

Axel Stefánsson

Når en elitetrener i håndball kommer i motgang

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for coaching og psykologi
Norges idrettshøgskole, 2011

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke hva som kjennetegner opplevelsen elitehåndballtrener erfarer da han møter sportslig motgang. Studiens problemstilling har vært:

Hvordan opplever og erfarer en elitehåndballtrener de utfordringene han møter i perioder med sportslig motgang?

Denne problemstillingen ble ytterligere presisert gjennom følgende underpunkter

A. *”Ytre” utfordringer, definert som spillere og ledere*

B. *”Indre” utfordringer, definert som troen på seg selv*

Mitt ønske har vært å belyse hvilke faktorer som påvirker en håndballtrener som opplever sportslig motgang. Ved dette har jeg ønsket å få et dypere innblikk i hvilke utfordringer treneren opplever å møte og hvordan og i hvilken grad sportslig motgang påvirker samarbeidsrelasjonen mellom treneren, ledere og spillere i klubben. Samtidig har det vært en intensjon å belyse hvordan sportslig motgang kan påvirke trenerens tro på seg selv som trener.

I teorikapittelet belyser jeg hvordan en trener kan skape mestringstro med utgangspunkt i sin lederstil og spillfilosofi, og for hvordan treneren får spillerne til å ha tro på sine kvaliteter slik at de kan oppnå resultatene som laget har som målsetning. En håndballtrener har en sentral rolle i utvikling av spillernes ferdigheter, og selvtillit er en viktig egenskap for en trener for å kunne påvirke utviklingen. Det har vært min intensjon å komme i dybden på hva som kjennetegner prosessen hvor en elitehåndballtrener møter sportslig motgang og ved hjelp av kvalitativt forskningsintervju innhentet jeg empiri fra fem elitehåndballtrenere. Disse har alle gått igjennom både sportslig motgang og sportslig suksess som trenere.

Funnene i denne studien kan oppsummeres i at tre av fem trenere opplevde konflikter med ledelsen og spillerne i sine klubber. Kjennetegn ved disse konfliktene var

kommunikasjonsproblemer som medførte store samarbeidsproblemer og til slutt at disse trenerne sluttet i klubbene før kontraktstiden var ute. Fellestrekk for disse trenerne var at de kun hadde jobbet i få måneder i sine klubber før de opplevde en sportslig motgangsperiode. Grunnen til dette kan synes å være at de ikke brukte eller fikk tilstrekkelig tid til å implementere sin trener- og spillfilosofi i klubben. Dette illustrerer at treneren bør ha evne til å justere sine arbeidsmåter for å komme i konstruktiv dialog med klubbkulturen som preger det miljøet han arbeider i. Disse trenerne opplevde også sterkt at deler av spillergruppen vendte mot dem og plasserte årsaken til motgang til dem og deres arbeidsmåte.

De to siste trenerne hadde vært i klubbene over mange år når lagene kom i sportslig motgang. Data viste at de dermed, i motsetning til de andre trenerne, i utgangspunktet hadde forankring for sin leder- og spillfilosofi. Det medførte at de gikk inn i bearbeidelse av motgangsperioden med visshet om at de hadde støtte fra ledelsen i sine klubber. At det her heller ikke kommer frem data som tyder på at spillerne uttrykker misfornøy tyder på at klubben forfekter en felles holdning mot prosessen. At de allerede på et tidligere tidspunkt hadde lyktes med sin filosofi i den samme klubben medførte nok også at de hadde grunnleggende tillit og at årsaksforholdet til motgangen ikke direkte ble projisert til filosofi.

Nøkkelord: Håndballtrener, sportslig motgang, skape tro og coaching efficacy.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	5
Forord	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Hva er sportslig motgang?	11
1.2.1 Sesongen 2008 - 2009.....	13
2. Problemstillinger	15
3. Teoretisk tilnærming	16
3.1 Tro på egen kvalitet - hvordan skaper trener tro?	16
3.1.1 Trenerens ledelse kan skape prestasjonsbedring.	17
3.1.2 Hvilken påvirkning har testing og tidligere resultater på lagets tro.....	20
3.2 Coaching efficacy: å ha tro på seg selv som trener	22
4. Metode	27
4.1 Valg av metode	27
4.2 Kvalitativ forskningsmetode	27
4.3 Kvalitativt intervju som metode	29
4.4 Utvalg og undersøkelsesopplegg	31
4.4.1 Intervjuene	34
4.5 Analyse.....	35
4.6 Undersøkelsens troverdighet.....	36
4.6.1 Intervjuenes pålitelighet.....	37
4.7 Ethiske overveielser	39
5. Resultat og drøfting	41
5.1 Ytre utfordringer	42
5.1.1 Trenerens samarbeid med ledelsen	42
5.1.2 Ytre utfordringer i forhold til spillere	53
5.2 Indre utfordringer	67
6. Sammenfattende oppsummering	71

Referanser.....	74
Vedlegg	80

Forord

Jeg vil først benytte anledningen og takke min veileder Lars Tore Ronglan og min bi-veileder Thorsteinn Sigurjonsson; Lars Tore, jeg setter stor pris på din store faginsikt og dine konstruktive tilbakemeldinger. Thorsteinn, takk for din store faginsikt og ditt positive vesen i gjennom hele prosessen. Jeg hadde ikke kommet hit med oppgaven uten deg.

