har ofte en større form for overvåking av hvordan trener opererer, men det

ligger svært lite føringer på dette. Mange av trenerne har også ansvar som sportslig leder i sine klubber, som gjør at man på mange måter har ansvar for å overvåke seg selv, noe som kan til tider gi konflikter. Når det gjelder sanksjoneringsmuligheter i klubber, så er disse svært få, og det gjelder mer brudd på etiske- og verdimeslige feil som kan ha konsekvenser for spillerne. Når det gjelder på forbundsnivå er det kun elitelicensreglementet som har sanksjonsmuligheter, men disse oppstår svært sjeldent.

## 5. 2 Den normative søylen

De normative aspektene i klubbene, som våre intervjuobjekter er en del av, kan ofte være vanskelig å virkelig få tak i. Normative aspekter er ikke alltid noe man tenker på, men noe som ligger der i bakgrunnen til enhver tid, og styrer mye av tenkemåten til spiller og ansatte. Det er tydelig å se at verdiprosesser er noe som har kommet i en sterkere posisjon gjennom de siste årene, og mange av klubbene setter større og større fokus på dette. Gjennom intervjuene ble trenerne spurt om bevissthetsnivået rundt sentrale verdier i klubb, hva som er rett og galt, om det er et samsvar mellom klubbens og spillernes verdier, og ikke minst om dette er noe man følger og er sentralt i arbeidet daglig både på trening og utenfor.

Alle våre trenere ser verdien av å ha et tydelig utgangspunkt fra starten av. Dette kan både være alt fra verdiprosesser til forventningsavklaringer, men fellestrekkene handler om at man skal ha et utgangspunkt som alle er enig i. F1 sier: «Jeg er veldig opptatt av at høyt presterende miljøer bør ha en tydelig forventningsavklaring på hvordan vi skal opptre i forhold til hverandre og omverdenen».

Trenerne tar også opp viktigheten av å ha et felles sett med verdier som både skal være grunnverdiene i laget, men som man også skal utstråle utad. Det er et fokus på at hele organisasjonen støtter opp under disse verdiene, og ikke kun blir en sporadisk adferd som noen følger. Mange har i starten av sesongen en verdiprosess der man danner de verdiene som skal være grunnleggende for gruppa, men det hjelper ikke at man har fokus på de i starten og glemmer de over tid.

«Jeg har jo gjort denne jobben i mange bedrifter, med visjon, verdiprosess og forankret det i hvert ledd. Vi har en noenlunde profesjonell spillergruppe, men vi vet også at vi har en gjeng med frivillige, som ja gjør dette av en eller annen grunn. Vi har også en administrasjon som lever i en annen kultur enn det vi gjort på sport. Vi har prøvd et par ganger å få gjort en helhetlig jobb sånn i klubben sånn at disse verdiene kan bety noe mer for alle ledd. Hva betyr det å være profesjonell hvis du er frivillig? Hva betyr det for en administrasjonsansatt også videre? Jeg tror at hvis vi hadde fullført den jobben, så hadde vi ikke havnet i den situasjonen vi driver «å tuller» på i E. Da ville den retningen gitt seg selv».

Det er tydelig å se at F6 beskriver at det er utfordrende å få hele organisasjonen med i det samme verdigrunnlaget. Det er samtidig utfordringer med en forankring av en verdiprosess i hele organisasjonen. I en spillergruppe bestående av profesjonelle utøvere som har vært en del av dette i lengre tid, blir denne prosessen mer naturlig. I motsetning så er det ikke alltid like enkelt for både frivillige og ansatte i klubben som ikke er en del av kulturen i det daglige å få til det samme. F6 tar også opp en situasjon i sin egen klubb, der en administrasjonsansatt ikke har fulgt de verdimesige styringselementene som det klubben ønsker. Det treffer svært godt på punktene innenfor den normative søylen da konsekvensene her. Selv om denne situasjonen ikke vil få en juridisk sanksjonering, vil det heller bli et brudd på hva samfunnet tenker er rett og galt (Scott, 2014, s. 64). På mange måter vil dette skade klubbens omdømme selv om dette ikke har noe med idretten eller spillergruppa å gjøre.

Dette er også i tråd med F1 i sin beskrivelse av at hele klubben må være sammen og stå for det samme produktet. Man må representere like verdier uansett hvilken del av klubben man er en del av. Hvis det er for store forskjeller mellom det klubben ønsker å utstråle og det du faktisk viser, vil det gi utfordringer over tid.

«Alt henger jo sammen. Skal man se på klubben som et produkt, så må de grunnleggende verdiene være like. For å lage et felles produkt, og å lage et omdømme som man skal stå opp for, er det jo ofte spillerne og det sport representerer det som klubben skal selge. Hvis det er stor mis-match der, så tror jeg man har en utfordring».

Selv om man har en spillergruppe bestående av erfarne og profesjonelle utøvere som har vært i dette gamet over lengre tid, så er det viktig å huske på at ulike spillere kan ha ulike erfaringer ut ifra hvilke klubber de har vært i tidligere. Ulike klubber har ulike verdsett, dette betyr ikke at det ene til enhver tid er riktigere enn en annen, men det betyr at det er flere veier

å nå det samme målet på. Normene og verdiene i organisasjonen prøver uansett hvordan de er bygd opp på å instruere til handling og beslutninger som er hensiktsmessige for den aktuelle gruppa (Scott, 2014, s. 64). F4 sier det slik:

«Greien er at som trener må man også forstå hva man er, det er veldig stor forskjell på å jobbe i A, jeg kommer jo med et verdisett jeg også. A var bygget opp på en litt annen måte enn det jeg har vært innom tidligere. Jeg lever i sannheten på at A gikk sin vei for å bli den beste versjonen av A, og B har sin egen vei. Så for meg, og som trener, er det viktig å forsøke å følge den veien, uansett om det er A eller B».

Det er tydelig å se at F4 ser viktigheten av at klubber har hver sin identitet som må følges selv om det er noen man kanskje i utgangspunktet er helt ukjent med. På samme måte skildrer F2 mye av det samme, men tar også opp at som trener og leder for laget har man muligheten til å påvirke de verdiene som gruppa skal ha og være enige om. F2: «Jeg er også underlagt på en måte de verdiene som man i fellesskap blir enig om, men jeg er også med å påvirke de verdiene som vi har».

Å være trener og leder for laget er derfor en rolle innad i organisasjonen som gir rettigheter og privileger som ikke alle har. En av disse er dermed muligheten til å påvirke i større grad (Scott, 2014, s. 74).

Både F1, F3 og F6 har bestemte verdiord som er felles for spillergruppa. Dette er en distinkt forskjell fra F2, F4 og F5 som i stedet har mere spesifikke prosesser og arbeidsmetoder som skal sette verdigrunnlaget. I tillegg beskriver disse trenerne også at de er svært selektive i forhold til hvilke verdier du har hvis du skal inn i klubben som ny spiller. F2 sier: «Vi er jo selektive på hvem vi velger av hvilke spillere inn i laget. Det er på en måte «førstepri» når de kommer over dørstokken».

Samtidig som de må ha de grunnleggende verdiene på plass når de kommer inn i laget, setter også F2 fokus på at det ikke må stoppe der. Et miljø vil alltid være i en kontinuerlig prosess som utvikler seg, og det kan ikke være sånn at det kun er noen som tar ansvar for dette. Alle må være med å bidra uansett om du er kaptein, trener, oppmann eller et seksten år gammel talent som er ny i laget. F2 sier videre: «Du kommer på en måte inn i et miljø som du er med på å utvikle og prege hele tiden. Alle er på en måte bidragsytere».

F4 tar dette et steg videre og setter fokuset på den problematikken som oppstår når en spiller ikke greier å se viktigheten i gruppas verdiprosess, og ikke greier å etterleve de verdiene og forventningene som er satt. Som toppidrettsutøver i et lag, er det en nødvendighet at du opererer ut ifra noe mer enn kun deg selv. Du kan ikke sluntre unna hvis alle andre gir hundre prosent. Dette vil få en konsekvens hvis ledelsen av laget er villig til å ta det.

F4 sier: «En spiller som hadde kommet inn her og tatt litt lett på det og hatt en dårlig arbeidsmoral, hadde hatt problemer med å passe inn»

Et viktig spørsmål å stille rundt verdiprosesser, forventningsavklaringer, samt andre prosesser som er ment for å styre klubben og spillerne i bestemte retninger, er hva dette har å si hvis prestasjon eller utvikling er fraværende? F6 sier at: «I det øyeblikket vi slutter å levere sportslige resultater, så hjelper det på en måte ikke hvilke andre prosesser vi er i. Vi har et problem uansett»

Spørsmålet som bør stilles her er om disse prosessene er en nødvendighet for prestasjonene, eller om de er fint å ha når du også presterer? Dette er et tydelig skille, som kun F6 beskriver problematikken i. Dette er kanskje spesielt for lag som er helt i verdenstoppen, og som er forventet å vinne mye. Det er mulig at det ville vært annerledes i lag der forventningene er lavere. Man kan også tenke seg at det kan være vanskelig å forstå hvorfor man skal holde på med verdimessige prosesser hvis resultatene uteblir.

Selv om det er svært få sanksjoneringsmuligheter for forbund når det gjelder de verdibaserte føringene som ligger der, skildrer treneren mer en naturlig forståelse av hva som er rett og galt, enn at de skal bli straffet for å ikke følge disse. Sanksjoneringen her blir mer et tap av legitimitet. Scott (2014, s. 30) beskriver jo nettopp alle institusjoners muligheter til å sanksjonere på for eksempel regler rundt spill og aktivitet. Problemet med sanksjonering på verdimessige forhold er at de er naturlig vanskelig å vurdere graden av overtredelse. Derfor er sannsynligheten for straff fraværende i de fleste tilfeller. Straffen vil derfor i stedet som regel utarte seg innad i klubb, eller i spillergruppen. I spillergruppen vil man for eksempel kunne få tap av tillit hos trener og andre spillere. Den største sanksjoneringsmuligheten ligger hos klubben. Klubben har muligheten til å, i verste fall, avskjedige ansatte som ikke følger satte

verdimessige regler innad i klubben, og det samme gjelder spillere i visse tilfeller. Dette blir styrket av F6 som sier:

«Det er mange ting jeg må gjøre, det er en del lover og regler som må følges også videre, det er også en del «presseting» som skal ivaretas. Nå har vi hatt en veldig uheldig episode i A, der en medarbeider har vært ute på E med noe tøys, men så har vi en relativt god kultur på sport og i spillergruppen på å liksom oppføre oss og sørge for at vi ikke kommer opp i sanne ting, men nå hadde vi en sak i klubben som er veldig uheldig. Det er også en veldig viktig kulturdelt av jobben vår».