Jeg vil takke dere for å komme med forslag som har hjulpet meg og at dere har vært tålmodige med å rette opp norsken min.

En stor takk til:

- Den islandske olympiske komiteen for det stipendet som jeg fikk i forbindelse med mitt masterstudie.
- Åge Steen og Krummy Halldorsson hos Norges toppidrettsgymnas Kongsvinger for å tilrettelegge jobben min i forhold til oppgaveskrivingen.
- Bente Skogvang for råd og vink underveis.
- Magnhild Berentsen for språklig korrigerings.
- Ansatte på bibliotekene ved HIHM og NIH for hjelp med litteratur.

Til slutt vil jeg takk mine aller kjæreste; Anna Brynja, Magnús Orri og Ingibjörg Ösp for stor forståelse og tålmodighet i gjennom hele arbeidet med oppgaven. Anna Brynja, takk for alle hjelpen underveis ved oppgaveskrivingen!

Nu kan jeg komme med på treninger og kamper, Magnús!

Elverum mai, 2011

Axel Stefánsson

1. Innledning

En håndballtrener har ansvar for lagets prestasjoner, og på elitenivå blir dette målt i antall poeng på tabellen. Dette gjør at treneren i lagidretten håndball får en svært sentral posisjon i forhold til resultater. I denne masteroppgaven tar jeg for meg elitehåndballtrenerens rolle i perioder med opplevd sportslig motgang.

Jeg har undersøkt hvordan håndballtreneren opplever slike perioder og hvilke erfaringer han/hun¹ sitter igjen med i ettertid. Hvordan blir samarbeid med klubbens ledelse når laget får dårlig resultater på håndballbanen? Hvordan er kommunikasjonen mellom treneren og spillerne på laget når resultatene ikke blir som forventet. Jeg tar også for meg hvilken påvirkning sportslig motgang kan ha på trenerens tro på seg selv som trener.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Min interesse for dette forskningsfeltet skyldes i stor grad at jeg selv alltid har drevet med idrett, og spesielt med håndball, hvor jeg har vært med både som spiller og som trener. Min egen bakgrunn har sikkert påvirket arbeidet med denne masteroppgaven, og jeg vil derfor si litt om min håndballkarriere. Allerede som seksåring ble jeg introdusert for håndball da jeg ble tatt med på min første håndballtrening på Island. Jeg likte miljøet umiddelbart og har siden vært veldig glad i både håndballspillet og atmosfæren rundt det. Min første seniorkamp spilte jeg som 15-åring, og jeg fikk etter hvert med meg 15 års spill i eliteserien på Island.

Gjennom denne perioden opplevde jeg både suksess og motgang. Her vil jeg trekke fram at vi tre ganger ble seriemester, tre ganger sluttspillmester og én gang cup-vinner. Jeg spilte på alle aldersbestemte landslag og ble kalt inn på landslagssamlinger, dog uten å få med meg en offisiell A-landskamp. På den andre siden av opplevelsesskalaen vil jeg nevne nedrykk fra eliteserien i mitt første år som seniorspiller, samt det å ikke komme til sluttspillet med laget mitt, da alle, inkludert oss selv, forventet at vi skulle

¹ Videre i denne oppgaven betegner jeg treneren med ”han”, uansett om treneren er mann og eller kvinne. Det gjør jeg for å slippe å skrive han/hun hver gang jeg refererer til trenere.

gjøre nettopp det. Skader kan være en annen viktig erfaring for en håndballspiller, noe jeg smertelig fikk erfare da jeg i 2000 måtte legge opp på grunn av skader, etter å ha spilt bare ett år for Haslum Håndballklubb i Norge.

Min trenerkarriere startet på Island da jeg var 19 år, og fra 1995 har jeg hvert år trent ett eller flere lag på aldersbestemt- eller elitenivå. Det å jobbe som trener var noe jeg gjorde ved siden av å være elitespiller, fordi jeg ganske tidlig fant ut at jeg ønsket å være håndballtrener etter at jeg hadde sluttet som spiller. I etterkant ser jeg at det var en viktig erfaring for meg å jobbe med unge spillere, og at det er viktig for unge spillere å bli veiledet av spillerne på høyt nivå. Etter at jeg la opp, ble jeg assistenttrener i Haslum HK i ett år, samtidig som jeg var ansvarlig for to formiddagstreninger i uka for Lunner IL sitt elitelag, kvinner, med fokus på spillerutvikling. Jeg tok over som elitetrener for min barndoms klubb på Island, Thor Akureyri, i 2002 og fikk dermed erfaring med å trene et eliteserielag. Jeg var trener for dem i eliteserien fram til 2006, da jeg tok over Elverum Håndball, herrer i norske eliteserien.

Jeg avsluttet som hovedtrener for Elverum HH våren 2008, etter at vi hadde vunnet sluttspillet i eliteserien. Her opplevde jeg å ikke få fornyet kontrakten, selv om jeg ønsket å forsette. Jeg var trener for et lag hvor det hadde vært stor utskifting av spillere i laget fra sesongen før, og det kom mange nye spillere rett før sesongstart. Dermed måtte jeg, som trener, fokusere på å bygge et nytt lag, noe som tok tid. Dette resulterte i variable prestasjoner og ga en tung start på sesongen. Etter syv kamper hadde vi vunnet 28,5 % av kampene i serien (vunnet 2 og tapt 5). Da resultatene i starten ikke ble som ”forventet”, ble det ganske tidlig i sesongen avklart av styret at ny trener skulle ansettes etter sesongen. Selv om jeg visste at jeg måtte slutte som trener, hadde jeg mulighet til å jobbe med spillergruppen gjennom sesongen, og dette resulterte i stadig bedre og mer stabile prestasjoner. I de 19 siste kampene i serien og sluttspillet, vant vi 81,5 % av kampene (vant 15, 1 uavgjort og 3 tap), noe som førte til at laget ble sluttspillmestere.

I forhold til temaet for denne oppgaven viser dette at jeg har kjent på kroppen det presset som oppstår når resultatet ikke blir som forventet av omgivelsene. De siste tre årene har jeg vært ansatt i lengre og kortere perioder som trener for gutter og jenter i alderen 15 -20 år, både i skole, klubb, region og som landslagstrener for jenter 94-95.

For disse spillerne har jeg fungert som talentutvikler, og jeg har fått lov til å jobbe med mange veldig motiverte og lovende håndballspillere.

For meg har både suksessen og motgangen vært sentrale brikker i min erfaringsstige, og erfaringene jeg har referert til ovenfor, har vært med på å forme meg til den treneren jeg er i dag. Dette er også bakteppet for min forståelsesplattform når jeg som forsker går inn i denne oppgaven. Jeg vil avslutningsvis trekke frem at jeg har en bachelor-grad i kroppsøving fra Lærerhøgskolen på Island. Jeg har også jobbet som kroppsøvingslærer for barn og ungdom på Island, ved siden av trenerjobben der. Jeg har tatt mellomfag over to år i trenerrollen ved Norges Idrettshøgskole.

Det å være elitetrener i dagens håndball-Norge er en utsatt posisjon og en tøff oppgave, noe de fleste som jobber med dette kan bekrefte. Det er kun ett lag som til slutt kan stå igjen som vinner, selv om det åpenbart er slik at flere lag har som målsetting å vinne. Dessuten har jo ingen noe ønske om å rykke ned. Slik sett vil det opplevelsesmessig være mange ”tapere” i et slikt seriesystem. I sesongen 2008-2009 sluttet² fire av tolv trenere i den norske eliteserien for herrer i håndball, og en av tolv i eliteserien for kvinner. Det viser seg at 33,3 % av trenerne i eliteserien for herrer sluttet i jobben. Kan hovedgrunnen skyldes sportslig motgang i sesongen 2008-2009? Jeg synes uansett at dette viser at i norsk håndball stilles det **store** krav til prestasjoner, nesten uavhengig av rammebetingelsene. Siden det kun er én klubb som kan havne øverst på tabellen, vil nødvendigvis flere trenere oppleve at omgivelsene definerer deres prestasjoner som for dårlige. Et annet viktig element for treneren er å avklare hvilke forventninger som blir stilt til laget, og komme til enighet med ledelsen om hva det er realistisk å forvente av han ut ifra de rammefaktorene vedkommende rår over. Det er derfor viktig at trenere som ansettes har gode kunnskaper og bred og variert erfaring. Det er åpenbart ikke tilstrekkelig ballast å kun flyte på egen spillererfaring.

² Når et lag bytter trener kan det være på grunn av dårlige resultater, men det kan også være at treneren selv ønsker å slutte på grunn av sportslig utfordringer, eller av personlige årsaker. Jeg har ikke undersøkt hvorfor lagene bytte trener.

Alle trenere vil på et eller annet tidspunkt i sin trenerkarriere oppleve motgang. Hvis resultatene blir dårligere enn forventet, er det store muligheter for at treneren automatisk får mye av skylden, og i elitesammenheng går massemedia ofte til frontalangrep på treneren (Isberg, 1991). Det er dermed en svært viktig kompetanse for en trener å vite hvordan en kan bidra til å snu motgang til suksess, noe som er svært viktig innenfor coaching. Hva gjør trenere når de opplever sportslig motgang? Etter at jeg selv har erfart at omgivelsene rundt meg ikke viste tålmodighet i en viktig oppbygningsfase for laget jeg trente, ble jeg nysgjerrig etter å finne mer ut hvem som definerer hva sportslig motgang er, og hva som oppleves som sportslig motgang.

1.2 Hva er sportslig motgang?

Det mest iøynefallende målbare forhold som sier noe om et lags prestasjonsevne, er om laget vinner eller taper kamper. Dette er derfor ofte det eneste målkriteriet som benyttes, og derfor måles sportslig motgang hos elitehåndballag stort sett ut ifra hvilke resultater lagene produserer. Som trener er man forpliktet til å skape resultater. Dette hovedsakelig fordi en som trener, som nevnt ovenfor, først og fremst blir målt ut ifra lagets resultater. En kan som trener unnlate å forholde seg til dette, men hvis en ikke vinner, bør en nok ganske fort se seg om etter en ny jobb (Hareide, 1998, Stelter, 2006). Dette poenget synliggjøres i artikler av Mallett og Côté (2006), som igjen viser til Gilbert og Trudel (1999, 2004), som påpeker at en må være mer reflektert når en skal evaluere en treners arbeid og dermed må utarbeide gode kriterier for denne prosessen. De presiserer at den vanligste måten å vurdere treneren på, nettopp er med utgangspunkt i om laget vinner eller taper kamper. Elitetrenere er ofte alene om å stå til ansvar for de resultater som utøverne har, selv om trenerne i de fleste tilfeller ikke har kontroll over en rekke ytre faktorer som nødvendigvis vil influere negativt på lagets prestasjon. Eksempler på dette kan være klubbens økonomi, uerfarne spillere, skader og sykdom hos spillere. Derfor er det viktig å bruke andre målelementer enn bare å telle antall seiere og tap for å vurdere kvaliteten på en treners arbeid (ibid).