F6 viser her et svært viktig skille mellom klubb og spillergruppe, og kan ikke alltid bli kontrollert av treneren. Selv om spillergruppa følger ett sett med lover og regler, både fra forbund men også internt, så er det ikke sikkert det samme blir etterlevd i de resterende delene av klubben. Samtidig ser vi at visse trenere heller vil unngå at man har spillere i klubben som ikke greier å følge de satte reglene, enn å bare la dem få holde på slik dem vil selv. Samtidig som man fra start av er meget selektive i hvilke spillere man henter inn for å unngå disse problemene. F2 beskriver:

«Vi er jo selektive på hvem vi velger av spillere inn i laget, det er på en måte «førstepri» når de kommer over dørstokken, og hvis man ikke kan etterleve de verdiene eller de forventningene vi har, så er ytterste konsekvens da at du kanskje ikke får spille kamper og du får kanskje ikke være en del av fellesskapet»

#### Oppsummering normativ søyle

Det er tydelig at alle ser det som nødvendig å ha en form for verdiprosess, men kanskje viktigst en forventningsavklaring på hvordan man skal opptre som lag. Både med tanke på forholdet til hverandre, men også hvordan man skal forholde seg til omverdenen. Dette går spesielt på at man skal utstråle grunnverdiene satt i klubben. Samtidig er det viktig å forankre disse prosessene i alle ledd. Dette inkluderer spillerne, støtteapparat, administrasjonen, frivillige også videre. Trenerne ser dette som den største utfordringen fordi avstanden mellom de forskjellige leddene er store. Selv om spillerne gjør ting på den bestemte måten, er det ikke sikkert de personene som er i denne kulturen hver eneste dag gjør det samme. Disse prosessene kan bestå av både bestemte verdiord, men også spesifikke prosesser og



arbeidsmetoder som setter verdigrunnlaget. Trenerne er selektive når det gjelder spillere de tar inn i laget, fordi de vet at for mange utskudd i laget kan endre laget fort. Samtidig er det viktig med et spørsmål rundt hva verdimeslige prosesser har å si hvis resultatene uteblir.

#### 5. 4 Den kulturelt kognitive søyle

De kulturelt-kognitive aspektene i klubb viser seg å være svært ulike på visse områder, men tidvis også ganske like. Mye avhenger av utgangspunktene lederne har i klubben, både med tanke på klubben i seg selv men også spillerne. Ulike spillere kan ha svært forskjellige utgangspunkter. Dette vil avhenge svært mye av nasjonalitet, tidligere klubb, personlighet, fokus på lag i stedet for på seg selv, i tillegg til andre ting som påvirker personlighet. Alle trenerne prøver å få til en kognitiv forståelse av klubbens regler, tro og normer, men det er også ulik grad av hvor mye dette blir lagt fokus på. Graden av institusjonalisering, og hvordan dette blir tatt for gitt, varierer også. For noen av trenerne som ikke har vært vant til at ulikheter kan oppstå, blir mange av disse aspektene og problematikken utenkelig å se. Noe som er i tråd med (Zucker, 1983, s. 5).

Det største fellestrekket med alle trenernes forståelse innenfor denne søylen, er at de ønsker så tidlig som mulig å skape en felles forståelse av hvordan klubben fungerer. Både med tanke på regler, verdier, normer og tro. I en eliteklubb skjer det fra år til år, alt ifra ingen til utskiftninger i laget som kan være over halvparten, derfor er det også ulikt fra år til år hvor mange nye spillere som må inn i den totale felles forståelsen. Derfor har mange av våre trenere ofte i starten av sesongen uansett en form for prosess for å bevisstgjøre spillerne.

F1 sier:

«Vi har en verdiprosess og lager regler, så er det ikke sånn for meg at med en gang du gjør en feil så er du ferdig, men du må vise en form for vilje til å tilpasse deg og endre deg. Det er det sentrale. Så hvis du har satt opp et sett med regler, så har vi ingen forventninger om at vi skal være perfekte, men vi har en forventning om at du jobber med det».

Det er tydelig å se her at F1, og denne trenerens klubb, har et sett med faste prosedyrer og regler, men det er ikke slik at det er forventet at nye spillere skal forstå dette med en gang. Derimot vil spillerne i samhandling med hverandre over tid bli formet igjennom den ytre

konteksten i laget (Zucker, 1983, s. 5). Alt dette er en prosess helt til medlemmene av institusjonen opplever og oppfatter situasjoner i institusjonen på samme måte (Goffman, 1974). F1 sier videre «Alt henger jo sammen. Skal man se på klubben som et produkt, så må de grunnleggende verdiene være like. Man må på en måte representere dem, og lage et omdømme gjennom alle spillerne».

Selv om kun to av seks trenere snakker om det, er det antakelig en felles forståelse blant de andre også, men at de har ikke vært like mye i slike situasjoner i sine klubber. Både F1 og F6 tar opp utfordringene, men også det positive, med det å ha ulike nasjonaliteter innad i laget. De nevner at det viktigste handler om å ha en tydelig og sterk kultur fra før av, som også skal være enkel å forstå uavhengig av språk. Det viktigste er at de har muligheten til å si at sånn har vi det her, og at dette ikke kommer til å endre seg selv om denne spilleren kommer inn.

F6 sier: «Det er en del begreper som vi liksom kan sitte og diskutere på norsk, og bli veldig sånn «pin-pionta», men så er det litt vanskelig når det er åtte nasjonaliteter hvor engelsken er svingende og norsk er fraværende. Derfor må vi gjøre det enkelt».

I tillegg sier F1:

«Det som gjør det lett, lettere i gåseøyne, eller enklere for folk, nye mennesker å komme inn, uavhengig om du er fra K, eller Danmark, Tyskland eller Tunisia, er vel, eller tror jeg, når det er et tydelig sett med forventninger. For da er det lettere å forholde seg til det. Samtidig kan det også være noen ganger at en person ikke står for de samme tinga, og absolutt ikke er interessert i å tilpasse seg. Da har man en utfordring, men personlig har jeg aldri opplevd det som noe annet enn positivt hvis kulturen er tydelig og sterk».

Hovedtrekkene her handler om at det sjelden blir problemer selv om man kommer fra ulike kulturer, bare man har evnen til å tilpasse seg der man er nå, uavhengig av om det i starten kan være utfordrende. Spillerne er ofte svært profesjonelle utøvere som vet hva som kreves av dem til enhver tid, og er vant til å tilpasse seg ulike kulturer, selv om man kanskje i utgangspunktet ikke er enig. På mange måter blir disse utøverne påtvunget allment aksepterte verdier innenfor institusjonen de når har blitt en del av, noe som er i tråd med DiMaggio & Powell (1983).

Alle trenerne tar opp at det stilles visse forventninger både fra trener til spiller, og spillerne seg imellom. Både i forhold til hvordan man skal oppføre seg på og utenfor banen. Trenerne

beskriver en form for fiktiv ramme som setter standarden for hva som er greit og hva som ikke er greit.

F4 beskriver det slik:

«Rammen skal være veldig tydelig da, og alle skal forså og akseptere hva som gjelder på en måte, også vil jeg at den rammen ikke skal være for trang, den skal være ganske vid, men den skal være veldig tydelig».

Tanken med dette handler om å få spillerne til å få en forståelse og å tenke selv hva det er laget ønsker at de skal gjøre i ulike situasjoner. Når en spiller er institusjonalisert vil disse prosessene forhåpentligvis skje automatisk, altså uten å trenge å gjøre en vurdering. F1 tar dette enda et steg videre fra F4 og forklarer at det også er en form for intern justis i gruppa, og at det er viktig å bli konfrontert med det hvis man går utenfor denne fiktive rammen. F1 forklarer hva som skjer hvis en spiller går utenfor det som forventes fra spilleren.

«Det kommer veldig an på graden og alvorlighet i det, og hvor mange ganger man har gjort det, men det er viktig at hvis man går på utsiden av rammene, så er det viktig at vi som gruppe, eller jeg som leder, har en intern justis på det. Det er viktig at de blir konfrontert med det, ikke nødvendigvis med kjeft eller straff, men å vise at det her blir sett. Hvis forventningsavklaringa har vært god i forkant, så er spilleren klar over at han går på utsiden av ramma. Hvis den prosessen har vært god i forkant, og at spillerne har vært med på å lage de reglene selv, er det mye lettere å korrigere spilleren inn i rammen igjen».

I mange lag fungerer internjustisen i laget når en spiller går utenfor det som er forventet, og lager et botsystem. F3 beskriver det slik: «De har sine egne regler, og de har et botsystem».

Akkurat dette aspektet som F3 beskriver her er at et botsystem kan være et aspekt innenfor alle de tre søylene i institusjonell teori. Den er en måte å sanksjonere spillere på når de gjør noe som man i klubben anser som ikke greit. Den er også normativ da den instruerer til handling og forventet oppførsel til medlemmene i klubben. Samtidig er den også kulturelt-kognitiv fordi den holder alle til samme oppfatninger av hvordan ting skal være, og vil gjøre at handlinger som strider med føringene i botsystemet vil være utenkelige.

Innad i hvert lag har man forhåpentligvis noen spillere til enhver tid, som belyser alle de gode verdiene og normene som klubben ønsker, men som kanskje ikke er de viktigste spillerne for laget når det kommer til prestasjon. De er i stedet kulturelle bærere. Ofte kan disse utøverne danne legitimitet for hele klubben da de ter seg på en måte som er ønsket, og som folk utenfor klubben beundrer. Samtidig er det viktig for treneren å støtte oppunder disse personene slik at spillerne som kanskje kun presterer på banen ser at dette også er verdsatt.