For en trener er spilleraterialet, økonomi, støtteapparat og kultur avgjørende faktorer for å skape resultater. Men det skapes mange forventninger fra aktører rundt laget som ønsker seg gode resultater; supportere, styret, media og eller andre rundt laget. I toppfotballen er det ofte sterke markedskrefter med ønsker om kortsiktede resultater, noe

som er med på å avgjøre om en trener blir sparket eller ikke (Skogvang, 2006). Disse ulike faktorene er noe en trener må forholde seg til, men som han ikke bør ha hovedfokus på i sitt treningsarbeid. Det viser seg at reaksjonene i de ulike klubbene varierer, og hva som defineres som sportslig motgang er veldig forskjellig. Årsakene til sportslig motgang kan være manglende kvaliteter i spillergruppen, i støtteapparatet rundt laget, eller i klubben generelt. Ulike tradisjoner i klubbene er også en viktig faktor som har innvirkning på hvordan den enkelte klubben definerer sportslig motgang, på graden av tålmodighet fra styrets og supporterernes side, og på hvorvidt treneren får tid til å snu sportslig motgang til medgang.

Med utgangspunkt i det som er nevnt ovenfor har jeg i denne oppgaven valgt å operasjonalisere sportslig motgang som **en tilstand som oppstår når et lag ikke tar 30 % av poengene de kjemper om på de syv siste kampene**. Det vil si at lagene har under fem poeng av 14 mulige på de siste sju kampene. Det gjør jeg etter egne erfaringer fra Elverum, da styret i klubben definerte de resultatene som vi hadde etter sju kamper, som sportslig motgang. Jeg har snakket med noen trenerkolleger som trener elitelag i håndball. De fleste er enige i at et lag merker den sportslige motgangen hvis lagene har oppnådd under 30% av mulige poeng i en syv kampers periode, uansett hva forventningene er til laget. Forskning fra Tippeligaen fra 1995-2006 i fotball, som viser at gjennomsnittlig poengfangst hos de trenerne som var sparket var litt i overkant av 30%, forsterker det (Arnulf, Mathisen, & Hærem, 2010).

Det å få spillerne til å prestere bedre er viktig på et høyt profesjonelt nivå, på grunn av at suksess eller fiasko ofte blir satt i direkte sammenheng med hva treneren får ut av lagets potensiale. Lengre perioder med dårlige resultater oppfattes som at lederatferden (coachingstilen) hos treneren ikke virker, og treneren får derfor problemer med å forsette i jobben. I norsk eliteserie i fotball fikk for eksempel fem av fjorten hovedtrenere sparken eller ble fjernet sesongen 2006, og fire ble sparket eller fjernet umiddelbart etter sesongen (Høigaard, Jones, & Peters, 2008).

Sportslig motgang kan komme fram hos enkeltspillere, uavhengig av hvordan resultatene hos laget er, og det kan spre seg i spillergruppen hvis treneren ikke har god kommunikasjon med spillerne. Slik sett vil dette være faktorer som er gjensidig avhengige. Fokus i mitt prosjekt er imidlertid på laget. I idrettsverden er det ikke

uvanlig å bytte trener hvis resultatene ikke er som forventet, noe som ofte skyldes at forventningene ikke alltid er like realistiske.

1.2.1 Sesongen 2008 - 2009

Hvis vi ser på de lagene som byttet ut treneren i eliteserien for herrer sesongen 2008-2009, ser vi at Stord lå på nest siste plass, med fem poeng, da de byttet trener etter 12 serierunder. Stavanger lå på nest siste plass da de byttet trener etter 20 kamper, med 11 poeng. Drammen var på tredjeplass med 29 poeng, og kun to poeng etter lag som var nummer to på tabellen da de byttet trener etter 20 kamper. Nærbø lå på sisteplass, med null poeng, da de byttet trener etter 21 serierunder.

Da jeg gikk igjennom statistikk fra den norske eliteserien i håndball for sesongen 2008-2009, kunne jeg se hvordan sportslig motgang påvirket lagene og hvordan lagene byttet trener. Statistikk har som mål å konstatere objektive fakta. Jeg ønsker med min undersøkelse å få frem flere og mer varierte data som treneren faktisk blir målt ut ifra, i tillegg til resultatene og hvordan dette påvirker lagene i sportslig motgang. Jeg har gått igjennom resultat-statistikken til Norges håndballforbund, for klubbene i eliteserien herrer, for sesongen 2008-2009, for å se hvor mange lag som har hatt sportslig motgang med utgangspunkt i min definisjon med under 30 % poengene etter sju kamper. Dette er statistikk og kun et sportslig matematisk uttrykk på motgang, som ikke tar utgangspunkt i hva lagene har som målsetting, eller hva de forventer å ”høste” av poeng etter en syvkampers periode. Jeg kan se at Sandefjord og Stord hadde veldig dårlige perioder i begynnelsen av sesongen. Sandefjord hadde motgang fram til den 13. serierunden, men etter det snudde motgangen, med unntak av én periode. Stord hadde samme starten som Sandefjord med under 30 % uttelling fram til 10. serierunde. Deretter snudde motgangen, og de fikk bedre resultater. Begge disse lagene beholdt plassen i eliteserien. Stord fikk sluttspillplass etter 8. plass i serien, og deretter kom de helt til sluttspillfinale. Sandefjord gikk opp til niende plass, og beholdt plassen i eliteserien, men begge disse lagene hadde ligget på nedrykks- og kvalifiseringsplass i motgangsperioden. Stord er et lag som klarte å snu motgangen til suksess, målt ut fra oppnådde poeng, ved å bytte trener. Treneren gikk av etter 12 serierunder, og de fikk inn noen nye spillere som forsterket laget mye. De to lagene som ble nummer 10 og 11 på tabellen, Follo og Stavanger, fikk begge flere perioder i andre del av sesongen hvor de lå under poenggrensen på 30 %. Det viser at det er viktig å snu sportslig motgang fort i den

andre delen av sesongen, fordi en her er nærmere den endelige avgjørelsen av hvor lagene ender i serien (Norges Håndballforbund, s.a.).

Dette viser hvor viktig det er å få fram flere opplysninger om hva trenerne kan gjøre for å snu sportslig motgang til bedre resultater. Det eneste alternativet kan ikke være å gjøre endringer på trenersiden. Det skal være mulig for trener, spillere og styret å samles om å dra i samme retning for å oppnå bedre resultater.

2. Problemstillinger

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av problemstilling, hvilke sentrale momenter denne innebærer og hva jeg ønsker å belyse i dette masterprosjektet.

Elitetrenere i håndball stilles overfor mange og varierte utfordringer i sin trenergjerning. I mange tilfeller er dette forventninger som det for den enkelte treneren ikke alltid er like lett å imøtekomme. De ulike forventningene som stilles dannes med utgangspunkt i blant annet klubbens målsettinger og supporternes krav om god underholdning, noe som ofte er ensbetydende med å vinne kamper. Håndballklubber drives i de fleste tilfeller ved hjelp av frivillighet og dugnad, og ofte har ikke ledere og styret nødvendig kompetanse og mangler idrettslig bakgrunn. Spillergruppen har også sine intensjoner og ideer for laget. Hva gjør treneren når han blir konfrontert med sportslig motgang. Hvordan agerer han i forhold til ledelse og spillere? Hvilken tro har han på seg selv og sin egen ledelsesfilosofi? Hvilke endringer gjør han for å skape bedre resultater når laget opplever sportslige motgang.

Med disse tankene har jeg endt opp med følgende problemstilling:

Hvordan opplever og erfarer en elitehåndballtrener de utfordringene han møter i perioder med sportslig motgang?

For å svare på denne problemstillingen må jeg ta hensyn til både ytre og indre faktorer som påvirker hans arbeidsforhold og hvilke ledelsesstrategi han velger å bruke. Denne faktoren er:

A. "Ytre" utfordringer, definert som spillere og ledere

B. "Indre" utfordringer, definert som troen på seg selv

Jeg ønsker å få fram trenerens opplevelse og hvordan han erfarer sportslig motgang og hva som kjennetegner de tiltaka han gjorde i forhold til spillergruppen og klubben forøvrig. På denne måten kan jeg få empiri rundt hva som kjennetegner tiltak som har fungert/ikke fungert for mine informanter i prosessen med å snu sportslig motgang.

3. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet presenteres et teoretisk grunnlag som vurderes som relevant i forhold til den valgte problemstillingen. Jeg bruker begrepet trener i oppgaven fordi jeg anser det som mest relevant når jeg gjennomfører en undersøkelse blant håndballtrenere. Noen ganger kommer jeg dog til å bruke begrepene coaching, coach og trener om hverandre.

Litteraturen som benyttes i dette kapitlet er i hovedsak innhentet etter søk i databaser, som SPORT diskus og BIBSYS, referanser fra hovedfagsoppgaver, masteroppgaver og doktorgrads-avhandlinger med lignende tema, samt pensumlitteratur fra mastergradsstudium i coaching og idrettspsykologi ved Norges Idrettshøgskole. Dette ser jeg som pålitelige og troverdige kilder da dette er vitenskapelig baserte kilder.

3.1 Tro på egen kvalitet - hvordan skaper trener tro?

Når et lag befinner seg i sportslig motgang og resultatet ikke blir som forventet, blir troen på egne og lagets ferdigheter ofte svekket. Det er viktig at treneren har tro på laget sitt for å skape tro hos egne spillere; da dette har stor effekt på et lags prestasjoner (Chase, Lirgg, & Feltz, 1997). Det å skape tro kommer inn på mange områder i trenerens arbeid. For treneren er det viktig å skape tro på sin lederstil, på lagets spillefilosofi og kanskje aller viktigst, at spillerne har tro på sine kvaliteter for å oppnå de resultatene laget har som målsetting. Ronglan (2000) sier at prestasjonsgrupper i toppidretter bevisst jobber mot å øke sine prestasjoner og tøyser grenser for å bli bedre.