F1 drar opp et eksempel fra egen klubb som poengterer dette på en god måte:

«Hvis vi er tilbake i H, så hadde vi jo en som het L, du husker jo kanskje han? Som ikke fikk spille noen ting, M spilte jo, også prøvde vi å bygge opp en kultur med det. Vi kalte oss jo N, det ble en trigger. Det ble en trigger, ikke sant? Å definere hva vi egentlig mener med det. Ett av de punktene var liksom at din egen posisjon skal sørge for at din posisjon presterer. Og du skal uansett hva slags rolle du får, bidra til lagets beste. Du har lov til å komme til treneren etterpå og være skuffa for at du ikke får spille, men du gir alltid det du kan til laget, og aksepterer rollen. Også jobber du for å få en annen rolle. Han var den som stod og reiste seg på benken hele tida, ikke sant. Hvis det skjedde noe bra, eller hvis det var litt motstand, så stod han og var verbal og prøvde å piske inn stemning og energi. Det prøvde jeg å løfte fram til resten av gruppa for å prøve å lage prestisje i dette. Dette var hans bidrag. Når det kom da feedback til meg fra tribune eller sponsorer, på at de hadde lagt merke til dette, så sa jeg det til han men også høyt i gruppa»

Samtidig som dette er et kulturelt-kognitivt aspekt, blir denne spilleren også en form for institusjonell bærer. Han blir også et symbol på hva klubben og laget skal stå for. F1 drar også i dette eksempelet fram også kanskje det viktigste i arbeidet rundt sponsorer. Når da du som leder får feedback på at sponsoren din elsker det han ser fra spillerne, er det ikke rart at han ønsker å assosieres med dette. Samtidig så hjelper det ikke at man kun gjør dette i visse tilfeller der det er «krav» om den adferden, men at man gjør det konsistent. At det er sånn det er, og at man gjør det til enhver tid. I F1 sitt eksempel, var det en relativt lite etablert spiller som leverte denne adferden, i motsetning sier F6 at det er en nødvendighet at det er de fremtredende spillerne som skal ha den rollen.

F6 sier:

«Vi gjør en grundig jobb når vi prøver å få tak i sponsorer, i å forstå deres verdigrunnlag. Noen av de største (spillerne) er jo flinke på det. De sørger for at vi nærmer oss, og kan levere

noe av det sponsorer vil assosieres med. Dette henger i stor grad sammen med det vi vil være. Vi må samtidig være tydelig på også å være konsistente».

Avslutningsvis tar også F6 opp tanken om at den kognitive forståelsen rundt normer, verdier, regler og tro, ikke kun må forstås innad i spillergruppa, men må være gjennomsyret og forstått i hele klubben. Selv om sportskulturen kan være klar og tydelig og etterfulgt hos spillerne, så er det ikke nødvendigvis slik i både styret og administrasjon. F6 sier:

«Jeg synes vi er for dårlig på det i klubben. Det er ikke så uvanlig i alle klubber jeg har vært i, at vi har en tydelig og klar sportskultur, også har vi en helt annen kultur i administrasjon, og en annen kultur i styret, og en helt annen kultur samlet sett i klubben. Dette er ikke helt uvanlig, og jeg synes det spriker mer enn det bør».

F6 sitt poeng her er at man innad i en klubb kan ha fire vidt forskjellige kulturer som spriker i hver sin retning. F6 sier ikke at det er noe galt i dette, men at det er problematisk i visse tilfeller. Dette er nok det som gjør disse utfordrende å etablere i en klubb der hvor de ulike gruppernes mål også spriker i forskjellige retninger. I alle ledd er det et mål å være profesjonelle og stå for det samme, så utøves det i praksis forskjellig da de har ulike ansvar og arbeidsoppgaver.

#### Oppsummering kulturelt-kognitiv søyle

Utgangspunktet for denne søylen handler om fra trenernes ståsted om å bevisstgjøre utøverne om de verdimeslige prosessene innad i laget. Det er nødvendig å ikke ta det for gitt at spillere som har vært i det samme systemet i en årrekke greier å holde på dette, uten kontinuerlig arbeid. Det samme gjelder nye spillere som kommer inn i klubben, da handler det om å greie å integrere disse inn i den felles forståelsen. Samtidig som man ikke kan forvente at spillere gjør denne endringen med en gang, men man må se villigheten til å tilpasse seg de reglene som er satt og en forventning om at de jobber med det. Dette er fordi det er slik at en klubb kan bestå av spillere fra forskjellige land med forskjellige kulturelle forståelser. I disse tilfellene må ting gjøres så enkelt som mulig. Det må også tas med at denne «rammen» som trenerne snakker om ikke kan være hundre prosent firkantet, men det må være rom for personligheter. Problemene oppstår når man går utenfor rammen. Der er det ikke alltid like lett å vite hva man skal gjøre. Det viktigste innenfor denne søylen handler derfor kanskje om

personer som fremmer det kulturelle i gruppen på en god måte, selv om disse kanskje ikke alltid er de beste håndballspillerne er de fortsatt en uvurderlig del av laget.

## 5. 5 Ledelse i topp trenerrollen

### 5.5.1 Institusjonalisering

Alle de seks trenere blir gjennom intervjuet spurt om momenter rundt det å ta over et nytt lag. Selv om ikke dette er en oppstart eller etablering av institusjonen, vil det fortsatt være en stor omveltning for institusjonen, da den går fra å ha en leder til en annen som kan ha to vidt forskjellige utgangspunkt og tankemåte om hvordan institusjonen skal se ut. Derfor vil det alltid være en institusjonaliseringsprosess når lederen skiftes ut, og en ny kommer inn. Her vil man på nytt etablere de normative, regulative og kognitive rammene for de menneskelige handlingene innad i institusjonen (Nielsen, 2005: Meyer & Rowan, 1977). Dette handler også om at den nye treneren involverer nye sosiale prosesser, samt former regler og tankemåter som han mener er nødvendig for dannelsen av en sterk gruppe. F1 sier blant annet: «Når du tar over et nytt lag, så kjenner du ikke nødvendigvis spillerne så god med en gang, så du må bruke tid på å skape relasjoner, og få informasjon som du kan bruke i lederskapet ditt».

F1 skildrer et svært viktig moment i en institusjonaliseringsprosess, nettopp fokuset rundt dette med «tid». Dette er noe alle trenerne tar opp da de mener at tid er en nødvendighet for å skape både tillit og relasjoner, både fra trener til spiller, men også spillerne seg imellom. Samtidig så mener også F2 at kontinuitet etableres over tid, og er nøkkelen for å utvikle laget «Kontinuitet er et stikkord for å utvikle seg, det må jobbes med ting over tid og i det daglige».

Dette er et moment som vi også kjenner igjen fra Selznick (1992, s. 232), der han mener at varighet blir en naturlig måleenhet for graden av institusjonalisering fordi det er slik at det tar «tid å bygge opp forhold og relasjoner» F2.

I det samme spørsmålet som i avsnittet over, tar trenerne også opp utfordringene med det å starte på nytt. Fordi de ser at selv om ting kan være uforståelig og uklart for alle i starten, så krever det kontinuitet i arbeidet for å få alle til å forstå, fordi det er ikke slik at ting alltid går på skinner i oppstarten. F1 sier følgende:

«Når du tar over et nytt lag, så kjenner du ikke nødvendigvis spillerne så godt med en gang, så du må jo liksom bruke tid på å skape relasjoner og, og få informasjon da som du kan bruke i lederskapet ditt. I starten begynner man kanskje å trene på ting de ikke har gjort før, eller endrer på ting, som gjør at kanskje et lag kan ta en til to steg tilbake før man får framgang, og da må man på en måte få laget eller gruppa til å akseptere det».

Det er tydelig å se at alle trenerne har mye av de samme tankene i akkurat den fasen når du har tatt over, og alt er bare bra. Men, det kommer alltid en tid der hvor ting begynner å skurre, og man må virkelig jobbe for å både fortsette framgang, samtidig få en kontinuitet med det du allerede har jobbet med. Dette gjelder ikke bare med tanke på sport, men også med tanke på hvordan spillerne ser på deg som leder. F5 sier:

«Når du begynner et sted, handler det om her å liksom bli kjent, forstå og bygge relasjon og sånt. Deretter kommer jo kanskje den letteste fasen, der du begynner å forstå og da er alle happy. Og faen det er en dyktig trener og alt er bra liksom. Det er bare gode greier. Her er det ingen som har rukket å bli sur fordi de ikke har fått spille også videre, men det kommer jo en hverdag på et eller annet tidspunkt».

Spørsmålet som man kan stille seg er hvordan forberede spillerne best mulig på at ting kanskje ikke alltid er like lett. I en oppstartfase i en ny klubb er det alltid mye positivt, alle får spille mye i oppkjøring, alle får muligheten til å vise seg frem til ny trener, og stiller på mange måter med blanke ark.

F5 poengterer også dette med å si:

«Det er jo blanke ark og nye fargestifter, eller hva det heter. Jeg tenker at det handler om å klare å så raskt som mulig få en mest mulig korrekt forståelse av hva det egentlig er du har kommet inn i. I det så ligger det en kulturell utfordring, altså hvilken kultur må man inn i, og prøve å forstå».

Derfor er det nødvendig fra start å bruke tid til å forstå deg som leder. Og med det forstå dine tankemåter. I tillegg er det slik at disse prosessene ofte må gjentas år etter år, selv om klubben er det samme, og de aller fleste spillerne er med fra tidligere, men alle trenger en påminnelse samtidig som nye spillere også trenger å forstå kulturen. Hvis allerede klubben er institusjonalisert vil det være enklere for de nye å komme inn i de allerede etablerte verdiene, fordi de vil bli opplevd som varige og stabile innad i laget (Selznick, 1992, s. 232). I disse

tilfellene er det ikke bare du som leder som har til ansvar å dra inn de nye spillerne til det etablerte systemene, men det er vel så mye de andre spillerne som har vært i kulturen over lengre tid. F4 sier:

«Da jeg begynte som ny leder i nytt lag, så skulle alle forstå mine tanker. Nå når man har jobbet litt over tid, enten som i B der det gikk ut 5-10 spillere ut hvert år, men det var fremdeles igjen 10 spillere som kunne være med å forklare alle de små detaljene. Ikke bare i det håndballtaktiske, men også hvordan ting fungerer rundt laget».

F6 poengterer som eneste av de seks trenere problematikken med å være i samme laget over mange år. De fem andre mener at det blir lettere å lede over tid, siden de blir mer kjent med spillerne og dermed har muligheten til å knytte sterkere bånd, relasjoner og tillit. Til forskjell problematiserer F6 dette som de andre ser på som positivt, til å bli utfordrende over tid. F6 mener at det å være trener i samme lag, med samme gruppe, har på mange måter sin utløpsdato. F6 sier også at jo større utskiftninger, jo lettere er det å bli i samme klubb over lengre tid. Videre skildrer F6 at alt har sin levetid når ambisjonene for å vinne og kravene deretter er så store. F6 som eneste trener, problematiserer derfor tidsaspektet.