Troen kan gjøre en forskjell: Forskjellen på å lykkes eller ikke lykkes - til slutt – med det en forsøker å få til igjen og igjen gjennom hardt arbeid. Hardt arbeid må så å si ledsages av tro. Uten tro blir hardt arbeid meningsløst – uten hardt arbeid forblir tro urealistiske drømmer. De to dimensjonene inngår i et dynamisk samspill rettet mot prestasjonsforbedring (Ronglan; 2000, s. 116).

Hardt arbeid er helt avgjørende for å lykkes som spiller, og det dynamiske samspillet Ronglan trekker fram her er sentralt. Dette forteller meg hvor viktig det er for en trener å skape tro hos spillerne da det gir motivasjon til å prioritere hard trening over tid. Det igjen gjør kanskje at den enkelte spiller tar tak sin egen utvikling og kommer på

fellestreninger for å trene, ikke for å bli trent. En *vesentlig* forskjell om en spiller skal bli god.

Når en trener skal skape tro i et elitelag i håndball som har vært i sportslig motgang, handler det om å få spillerne til å tro på at de kan mestre de spillesituasjonene de møter i kampsituasjoner (Moen, 2009). Treneren må sette opp sine økter på en spesifikk måte og med det for øyet at spillerne kan oppleve at de lykkes i de spillesituasjonene som laget kommer i, i kamp. På denne måten forsterker treneren spillernes tro på egen ferdighet (Chase, et, al., 1997, Moen, 2009, Ronglan, 2000). Derfor er det viktig å ha mye spillelignende situasjoner og flere treningskamper før sesongstart. Gjennom en slik prosess vil spillerne bygge opp selvtilliten, slik at de opplever å mestre situasjoner som de møter i kampene. Dette er et poeng Eggen (1999) trekker frem i *Godfoten*, når ha sier at selvtillit kan man kun ha i en situasjon som du opplever at du kan mestre. I en kampsituasjon er det alltid 50/50 mulighet for å vinne en kamp, men troen kan være 100 % hos spillerne når kampen starter og i hele kampen (Ronglan, 2000). Uansett om laget er nederlagsdømt, er muligheten for å vinne til stede. Det betinger at spillerne og treneren har troen på at de kan lykkes. Dette viser seg til stadighet når lag langt ned på tabellen slår lag som er langt over dem på tabellen. Likeledes vil kampene vanligvis være tapt på forhånd om spillerne ikke har tro på at de kan lykkes (ibid).

3.1.1 Trenerens ledelse kan skape prestasjonsbedring.

Giske (2002) mener at tiltak som treneren kommer med i grupper med høyt ferdighetsnivå, i stor grad vil være basert på et ønske om prestasjonsforbedring. Han peker på hvilke muligheter en trener har til å påvirke utøverens prestasjoner i lagspill, både i treningssituasjonen og i mulige kampsituasjoner. Han mener det er viktig med treningssituasjoner som i størst mulig grad avspeiler reelle kampsituasjoner. Treningene bør også inkludere den mentale og fysiske tilstanden som spillerne vil møte under kampen. Å gjøre riktige valg i kamp er svært avgjørende for at et lag skal lykkes. En trener kan endre, eller gi spillerne flere handlingsmuligheter i en gitt spillesituasjon på trening for å øke spillerens kvaliteter for å ta riktige valg. I kampsituasjoner og kampforberedelse kan treneren prøve å gå inn og direkte styre spilleratferden under gitte situasjoner. Det er mulig at treneren på en måte kan klargjøre sentrale faktorer for

spilleren, for eksempel hvis han går inn og fryser en vellykket situasjon, for deretter å klargjøre eksplisitt hvorfor den ble vellykket.

Chase, et, al. ³(1997), som henviser til Horn & Lox (1993), kom i sin forskning frem til at forventningene som treneren har til laget og enkelspillere, påvirker deres lederstil og interaksjonen med laget. Dette påvirker i neste omgang laget og spilleren på den måten at spilleren har samme tro på sin og lagets prestasjon som treneren har (ibid). Chase, et, al. (1997) peker i sin forskning på at trenerne som lykkes har realistiske og positive forventninger som kontinuerlig blir revurdert gjennom hele sesongen. De sier videre at det er viktig å ikke ha for stort fokus på motstanderens kvaliteter, men at trenere i stedet skal fokusere på de momenter som kan øke eget lags prestasjoner og tro på kvalitet. Derfor er det lagt opp til at treneren skal definere gode prestasjoner etter lagets innsats, ikke etter motstanderens kvaliteter (ibid).