«Det er ganske stor slitasje. Vi er jo sammen 50-60 dager i strekk, og er jo sammen veldig mange dager i året. Det er klart at mange blir lei av min stemme. Jeg kan ha god levetid i en klubb hvis jeg bytter ut en del av mannskapet, men å lede den samme spillergruppen i 10 år, tror jeg er vanskelig. Det er svært trøblete i så fall. Og der tror jeg at jeg har en levetid i hvert fall hvis ambisjonene er høye nok».

Selv om F6 skiller seg fra de andre på akkurat dette området, og kanskje har reflektert mer rundt denne problematikken, så er samtidig også F6 klar over at kunnskap om spillerne gir bedre forutsetninger. Hvis du går inn i et lag med en tankegang om at her er det jeg som bestemmer uansett, og de andre sine meninger og kunnskaper ikke har noen betydning, vil det bli vanskelig å lede. Det legger hvert fall ikke forutsetningene til rette for å gjøre det. F1 sier: «Kunnskap og kjennskap til menneskene vil gi deg bedre forutsetninger til å lede».



### 5.5.2 Etableringen av roller

I hver eneste klubb, spillergruppe, trenergruppe, og administrasjon, dannes det alltid ulike sett med roller innad. Disse kan både være formelle og uformelle, men de kan også være naturlig skapt, eller skapt med vilje. Uansett har man alltid tilknyttet seg en rekke kulturelle bærere som er med på å forme kulturen, selv om vi kanskje ikke alltid er hundre prosent bevisste på det til enhver tid. F5 sier:

«En kultur vil alltid preges av de individene som utgjør en spillegruppe. Jeg tenker også at det finnes litt mer rundt, både i klubben, men også i supporterne. De er jo også en del av det som er med å forme en kultur»

Det er felles for trenerne at det er visse posisjoner og roller de ønsker å ha i laget, i tillegg til roller som er nødvendige for laget. Den nødvendige rollen er et kapteins-team som består av alt fra 1 til 4 spillere. I tillegg er rollene de ønsker å ha, disse kan være alt i fra humørsprederen, veteranen som alltid gir hundre prosent og viser de andre hvordan ting skal gjøres. Rollene blir uansett skapt ut i fra de egenskapene som naturlig ligger hos de personene som blir tilknyttet disse spesifikke rollene (Scott, 2014, s. 104-111). Alt uansett hva, handler det om å bidra til lagets beste, uansett hvilken rolle du innehar. Samtidig som det handler om å danne en kultur som andre har lyst til å være en del av. F1 sier: «Du skal sørge for at din posisjon presterer, så skal du uansett hva slags rolle du får bidra til lagets beste».

Videre sier F2:

«Hvordan andre mennesker ser på oss utenifra er også en viktig greie. At vi er ålreite folk, og at vi er på en måte inkluderende, og at vi ser alle, og at vi på en måte har en kultur som folk setter pris på».

Det F2 reflekterer over her er svært sentralt for å skape en viss form for ønske om tilhørighet fra både supportere, sponsorer, og andre spillere som ønsker å tilknytte seg klubben.

Som vi vet fra Hansen et al., (2021, s. 9-13), er det slik at det er lederen som i mange tilfeller som kan gi roller til ulike spillere, fordi det er treneren som kjenner til spillernes styrker og svakheter. Dette momentet er noe vi kan støtte opp under i denne studien. Dette er fordi for

eksempel F4 i sitt svar til spørsmålet som handlet om ledelsesfilosofi og samhandling med spillere.

«En del av min ledelsesfilosofi er at hvis jeg liker spillerne så er det større sjanse for at de liker meg, så at vi liksom blir, om man skal bruke uttrykket «gode venner», så har vi lettere for å håndtere hverandres brister og styrker. Altså du vil mye heller hjelpe en bra kompis enn bare en sjef».

I tillegg til at F4 støtter oppunder Hansen et al. (2021) sitt aspekt om at treneren skal kjenne til spillernes gode og mindre gode sider, legger F4 også opp et tilleggsmoment i at dette må gå begge veier. F4 ser det på mange måter som positivt å være så tett opp til spillerne sine som mulig, man skal være en venn, og ikke en sjef som alltid skal fortelle dem hva de skal gjøre til enhver tid.

Samfunnet rundt er i kontinuerlig utvikling. Samfunnet endres kontinuerlig, og man må til enhver tid ha muligheten til å gjøre endringer selv om kontinuitet, som våre alle trenere nevner, ofte er nøkkelen til å bygge opp både kulturer og prestasjon. F2 sier:

«Klubben vil bli sett på som en viktig institusjon, og historien vil på en måte alltid være der. Samtidig som du ikke må være redd for å tenke nytt. Det er annerledes nå enn det det var i 2005. Både samfunnet, håndballen og livet generelt. Så er det også viktig å ta vare på tradisjonene, men det må ikke gå på bekostning av dagens situasjon».

Dilemmaet i denne situasjonen, som F2 poengterer, er problematikken som oppstår når man skal beholde tradisjonene samtidig som man skal fortsette å skape utvikling i en gruppe som stadig kan være i endring. I en eliteklubb vil det mest sannsynlig være vanskelig å forstå hva tradisjonene består av. Er det historien om alle seriegullene de vant på 50-tallet som man fortsatt kan se hengende på veggene? Er det hallen man fortsatt spiller i, eller er det folka som fortsatt jobber som friville og de ulike spillerne som har vært i klubben i en årrekke? F3 har et svært tydelig svar på dette: «Man snakker jo om at kulturen sitter i veggene, jeg tror at det sitter i folka».

«Folka» blir i denne situasjonen et artefakt i seg selv, fordi det er et symbol på de kulturelle omgivelsene, samtidig som folka sin betydning er sosialt konstruert.

For alle klubber er som vi vet tid viktig for dannelsen av kultur. Både fra Hansen et al. (2021) og Scott (2014), må kulturen bli skapt over tid, ved hjelp av kontinuitet, både fra lederen men også fra personer innad i kulturen. Det er derfor i de aller fleste lag, spillere som fronter kulturen, og er på sett og vis bærende for dette. Alle trenerne ser det som en nødvendighet å ha disse spillerne, ikke fordi de alltid er best, men fordi de setter utgangspunktet for resten. F6 sier:

«Jeg tror på å beholde rollemodeller over tid, selv om de kanskje er over toppen sånn rent sportslig spillermessig. Det kan også være andre ledd i organisasjonen, der det også er viktig, men samtidig så er det selvfølgelig viktig å fornye seg. Den balansen er fryktelig vanskelig. Jeg har blitt mindre og mindre redd for dette. Redd for å slippe unge krefter til, og la oss fornye. Jeg var nok mye mere redd for det før. Balansen i dette er vanskelig fordi disse rollemodellene som man kanskje trenger fire, fem, seks år på å utvikle. Det blir et ganske stort kontinuitetsbrudd når en eller kanskje flere forsvinner samtidig».

F6 tar både opp hvordan man må være forsiktig med utskiftninger, og at dette ikke skal skje for hurtig, samtidig som man ikke må være redd for å ta sjanser, og å utvikle seg til nye retninger. I tillegg tar F6 også opp at visse roller tar lang tid å utvikle. Disse rollene skapes ikke over natten, men kan ta flere år for å formes til det treneren ønsker. Som F6 sier, så er balansen viktig. Når er det nødvendig å fornye seg, og ikke tviholde seg til de tidligere hjørnesteinene? Og som F6 selv sier, har F6 blitt mindre og mindre redd med økende erfaring. Trenerne ser problematikken i det man stopper utvikling. Fordi som F5 sier: «For det første så er jo kultur alltid i utvikling. I det øyeblikket du tror at kulturen har satt seg bra, så er det virkelig fare på fære. Den må jobbe med kontinuerlig, hver eneste uke».

Det er derfor det er viktig som leder å alltid tenke at det er visse ting som alltid kan bli bedre. Tiden fra å ha en sterk kultur i gruppa til det motsatte kan være kortere enn man kanskje tenker. Det er en fin balansegang og en tynn tråd mellom å ha en kultur alle vil være en del av, til en kultur ingen vil være en del av. Mye starter uansett med personen som sitter på toppen, nemlig treneren, som er utgangspunktet for det meste.

### 5.5.3 Trenerens oppfattelse utad og innad i klubben

Dette kapitlet omhandler hvordan de seks trenere blir sett på, både innad i klubben fra spillerne, og utad av klubben fra supportere, andre klubber, sponsorer osv. I intervjuprosessen ble derfor trenerne spurt om ting som omhandler deres legitimitet og om hva de tenker om hvordan andre ser på dem. Selv om ordet «legitimitet» aldri ble nevnt i intervjuguiden, ble det i stedet bygget opp spørsmål som til sammen blir en forståelse av trenerens legitimitet i omgivelsene rundt.

Alle våre trenere beskriver et ønske om å bli oppfattet slik de selv prøver å bli oppfattet. Dersom man går inn i et arbeid med en tanke om hvordan man selv er, men faktisk gjør ting på en annen måte enn det man sier, er det ingen tvil om at det over tid vil oppstå konflikter. F1 beskriver følgende:

«Marerittet er jo hvis de oppfatter, ja, altså hvis det er dårlig samsvar mellom hva man prøver å utstråle og hva man faktisk utstråler. Så hjelper det ikke at jeg sier at jeg er sånn, fordi du blir opplevd på en annen måte».

Dette er ikke bare en viktig tanke i ledelse i trenerrollen, men i ledelse generelt. Ingen ønsker å utstråle andre verdier, og et annet tankesett enn det man har, men i stedet være hundre prosent den man egentlig er. På samme måte som de ser problematikken i hva F1 sier, kan vi også dra paralleller over til F3 som gir oss et eksempel der hvor andre kanskje oppfatter denne treneren på en annen måte enn F3 faktisk tenker om seg selv og ønsker å vise.

«Føler at det er ganske mange unge spillere som vil mye, som har stor tillit til meg, gjennom at jeg har hatt de på toppidrettsgymnas, og sånt da. Så jeg får en del henvendelser fra spillere, og foreldre, om å komme dit jeg er, og man blir litt, man stjeler spillere fra andre, og det har man sannsynligvis fått et rykte på, og det synes jeg er ganske urettferdig da, fordi jeg føler at spillere er jo ikke dumme, jeg har jo ikke lurt spillerne».