Chase, et, al. (1997) peker i sin forskning på at trenerne kan øke kvaliteten i laget med å fokusere på informasjonen som kommer fram i lagets resultater; og hvordan han kan påvirke de situasjoner som kommer opp gjennom å forberede spillerne på dem. Treneren kan gjøre det med å imitere aktuelle spillesituasjoner i treningsarbeidet og rette fokus på vellykkede forsøket og gi positive feedback i situasjonene (ibid). Det forsterkes av Høigaard, et, al. (2008); når laget kommer i motgang søker spillerne mer veiledning på trening og flere positive tilbakemeldinger. I motgangsperioder trenger spillerne demokratiske lederatferdet og mer sosial støtte fra treneren enn de trenger i medgangsperioder. Det er både yngre og mer erfarne spillere som trenger den støtten fra treneren når laget kommer i motgang (ibid). Trenerne som viser spillerne tillit har større mulighet for å skape selvtillit og å bedre prestasjonene hos spillerne sine, og kan derigjennom skape mer tro på lagets prestasjonsevne (Ronglan, 2007). Det som er tenkt er at treneren skal være en hjelp for spillerne slik at de kan oppnå sitt optimale prestasjonsnivå, men treneren kan i noen tilfeller bli begrensende for spillerne prestasjon (Ronglan, 2008). Forskninger viser at elitetrenere noen ganger kan virke som stresskilde for sine egne spillere, men på denne måten kan treneren unngå å være en

³ De Chase, Lirgg og Feltz peker på at de fire informantene i forskningen alle er kvinner, og at det kan begrense anvendelsen av resultatene, for eksempel når det gjelder mannlige trenere.

stresskilde for sine spillere. Fletcher og Hanton (2003) kommer fram til at eliteutøvere opplever et bredt spektrum av stresskilder fra laget og hele klubben. Trenerne og de som jobber med eliteutøvere må være klar over at grupper er sensitiv for det komplekse i det sosial og organisatoriske miljø, og at gruppen alltid er i utvikling (ibid). Det er ikke kun trenerens oppførsel som kan stresse utøveren, det kan også være at treneren er stresset selv, og ikke er i stand til å ta riktige avgjørelser for laget og utøverne (Frey, 2007).

Stress kan påvirke trenerens evne til å kunne gjøre riktige handlinger under press. Stress er ofte tolket som resultat av manglene evne til å utføre nødvendig treneratferd som å forberede utøvere til konkurranse og analysere situasjonen når han må ta viktige avgjørelser (ibid). Det er ikke sikkert at spillerne opplever treneren på samme måte som treneren opplever seg selv. Dette viser at det er viktig for en trener å kjenne sin lederskapsstil og personlighet godt, slik at han kan bli mer reflektert overfor hvordan han fremstår som leder både i mot- og medgang. DeMarco og Mccullick (1997) sier at det kan være lurt for en trener å ta opp kamper og treninger på video med fokus på seg selv, slik at han kan analysere seg selv i etterkant og få førstehåndsdata å jobbe ut i fra (ibid).

Det er flere faktorer som påvirker trenerens muligheter for å skape bedre prestasjoner ut fra hvordan han leder laget og hvilken holdings- og kommunikasjonskultur som er skapt i laget. For å skape de holdingene som et lag trenger å ha for å prestere, kan treneren bruke forskjellige metoder. Treneren i det norske kvinnelandslaget i håndball brukte sine beste og mest rutinerne spillere for å påvirke andre spillere i laget på en positiv måte. Det foreligger støtte for at nøkkelspillere i laget kan brukes for å øke troen på laget (team efficacy). Derfor er det en viktig oppgave for trenere å bevisstgjøre sine nøklespillere på deres ferdigheter og ansvar for å øke troen og selvtilliten i laget når laget kommer motgangsperioder (Ronglan, 2007).

Det viser seg at det er fullt mulig å snu sportslig motgang ved å invitere spillerne og styret til å sette målsettingen sammen, og til å velge veiene for å oppnå målene (Isberg, 1991). Virkeligheten viser at spillerne i mange tilfeller også ønsker dette. Dette kan gjøres gjennom samtaler med enkeltspillere, samtaler med spillere i små grupper og begge alternativene med eller uten deltagelse fra trener (Isberg, 1991). Det kan hjelpe

treneren at spillerne føler at de medvirker i målsettingsarbeidet og i valg av spillestil. Det gjør at spillerne kan bli mer lojale mot treneren, og de vil samarbeide med han, ikke gå bak ryggen på han med sine tanker og meninger (ibid). Soucie (1994) påpeker at selv om styret og/eller ledelsen nedfeller sine mål så kan allikevel spillerne ha andre mål. Soucie (1994) påpeker at om treneren ønsker å få spillerne til å dra i samme retning som ham så er det uhyre viktig at han involverer spillergruppen i målarbeidet.

Det er viktig med god dialog når treneren tar ut et lag. Ronglan (2000) sier at de som ikke var i laguttaket i en bestemt kamp under mesterskap, ble fulgt opp på kampdagen gjennom samtale med trener og fikk spesiell trening med andre konkrete oppgaver. På den måten ønsket trenerne å få bukt med den personlige skuffelsen fortest mulig, og hjelpe spilleren til å rette oppmerksomheten fremover (ibid). Ronglan (2000) sier videre at dette ikke må misforstås, og at det å bli satt ut av laget selvfølgelig kan være vanskelig for spillere i en slik prestasjonsgruppe, og at de kan bli både forbannet og frustrert. Dette kan også skape subgrupper, hvis de som er satt ut av laget finner hverandre i felles trøst. Det må både trenere og spillere i en prestasjonsgruppe være klar over (ibid). Det å informere den som ikke er tatt ut på laget før de andre på laget blir informert, er viktig for spillerens bearbeiding av skuffelse og for å minske risikoen for å miste tillit hos utøverne (Purdy, Potrac & Jones, 2008). Det motsatte kan føre til at utøverne kan oppleve treneren som uprofesjonell og inkompetent, og kan gjøre at utøverne ikke ønsker å jobbe sammen med treneren videre (ibid). Dette kan skape en vanskelig samarbeidssituasjon og gjøre det vanskelig for treneren å få spillernes tillit slik at han kan lede laget til bedre resultater.