Hos F3 kan vi her se et tydelig skille mellom hva spillerne som møter F3 til daglig og faktisk har F3 som trener, har en annen oppfatning enn hva personer utenfor har. Blant de som står F3 nært, har F3 en sterk legitimitet, respekt og lojalitet, men til forskjell blir F3 sett på som en uten grunnleggende verdier og svake etiske retningslinjer på hvordan F3 opererer. Det er forstått at det er personer, og i denne sammenhengen spillerne, man møter i det daglige, som

kjenner deg best. Det er de som vet hvordan man er som leder og person, og som forhåpentligvis vil deg best til enhver tid. F1 sier:

«Spillerne ser jo alt. De får jo høre hvordan du er en til en, hvordan du er i garderoben, hvordan du er, men publikum ser jo bare litt. Jeg tror liksom etter hvert som man har vist at væremåten har gitt resultater, og har gitt et bra omdømme, så får man respekt for det uansett».

F1 får i dette tilfelle opp et svært viktig moment fra institusjonell teori, nemlig ved at hvis man kommer inn med sitt sett med holdninger og verdier, og holder seg til dem, selv om kanskje ikke andre er enige i den fremgangsmåten, vil det uansett bli godtatt hvis resultatene og omdømme er til stedet. Det vil gi overlevelse til institusjonen (Meyer & Rowan, 1977: Suchman, 1995, s. 574).

Både F1 og F6 tar opp det problematiske i toppidretten, nemlig resultatene. Hvis ikke laget eller utøveren presterer etter forventningene, vil uansett ingen andre momenter du har til stedet i organisasjonen ha noe å si da resultatene ikke er der. Et av disse momentene er da lederstil. F1 beskriver problematikken slik:

«Hvis man er fryktelig energisk og utagerende og det går bra, så får man jo et stempel på at man er engasjerende og inspirerende, men hvis det går dårlig så får du jo beskjed om at du lager stress og kaos. Det samme er det med min litt sånn rolige lederstil, hvis det går bra så får du beskjed om at du er moderne og skaper harmoni, men hvis du taper den kampen så får du beskjed om at du er apatisk og lite engasjerende».

Det man kan ta med seg fra dette er at man kan godta ganske mye, enten det er en sterk autoritær leder eller en annen personlighet på andre enden av skalaen, bare det blir resultater ut av det. På samme måte kan man derfor ikke si at noen lederstiler er perfekte, og svært få er riktige eller gale. Alt blir satt ut ifra konteksten man er i.

Alle de seks trenere deler en felles tanke om at både spillernes og klubbens handlinger vil bli reflektert av andre utenfor klubben, og over på treneren. Fordi det er slik at det er treneren som skal sette grunnlaget for kulturen i gruppa, hvis da spillergruppa ikke oppfører seg slik som er forventet, er det ingen tvil om at det vil bli reflektert over på lederskapet til treneren. Fra utsiden vil man bli sett på som en enhet. Derfor må man som leder også tenke at det ikke kun er egne handlinger som utgjør sin egen oppfattelse. F2 sier:

«Man blir jo på en måte sammenkoblet litt med hvordan spillerne på en måte blir oppfattet i det daglige. Det er jo på og utenfor banen, så jeg tror at vi blir jo litt som en enhet. Det er klart at de tingene som folk oppfatter av spillergruppa, vil også reflektere mitt lederskap».

F1 og F6 beskriver viktigheten av det å være operativ i situasjoner hvor ting kanskje ikke har blitt gjort slik man ønsker det, og at man i mange tilfeller ikke bare må vente og se og satse på at ting roer seg med tiden. F1 sier videre:

«Hvis du for eksempel aksepterer en uttalelse, som er fremmedfiendtlig for eksempel, flere ganger i miljøet ditt, og du står det som leder og ikke tar tak i det, så er det jo klart at dette også vil speile meg».

Dette kommer frem i eksempelet F1 viser til:

«Da de var i eliteserien, og det hadde vært en spiller som hadde vært på en pub mellom tolv og ett, og de hadde kamp dagen etter, men den spilleren var skadet og skulle derfor ikke spille, men da er det noen i lokalsamfunnet som ser det, og det blir til at hele laget har vært på fylla før kamp, ikke sant. Så sann sett så tror jeg det er veldig raskt å skape et feilaktig og ufortjent bilde av laget. Hvis man ikke er bevisst på rollen sin, da som lagspiller, at det representerer liksom mer enn bare deg selv».

Via Selznick (1957) vet man at institusjoner er «infused by values». Der eliteklubber ofte har et sett med verktøy for å oppnå sine egne mål, deriblant de grunnleggende verdiene, blir også toppidrettsklubber som institusjoner tilført verdier utad som er utover de kravene som er nødvendige for å oppnå de organisatoriske målene. Man blir derfor, som spiller i et lag, satt i en posisjon der folk forventer noe mer av deg enn det de gjør til allmennheten. Det hjelper derfor ikke at du oppfører deg bra på banen, men ikke når du snakker med fans og i media. Når du er toppidrettsutøver, er du det til enhver tid, hele året, og du må ha det samme utgangspunktet til enhver tid. F6 sier:

«Jeg er veldig opptatt av hvis du skal spille i A, så er du A-spiller 365 dager i året, og du må oppføre deg deretter, og hvis ikke vi gjør det, så vil det påvirke oss alle. Så er det klart at mitt lederskap skal helst skinne igjennom, også helst hvordan de oppfører seg på fritiden og i andre situasjoner. Hvis du er på laget, så er du det «twentyfour seven», og det er viktig. Så betyr det ikke at du ikke skal få lov til å leve, men du må tenke deg om».

#### 5.5.4 Ledelsesfilosofi

I denne siste delen av kapitlet skal det ses nærmere på trenernes ledelsesfilosofier.

Ledelsesfilosofi er et tema som alle trenerne for så vidt er vant til å snakke om, og er en tydelig gjennomtenkt prosess hos dem alle. De fikk derfor muligheten til å utdype dette slik de ville under intervjuprosessen, uten føringer fra forsker. I tillegg ble de også spurt om i hvilken grad denne filosofien og utgangspunktet for hvordan de jobber endrer seg ut ifra medgang eller motgang i lagets prestasjon. Fra start av i case-studien har dette vært et viktig moment, siden det sier noe om villigheten til å se at endringer er nødvendig når ting ikke fungerer. Samtidig som man også må se tanken om at selv om man har motgang, så kan det hende at veien man har lagt ut på er riktig bare man holder seg til den, og har troa på den i det lange løp.

Det er tydelig at alle har en filosofi om at de selv aldri skal være den begrensende faktoren for laget sine muligheter. Samtidig som de er klar over at det ikke alltid er de selv som vet best. Dannelsen av situasjoner der spillerne selv får komme med innspill, samtidig som du selv skal lære hvordan spillerne tenker og ta til deg de innspillene som kommer, ser alle som en nødvendighet. F1 sier: «Det skal ikke ligge noen begrensninger på deres prestasjon som ligger i en form for usikkerhet på meg som leder».

F6 sier:

«Da sier klubbledelsen at vi vil ha deg, og du kan pendle, det er ikke så viktig at du kommer hit hver dag, og at det ikke er så farlig. Da sier jeg at det er helt uaktuelt, jeg har ambisjoner, jeg vil, jeg vil at vi skal komme så langt vi kan, og jeg vil ikke være en begrensning for denne gruppa».

Trenerne tar også opp at forskjellen mellom seier og tap i toppidretten er svært liten, og at ingenting alltid er så dumt som det man kanskje tenker etter et tap. Forskjellen kan være «en eller to dommeravgjørelser», som F1 sier, eller andre ting som er vanskelig å forutse. F5 sier også:

«Jeg prater ofte om at når vi taper så er det sjeldent så dårlig som vi tror. Det er når vi taper. Og sjeldent så bra, når vi vinner. Altså fordi forskjellen på pluss to og minus to, det kan handle om veldig små marginer hit eller dit».

De fleste av trenerne nevner også viktigheten av at det konseptet man startet på ofte vil gi utvikling over tid. Selv om motgang ofte kan gjøre at de stiller seg spørsmål om ting blir gjort riktig. I stedet må man kanskje skalere ned, og bygge det grunnleggende opp på nytt i det samme konseptet. Fordi hvis konseptet er tydelig, så har du bedre forutsetninger for å finne årsaken til problemet, dette mener i alle fall F1.

«Hvis du har et tydelig konsept, så er alt mye lettere, for da gjør du en vurdering på konseptet. Hva er årsaken? Da har du bedre forutsetninger til å finne årsaken til problemet, og da tenker jeg, min erfaring er hvert fall at det er jo sjelden, men det er noen ganger, man må gjøre enkelte ting, og kanskje endre radikalt. Men, som oftest handler det om å være enda tydeligere i sitt eget konsept».

F4 problematiserer litt annerledes enn de resterende av trenerne. F4 reflekterer rundt at man kan være så god som mulig på alle ferdigheter, men det som faktisk har noe å si, er hvor godt man klarer å gjøre de avgjørende tingene i de riktige situasjonene. Og, at det man blir målt på til slutt kun er hvor bra man er på å vinne, fordi det er slik at dette er en konkurranse.

«Jeg synes det er alt for mange ledere som glemmer dette aspektet med at det faktisk er en konkurranse, og at det absolutt viktigste til slutt er hvor bra man er på å vinne. Altså det jeg legger mye i, liksom i trening og kamp, for håndball er en sport som veldig ofte avgjøres de siste ti, så da kan man være hva som helst, at du var bra på å springe, at du var bra på noe annet, så flink du er til å jobbe med utvikling, og fint verdigrunnlag, men hvem er det som faktisk klarer å gjøre de avgjørende tingene når det trengs?».

Mange sier at, etter å ha vunnet flere titler på rad, så kan man begynne å føle seg litt «mett», og mye medgang over tid kan bremse utvikling. Fordi, hvorfor skal man gidde å arbeide videre med å bli bedre, når man allerede er bedre enn alle andre? Utvikling i medgang kan derfor være vanskelig, for alle har jo hørt ordtaket «don't change a winning recipe». F4 sier:

«Når du vinner en tittel så betyr det at du har lykket, men det finnes jo hele tiden ting som man prøver å gjøre bedre. Men det kan bli en vanlig felle at du tror at en tittel eller noe som er synlig som medgang kan bremse utvikling. Men jeg tror at det viktigste for å skape



medgang er hele tiden å forsøke å jage utvikling. Det jeg gjør er at jeg hele tiden forsøker å bli bedre på det jeg kan».

Det er kanskje dette som skiller de beste fra de nest beste, nemlig at man alltid jager etter de små detaljene og kjemper for å bli bedre hver dag man kommer på trening.

Avslutningsvis ønskes det å generalisere ledelse av idretten ovenfor resten av samfunnet. Fordi, som F6 sier: «Selv om mange i idretten tror at de er spesielle, så er dette her ganske likt det andre driver med».

Det F6 prøver å få frem er at ledelse av høyt presterende miljøer har mange likheter. Målet er som regel det samme, enten det er trofeer, avkastning eller større makt. Ledelse består uansett av mange av de samme utfordringene uansett om det er i idretten eller i samfunnet utenfor.

## Konklusjon og avslutning

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å identifisere og slå fast hvordan trenere i elitehåndballen utfører ledelse i et organisasjonelt perspektiv. I tillegg til hvordan de utfører ledelse innad i en gruppe som skal prestere på et høyt nivå. Hovedteoriene i denne oppgaven baserer seg på institusjonell teori, og har gitt utgangspunktet for både hvordan intervjuguiden sine spørsmål, og hvordan resultatene har blitt analysert. Overordnet er det store individuelle forskjeller mellom trenerne på momenter de selv ser på som hensiktsmessige i elitehåndballen. Samtidig som man også ser at trekkene i hvordan de ønsker at gruppen som et lag skal fungere, og viktigheten av legitimitet utad i omgivelsene rundt seg. Der alle ser fokuset på riktige verdier og en sterk kultur innad i gruppa og organisasjonen de er en del av, så ser man også at et par av trenerne har skjønnet at dette ikke har noe betydning hvis ikke man fortsetter å gi sportslige resultater. Fordi, det er jo dette til slutt toppidretten handler om, nemlig å vinne.

Trenerne opplever forskjellige normer og holdninger når det kommer til handlingene gjort av administrasjon, supportere, spillergruppe og frivillige, og ser viktigheten av at det institusjonelle er gjennomsyret gjennom hele organisasjonen. Forskjellene i holdningene, verdiene og normene, resulterer derfor i ulike handlingsmønstre i organisasjonen (Scott, 2014). Praksisen gjennomført av de ulike aktørene innad i idrettsklubbene påvirkes til enhver tid av verdier, normer, visjon og holdninger, men fordi man har så ulike oppgaver som de skal gjennomføre i det daglige, så gir det en forskjell i praksisen de gjennomfører. Hos noen av trenerne starter dette med et dårlig arbeid fra start av, der de kanskje har greid å få det inn i spillergruppa, men ikke har greid å få det inn hos resten. Til forskjell har det hos andre trenere, vært en større innsats fra start av som har greid å få disse rammene inn i alle ledd. Årsaken til at forskjellene er store, kan blant annet være svak institusjonell ledelse i oppstarten, der ingen har fått et sett med felles fortolkningsrammer (Selznick, 1957).

Gjennom alle intervjuene har man fått inntrykk av at alle trenerne har hatt et ønske om å være gode forbilder gjennom handling, som både går overens med, men også støtter oppunder klubben. Fordi mange i tillegg har hatt et tett forhold, både til sportssjef men også styrer, har de greid å korte ned avstanden mellom spillergruppe og administrasjon.

Oppgavens hensikt har vært å belyse hovedproblemstillingen, som lyder som følger «Hvordan påvirker organisasjonskonteksten erfarne treneres tilnærming til ledelse i dagens topphåndball?». Å konkludere på denne problemstillingen vil i utgangspunktet være

utfordrende. I stedet kan man ta fragmenter fra de ulike delene og sette de sammen, og dermed finne ut av hvilke forhold innad i organisasjonen som påvirker ledelse. Det første forholdet handler om tydelig kommunikasjon og rapporteringslinjer innad i organisasjonen. Det har blitt sett at alle trenerne har en svært konkret og tydelig måte å kommunisere til resten av organisasjonen. Selv om de har svært ulike måter på hvordan de gjør det, så har de uansett skildret en tydelig og konkret metode for god informasjonsflyt, til både styre, det sportslige og resten av administrasjonen i klubben. Noen innehar kanskje rollen som sportssjef selv, som gjør at den kommunikasjonslinjen blir borte. De andre beskriver en tett dialog med sportssjefen, og noen har muligheten til å delta på styremøter. Uansett, ser man at alle organisasjonene har et regulatorisk aspekt som blir brukt av institusjonen, for å overvåke hva som skjer. Det har vært sett at det viktigste og mest nødvendige er sikring av god informasjonsflyt, selv om den ikke alltid er formelt etablert.

Mye av det grunnleggende innenfor det regulatoriske søylen innenfor institusjonell teori, er muligheten til sanksjonering. Dette aspektet er vanskelig å ta tak i. Tar man bort elitelisenreglementet i NHF, og kanskje også botsystemet innad i laget, er det svært få muligheter klubbene har til å straffe de som ikke følger reglene. I stedet for disse formelle straffene, som i utgangspunktet blir brukt for å påvirke fremtidig handling (Scott, 2014), ser man i stedet igjennom trenerne, et mer kollektivt verdimessig tap av legitimitet hos de som ikke følger reglene. Selv om mulighet for sanksjonering er stort sett fraværende, betyr ikke det at spillerne ikke ønsker å følge de satte verdimessige retningslinjene som er satt for gruppa heller. Mest sannsynlig handler dette om at de vet hvor fort man kan gå fra å være i en god situasjon til at alt kan endre seg. Tap av tillit skjer fort. Enten det er fra spiller til trener, og motsatt, eller innad i spillergruppa. Selv om alle trenerne innehar forskjellige roller, med ulike stillingsbeskrivelser, betyr ikke dette at de ikke tar og gjør mange av oppgavene de ikke har formelt uansett. Rollen som sportslig leder er et eksempel på dette. Dette gjør at vi kan tydelig se at en erfaren trener bryr seg sjelden om hva som ligger i jobbeskrivelsen, fordi treneren vil uansett gjøre sitt ytterste for at laget skal prestere best mulig. Hvis det da er at de selv må ta ansvar og gjøre jobben som kanskje ligger formelt til noen andre, så gjør de dette. Samtidig gis erfarne trenere en enorm frihet til å utforme rollen sin selv, mulig dette går inn på makten de selv har fordi de vet at klubben ikke kan få inn noen bedre enn dem uansett. Alt i fra F3's mulighet til å utforme sin egen kontrakt, til F6's mulighet til å få muligheten til å ikke trenge å være på trening hver dag, viser hvor mye trenerne gis frihet til å styre. Har du et navn, så vi du alltid samtidig få stor frihet.

Det var ikke overraskende at i det normative, at trenerne samlet viser en forståelse for viktigheten av tydelige verdiprosesser og forventningsavklaringer, innad i gruppen de er leder for. Der de felles setter ord på viktigheten av et felles sett med verdier, som er grunnleggende i alt laget gjør, som i tillegg skal utstråles utad. Dette må ikke kun være sporadisk adferd, som noen følger, men må være gjennomsyret i alle prosesser som skjer. Fordi mye av dette tar lang tid å etablere, så oppstår problemene ofte når det skjer radikale endringer. Enten det er ved større utskiftninger i spillergruppa, ny trener som kommer inn, nye ansetter i administrasjonen, fordi som vi har sett, så er alle klubber ulike, med et ulikt sett med verdier. Dette betyr ikke at noe er mer riktig enn noe annet, det betyr er at det er flere veier for å nå de samme målene.

Fordi den kognitive forståelsen av klubben vil variere fra spiller til spiller, skal man ikke ta for gitt at selv om det er få utskiftninger i gruppa fra år til år, at det ikke trengs et kontinuerlig arbeid. Man må til enhver tid bevisstgjøre spillerne, og forventningene som stilles. Det er en kontinuerlig prosess, helt fram til alle medlemmene av klubben oppfatter situasjoner som skjer rundt dem, på den samme måten.

I underproblemstillingen, blir det spurt om «Hvordan påvirker en leder utvikling på gruppe og individnivå, og hva er de opptatt av i sitt lederskap?». Hovedsakelig besvares denne underproblemstillingen ved hjelp av de fire siste kapitlene i resultat- og diskusjonsdelen. For det første ønsker trenerne å bruke tid på å skape relasjoner og tillit til spillergruppa, og er noe de selv ser på som en nødvendighet for å lede, og dannelsen av en sterk spillergruppe.

Aspektet rundt tid er også et viktig moment som trenerne ser på som en nødvendighet, og nøkkelen for å utvikle laget. Fordi det tar tid å bygge opp sterke forhold og relasjoner. Erfarne trenere skjønner viktigheten av at det ikke alltid er fremgang. Som regel går man litt tilbake før man tar større steg framover, og sånn er det til en hver tid. Fra før av trodde man kanskje at jo lenger man er et sted, jo bedre blir det. Gjennom denne oppgaven kan man se at dette ikke alltid stemmer. Det er fordi det kan være slitasje over tid, som disse trenerne er med på i lagene sine. Fordi, kravene som stilles når ambisjonene for å vinne er store, kan over tid bli problematisk.

I underproblemstilling nummer to, blir det spurt om hvilke organisatoriske forutsetninger som påvirker ledelse. Konklusjonen på dette er at det er svært få organisatoriske forutsetninger som påvirker ledelse. Det har blitt sett igjennom denne studien at det er i utgangspunktet treneren som påvirker sin egen ledelse, fordi i utgangspunktet har ikke det organisatoriske stor betydning for dem. Det som har mest å si er hvordan treneren blir styrt på fra styret og

sportslig utvalg, men fordi dette er løst organisert i de fleste tilfeller, spiller det i realiteten en liten rolle. Det som også kan ha en betydning er klubbens omdømme i miljøene rundt, men dette er ikke noe vi har fokusert på i særlig stor grad.

Det må òg ses på lederens etablering av formelle og uformelle roller i gruppa. Der det av og til er lederen som gir ulike roller til de ulike spillerne, fordi de kjenner spillernes styrker og svakheter. Samtidig er det også noen roller som blir tatt naturlig innad i laget, fordi disse spillerne er vant til å ha disse rollene, og de faller dem naturlig.

Lederne ser på det som en nødvendighet med legitimitet både innad i laget, men også i omgivelsene rundt laget. Dette handler både om at de ønsker å bli oppfattet slik de selv tenker at de er, men også at de ønsker at andre skal se på trenerens lederskap som noe som utstråler positivitet, gode verdier og en sterk kultur. Fordi det er slik at når dette ikke er på plass, vil spillerne handlinger bli reflektert, ikke bare på dem selv og klubben, men også over på trenerens lederskap. Man er på mange måter en enhet, og handlinger som en person gjør, blir generalisert ovenfor resten.

Det siste kapitlet som beskriver trenerens ledelsesfilosofi, trekker fram en kanskje litt uvanlig tanke. De beskriver at de selv ikke ønsker å være den begrensende faktoren for lagets utvikling og prestasjon. Dette er fordi de har skjont at det ikke alltid er de selv som vet best, og at man bør ta med spillernes innspill i vurderinger man gjør. Det er viktig at trenerne skjønner at i toppidretten er forskjellen mellom tap og seier en svært tynn og liten balansegang, som ikke alltid man har kontroll over. En erfaren leder vet at forskjellen ikke alltid ligger i deres hender. Ved motgang må man i stedet gå tilbake til konseptet man har startet på, og være konsistent i arbeidet rundt detaljene, og bygge det opp på nytt. Forhåpentligvis til det bedre. Dette er fordi hvis konseptet er tydelig, så har du bedre forutsetninger til å identifisere problemet, og forhåpentligvis komme styrket ut av det.

Avslutningsvis er det viktig å få frem at det ikke finnes en riktig måte å lede på. Alt er kontekst- og situasjonsavhengig. Det som fungerte et sted, vil ikke nødvendigvis fungere i den nye klubben. Og, det som fungerte for en spiller, og en spillergruppe, vil ikke nødvendigvis fungere for neste gruppe du kommer i. Man må ha muligheten til å tilpasse seg situasjonen man er i nå. Samtidig ser man også at trenerne tar en mye større rolle enn det som står innunder en hovedtrenerens formelle rolle. De formelle ansvarsområdene som ligger til ulike personer innad i klubbene har svake rammer. Dette gjør at trenerne gis en enorm frihet, som går utenom det som er normalt. Det vil selvfølgelig avhenge av hvem som får trenerrollen,

fordi har de et navn så får man tydeligvis automatisk stor frihet. I sum vil dette si at organisasjonskonteksten egentlig ikke har så mye å si. Det er i større grad treneren som har betydning for hvordan ledelse blir utøvet. Dette er konklusjonen som man kan trekke ut ifra disse seks trenernes svar, men det er mulig at ting kunne vært annerledes hvis man hadde hatt en sterk leder i organisasjonen utenom treneren. Det er her denne studien ser at videre forskning trengs, fordi det er en mangel på kunnskap om nettopp hvordan trenerens muligheter vil bli annerledes ved en annerledes maktbalanse innad i klubben. Det hadde vært spennende hvis det hadde blitt gjennomført en case-studie innad i én toppidrettsklubb, der man intervjuer alle ansatte, styret, spillere og støtteapparat, og deretter stiller spørsmål om hvordan de opplever treneren som leder fordi dette vet vi ingenting om enda.

## Kildehenvisninger

Andersen, S., S. (2013) *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. Utg.). Fagbokforlaget.

Andersen, S., S., Rongland, L., T. (2012) *Nordic elite sport: Same ambitions different tracks*. (1. Utg.). Universitetsforlaget.

Andersen, S., S., Hansen, P., Ø. & Houlian, B. (2022) *Embedded multi-level leadership in elite sport* (utg. 1). Routledge.

Arthur, C., C., A. & Bastardo, N. (2020) Leadership in sport. I Tenenbaum, G. & Eklund, R., C. *Handbook of sport psychology*. (1. Utg.). John Wiley and sons.

Blau, P., M., & Scott, R., W. (2011). The concept of formal organization. I Shafritz, J., M., Ott, J., S., & Jang, Y., S. (Red.). *Classics of organization theory* (7. Utg., s. 206-210). Wadsworth.

Boal, K. & Schultz, P. (2007) Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), s. 411-428. Doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.008

Bolman, L., G & Deal, T., E. (2003) *Reframing organizations* (3. Utg.). Jossey-Bass.

Braun, V., & Clark, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), s. 77-101. Doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Buch, T. (2014) *Ledelse, kultur og verdier*. (1. Utg.). Fagbokforlaget.

Burton, L., J. & Peachy, J., W. (2009) Transactional or transformational? Leadership preferences of division III Athletic Administrators. *Journal of intercollegiate sport*, 2(2), s. 245-259. Doi:10.1123/jis.2.2.245

Costley, C., Elliot, G., Gibbs, P. (2010) *Doing work based research: Approaches to inquiry for insider-researcher* (1. Utg.). Sage publications.

Conti, J., A & O' Neil, M. (2007) Studying power: qualitative methods and the global elite. *Sage Journals*, 7(1). Doi: 10.1177/1468794107071421

Coté, J. & Gilbert, W. (2009) An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sport science and coaching*, 4(3), s. 307-323.  
Doi: 10.1260/174795409789623892

Crotty, M. (1998) *Foundations of social research* (1. Utg.). Allen & Unwin.

Deephouse, D., L. & Suchman, M. (2008) Legitimacy in organizational institutionalism.  
Doi: 10.4135/9781849200387.n2

DiMaggio, T., J. & Powell, W., W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), s. 147-160. Doi: 10.2307/2095101

Doherty, A., J. (1997) The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Interuniversity Athletic Administrators. *Journal of sport management*. 11(3), s. 275-285. Doi: 10.1123/jsm.11.3.275

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K. (2014) *Organisasjonsteori*. (1. Utg.). Cappelen Damm.

Ferrar, P., Hosea, L., Henson, M., Dubina, N., Krueger, G., Staff, J., Gilbert, W. (2018). Building High Performing Coach-Athlete Relationships: The USOC's National Team Coach Leadership Education Program (NTCLEP). *International Sport Coaching Journal*. (5), s. 1-11. Doi: 10.1123/iscj.2017-0102.

Fletcher, D. & Arnold, R. (2011) A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology*, 23(2), s. 223-242.  
Doi: 10.1080/10413200.2011.559184



Fletcher, D. & Arnold, R. (2015) Performance leadership and management in elite sport: Current status and future directions. I Andersen, S., S., Houlian, B. & Rongland, L., T. *Managing elite sport systems* (utg. 1, s. 163-175). Routledge.

Friedland, R. & Alford, R., R. (1991) Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradiction. I Powell, W., W. & DiMaggio, P., J. *The new institutionalism in organizational analysis*. (1. Utg., s. 232-263). University of Chicago press.

Gammelsæter, H. (2016) *Poeng, penger og politikk* (1. Utg.). Cappelen Damn.

Goffman, E. (1974) *Frame analysis* (1. Utg.). Harvard University press.

Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Chung, I. (2002) A survey of US Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The sport psychologist*. 16(3), s. 229-250. Doi: 10.1123/tsp.16.3.229

GrønkJær, A., B. & Hanstad, D., V. (2022) Leading for success in Danish and Norwegian national team handball. I Andersen, S., S., Hansen, P., Ø. & Houlian, B. (Red.) *Embedded multi-level leadership in elite sport* (1. Utg., s. 142-160). Routledge.

Hammersley, M., Gomm, R., Foster, P. (2000) *Case studied methods: Key issues and key texts* (1. Utg.). Sage.

Hansen, P., Ø., Chroni, S., Skille, E., H., Abrahamsen, F., E. (2021) Leading and organizing national teams: functions of institutional leadership. *Sports coaching review*. 10(1), s. 1-22. Doi: 10.1080/21640629.2021.1896213

Hansen, P. Ø., Skirstad, B. & Andersen, S. S. (2022). Leading and organising German elite biathlon. I S. S. Andersen, P. Ø. Hansen & B. Houlihan (Red.), *Embedded Multi-Level Leadership in Elite Sport* (s. 101-118). Routledge.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources* (9. Utg.). Pearson Prentice Hall.

Jepperson, R., L. (1991) Institutions, institutional effects and institutionalization. I Powell, W., W. & DiMaggio, P., J. The new institutionalism in organizational analysis. (1. Utg., s. 143-163). University of Chicago press.

Kent, A. & Zhelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of sport management*. 15(2), s. 135-159. Doi: 10.1123/jsm.15.2.135

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. (1. Utg.). Universitetsforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* (2. Utg.). Gyldendal.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. Utg.). Gyldendal.

Langeveld, E. & Tønning, O., S. (2022, 10. november) Jublet vilt da motstanderlaget scoret: - Sjokkerende. NRK. [https://www.nrk.no/sport/spania-spiller-jublet-vilt-da-tyskland-scoret--sjokkerende-1.16173822?fbclid=IwAR0m6iEVu9Z3QD28xOOEYx-MIxcRbc5WRktZkE1LNFxL3AKF\\_qaDIGCF\\_y0](https://www.nrk.no/sport/spania-spiller-jublet-vilt-da-tyskland-scoret--sjokkerende-1.16173822?fbclid=IwAR0m6iEVu9Z3QD28xOOEYx-MIxcRbc5WRktZkE1LNFxL3AKF_qaDIGCF_y0)

Lee, Y., Kim, S., Kang, J. (2013) Coaching leadership effect on elite handball players psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *International journal of sport science and coaching*. 8(2), s. 327-342.

Meyer, J., W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*. 83(2), s. 340-363. Doi: 10.1086/226550

Mikecz, R. (2012) Interviewing elites: addressing methodological issues. *Sage journals*, 18(6). Doi: 10.1177/1077800412442818

Molan, C., Kelly, S., Arnold, R., Matthews, J. (2019) Performance management: A systematic review of proses in elite sport and other performance domains. *Journal of applied sport psychology*. 31(1), s. 87-104. Doi: 10.1080/10413200.2018.1440659

Nielsen, K. (2005) *Institutionell teori. En tverrfaglig introduksjon*. (1. Utg.). Universitetsforlaget.

Norges Håndballforbund. (2022, a) *Trener 4*. Hentet 20. oktober 2022 fra: <https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/utvikling/utdanning/trener/trener-4/>

Norges Håndballforbund. (2022, b) *Om oss*. Hentet 20. oktober 2022 fra: <https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/om-oss/>

Norges Håndballforbund. (2022, c). *Gjeldende elitelicensreglement fra og med 01.01.2022*. Hentet 20. oktober 2022 fra: <https://www.handball.no/globalassets/nhf-sentralt/praktisk-info/lover-og-regler/nye-lover-og-bestemmelser/elitelicensreglement-2022.pdf>

Nutt, P., C. & Backoff, R., W. (1997) Organizational transformation. *Journal of management inquiry*. 6(3). Doi: 10.1177/105649269763009

Rokeach, M. (1968) A theory of organization and change within value – attitude – systems. *Journal of social issues*. 24(1), s. 13-33. Doi: 10.1111/j.1540-4560.1968.tb01466.x

Rongland, L., T. (2015) Elite sport in Scandinavian welfare states: Legitimacy under pressure? *International journal of sport policy*. 7, s. 345-363. Doi: 10.1080/19406940.2014.987309

Scott, W., R. (2014) *Institutions and organizations*. (4. Utg.). Sage Publications.

Schjølberg, U., G. (2019, 19. september) *Dette kjennetegner toppidrettsutøvere som lykkes over tid*. Forskning.no. <https://forskning.no/psykologi-sport-trening/dette-kjennetegner-toppidrettsutoverere-som-lykkes-over-tid/1562744>

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration* (1. Utg.). Harper & Row.

Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. (1. Utg.) University of California press.

Selznick, P. (1996) Institutionalism “old” and “new”. *Administrative science quarterly*, 41, s. 270-277. Doi: 10.2307/2393719

Silvermann, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3. Utg.). Sage Publications.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610. Doi: 10.2307/258788

Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder* (5. Utg.). Fagbokforlaget.

Tolbert, P., S., Tucker, L., G. (1996) The institutionalization of institutional theory. I Clegg, S., R., Hardy, C., Nor, W., R. *Handbook of organization studies* (1. Utg., s. 175-190). Sage.

Van Manen, M. (2007) Phenomenology of practice. *Phenomenology & practice*, 1(1), s. 11-30. Doi: 10.29173/pandpr19803

Wagstaff, C., R., D., Fletcher, D. & Hanton, S. (2012) Exploring emotions abilities and regulating strategies in sport organizations. *Sport, exercise and performance psychology*. 1(4). S, 268-282. Doi: 10.1037/a0028814

Washington, M., Boal, K., B., Davis, N. (2008). Institutional leadership: Past, present and future. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. *Handbook of organizational institutionalism* (1. Utg., s. 721-735). Sage.

Washington, M. & Patterson, K., D., W. (2011) Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport management review*. 14(1), s. 1-12. Doi: 10.1016/j.smr.2010.06.003

Yin, R., K. (2014) *Case study research design and methods* (5. Utg.). Sage.

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over bakgrunnsinformasjon til intervjuobjektene .....	36
--	----

## Intervjuguide

### Innledning

- Presentasjon av intervjustyrer
  - Info om anonymitet, deltakerens rettigheter, tidsramme og datalagring
1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn som trener?
    - a. både i klubben du er nåværende og tidligere klubber
    - b. hvor lenge har du jobbet som trener?

### Hovedtema 1

#### Trenerens rolle i klubben

1. Kan du beskrive hvordan klubben din er organisert?
  - a. Hvem forholder du deg til i det daglige (rapporteringslinjer)?
  - b. Hvordan er relasjonen mellom styret og sportslig-/administrativ ledelse?
  - c. Hvilke føringer (strategiske dokumenter og lignende) påvirker hva du og laget kan prioritere?
  - d. Har du noen retningslinjer du må forholde deg til (klubb og NHF)?
  - e. Har du noen tanker om konseptet med elitelicens?
2. Kan du beskrive hvordan din rolle ser ut på nåværende tidspunkt?
  - a. Hva er ditt ansvarsområde?
  - b. Har rollen din utviklet seg eller forandret seg med tiden du har hatt denne rollen?
3. Hvilke forventninger tenker du at organisasjonen har til deg som trener/leder?
  - a. Gjerne eksempler
  - b. Både styret, administrativt, spillere og supportere
  - c. Hvordan påvirker disse forventningene din hverdag?
  - d. Hva vil det si å fylle en spesifikk rolle, både som leder og spiller?
4. Hvilke verdier står sentrale i din klubb?

- a. Bevissthetsnivå om verdier
  - b. Klubbens vs. spillergruppens verdier – samsvar?
  - c. Hva er tabu i din gruppe?
  - d. Hva er ansett for å være spesielt verdsatt i gruppen?
  - e. Hva skjer hvis man ikke følger disse verdiene?
  - f. Samspiller dine og klubbens verdier?
5. Hva er målsetningene til din klubb?
- a. Hva er klubbens «policier»?
  - b. Påvirker dette ditt arbeid?
  - c. Felles retning mellom deg og klubb
6. Er det noen verdier som er sentrale for ditt arbeid i klubb?
- a. Er disse knyttet opp til klubbens verdier?
  - b. Påvirker disse spillernes hverdag?

## Hovedtema 2

### Trenerens lederskap

1. Kan du beskrive din ledelsesfilosofi?
  - a. Hvilke utfordringer er det i å ta over et nytt lag?
  - b. Blir å lede lettere over tid?
  - c. Interne konflikter
2. Hva er du opptatt av når du skal styrke kulturen i laget?
  - a. Når utøverne blir større enn laget?
  - b. Hvordan bruker du spillerne i utvikling av ønsket kultur?
  - c. Bevare tidligere hjørnesteiner eller gjøre endring?
  - d. Roller i laget
3. Hvordan tror du spillerne oppfatter ditt lederskap?
  - a. Er støtte fra spillerne en nødvendighet?
  - b. Opprettholde klubbens tradisjoner?
4. Hvordan tror du andre utenfor klubben oppfatter ditt lederskap?
  - a. Har spillernes handlinger konsekvenser for deg?
  - b. Har klubbens handlinger konsekvenser for deg?
5. Ledelse i medgang og motgang – forskjellig eller lik tilnærming?
  - a. Utfordringen med å opprettholde konsistens i motgang
  - b. Utvikling i medgang

## **Avslutning**

1. Er det noe du kan tenke deg at er relevant å tilføye, som vi ikke har snakket om i dag?
2. Har du noen anbefalinger på andre trenere som du kan tenke deg er relevant å inkludere i denne studien?
3. Tenker du at dette er relevant forskning for trenere å ha kunnskap om i dagens topphåndball?
4. Er det mulig å kontakte deg i senere tid, dersom det er noe jeg trenger å avklare eller noe annet jeg finner interessant som jeg ønsker å spørre deg om?



## **Samtykkeskjema**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt**

#### *Ledelsesaspekter hos trenere i topphåndball*

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med denne studien er å skape en forståelse om hvordan trenere i topphåndballen leder på. Den prøver også å sette fokuset på klubbene disse trenerne er en del av. Sentrale elementer som vil bli spurt om inneholder trenernes ledelsesfilosofi og medfølgende normer og verdier som personen setter til grunnlag for sine handlinger og valg. Dette fokuset er hensiktsmessig for å forstå hva som foregår i en treners praksis, og det vil kunne hjelpe oss til å forstå hvordan disse trenerne arbeider for å skape velfungerende kulturer innad i sine lag.

#### **Hvem er ansvarlig for studien?**

Dette prosjektet er en mastergradsstudie ved institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Norges idrettshøgskole.

#### **Hvem er deltakere i studien?**

Utvalget i denne studien er trenere fra topphåndballen i Norge. Disse kan ha roller som elite- og førstedivisjonstrenerne, samt landslag.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Selve datainnsamlingen i denne studien vil skje via kvalitative intervjuer. Spørsmålene som vil bli stilt vil omhandle hovedsakelig to hovedtemaer, der den første er trenerens rolle i klubben de er ansatt i, og det andre går mer inn på trenerens lederskap. Under intervjuene vil det bli benyttet både notater og lydopptak for å registrere dataene, og senere transkribert til tekst. Selv om både ditt navn og andre navn du nevner under intervjuet blir anonymisert, kan

vi ikke garantere at du ikke kan gjenkjennes på bakgrunn av for eksempel stilling, utdanning og erfaring.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger om deg som objekt vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun forskeren (Eivind Åsheim), veiledere (Dag Vidar Hanstad, Per Øystein Hansen) og skriveassistent (Idunn Lyng Brekken), som vil ha tilgang til personopplysningene. Alle direkte personidentifiserende opplysninger vil bli erstattet med referansenummer som vil vise til en adskilt navneliste – også kalt en koblingsnøkkel.

Etter prosjektets slutt, som er tenkt 1. juni 2023, vil alle personopplysninger bli lagret i ett år og deretter bli slettet. Dette er fordi det skal være mulig å gå tilbake til rådata og sjekke at analysen i masteroppgaven min stemmer. Personopplysninger vil heller ikke kunne vise tilbake til hvem dataene stammer fra under lagring. Ved ønske fra prosjektdeltaker kan man få slettet personopplysningene etter prosjektet er avsluttet.

### **Frivillig deltakelse**

Å delta i denne studien er frivillig, og du har til enhver tid muligheten til å trekke ditt samtykke til å være med uten å oppgi noen spesiell grunn. Alle opplysninger som er hentet om deg, vil bli anonymisert uansett om du er med i hele studien eller trekker samtykket underveis.

Denne studien er meldt inn til Sikt, som er ansvarlig for vurdering av personvernet i dette prosjektet. Kontaktopplysningene til Sikt er epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), tlf: 73984040

Hvis du har noen spørsmål til denne studien, eller noe annet du ønsker å snakke om i forhold til dine rettigheter, kan du kontakte forsker Eivind Åsheim, tlf: 90711655, e-post: [eivindaasheim@gmail.com](mailto:eivindaasheim@gmail.com), eller veiledere Dag Vidar Hanstad, e-post: [dagvh@nih.no](mailto:dagvh@nih.no) og Per Øystein Hansen, e-post: [per.hansen@inn.no](mailto:per.hansen@inn.no).

### **Dine rettigheter**

Så lenge du er identifiserbar i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i personopplysninger innhentet/registrert om deg

- Få slettet personopplysningene om deg
- Å få rettet i personopplysninger om deg
- Be om å få kopi av dine personopplysninger
- Du har muligheten til å sende inn klage til NSD om behandlingen av dine personopplysninger

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har fått mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Dato

Signatur