3.1.2 Hvilken påvirkning har testing og tidligere resultater på lagets tro.

Et virkemiddel for å skape tro hos spillerne er å bruke fysiske tester. Det er en objektiv måte å bevisstgjøre spillerne på framgang som resultat av hardt treningsarbeid. Ronglan (2000, 2007) forteller at trenerne hos det norske kvinnelandslaget hadde brukt det mot et mesterskap for å vise spillerne at de fysiske resultatene var bedre enn de hadde vært tidligere. Det å bruke tidligere gode prestasjoner er en annen måte å bygge tro på; det å vise til bra resultat som laget har hatt tidligere og å fokusere på gode perioder som laget har hatt i kamper som de ikke har vunnet. Dette er et godt virkemiddel for å forsterke

troen på mestring – det bygger opp selvtillit. Trenerne kan også vise til episoder hvor laget tidligere har jobbet seg ut av perioder med dårlig resultater (ibid).

Dette er også noe Chase, et, al. (1997) har påvist. De viser til undersøkelser⁴ som finner at det mest effektive virkemiddelet for å skape tro er tidligere gode prestasjoner. Hele 48 % av spillerne sa at dette hadde mest effekt; deretter fulgte fysiske tilstand; dette ble nevnt av 35 % av spillerne. Ronglan (2007) kommer fram til at det er viktig å få alle spillerne i laget til å ha tro på lagets prestasjoner for å skape selvtillit. Det er ikke nok at noen nøklespillere tror på seier. Lagånd og lagprestasjoner skapes ved at alle bidrar, og treneren har en veldig sentral rolle i arbeidet med å involvere både nøklespillere og de som er nummer 13, 14, 15 og 16 i gruppen (ibid).

Det norske kvinnelandslaget i håndball er et lag som har hatt mange gode resultater, men de har også opplevd motgang og nederlag. Ronglan (2007) forteller at det norske kvinnelandslaget i håndball hadde spilt to treningskamper mot vertsnaasjonen i forbindelse med et verdensmesterskap, for å oppleve arenaen og publikum. I etterkant oppsummerte treneren med at laget tapte begge kampene, og at dette gikk hardt inn på spillerne og deres opplevelse. Selv om kampene var en viktig erfaring og en del av forberedelsen til mesterskapet, syntes det vanskelig for spillerne å bli kvitt den dårlige følelsen som de fikk etter nederlagene. Det viste seg i at de hadde fått mindre tro på lagets prestasjoner i selve mesterskapet, til tross for at laget hadde prestert bra mellom de to kampene og mesterskapen (ibid).

Etter en dårlig prestasjon av laget i verdensmesterskapen, innså treneren før evalueringsmøte at det ikke var noen vits i å fokusere på spillernes dårlige prestasjoner og dermed øke skuffelsen. Det var viktigere å gi spillerne energi og selvtillit. Ved å fokusere på mestringsopplevelse og involvering av spillerne i evalueringsprosessen, kunne treneren bidra til bedre spillernes lagmoral og innsats og minske mulighetene for en ny dårlig prestasjon (ibid). Dermed la treneren opp til å fokusere på prestasjoner laget hadde lyktes med, heller enn å se på resultatene, for på den måten å snu motgangsperioden.

⁴ Det vises til resultatene i undersøkelse fra Chase, Feltz, Tully og Lirgg (1994), som undersøkte selvtillit hos kvinnelige basketballspillere i College.

Tidligere prestasjoner kan virke både negativt og positivt på lagprestasjonen

Det viser seg at trenere som forteller sine spillere mye om deres svakheter påvirker spillerne slikt at de taper troen. Dette viser at det en fokuserer på, vokser! Selv om det kan motivere spillerne til å bli bedre i neste kamp, gjør det at spillerne mister troen på seg selv (Chase, et, al., 1997). Det er altså viktig for en trener å få fram og formidle en positiv forsterkning til spillerne sine. I idrett på høyt nivå blir suksess eller fiasko ofte sett i sammenheng med trenerens evne til å få det beste ut av laget sitt. Lengre perioder med dårlige resultater og manglene prestasjon hos spillerne oppfattes som en følge av trenerens evne som trener, og til slutt kan det bli vanskelig for treneren forsette i jobben (Høigaard, et, al., 2008).

3.2 Coaching efficacy: å ha tro på seg selv som trener

Innenfor toppidretten har treneren en sentral rolle for å utvikle utøverens ferdighet og prestasjoner, men også for å skaffe utøveren et optimalt grunnlag for å oppnå sin målsetting (Høigaard, 2009, Marback, Short, Short, & Sullivan, 2005). Selvtillit er en viktig egenskap for en trener, og det innebærer at treneren har generell tro på seg selv, men det kan også være spesifikt og omtales som ”selv-efficacy” eller mestringstro. Selv-efficacy er en teori som Bandura har vært sentralt i å utvikle og handler om den troen som en person har for å mestre en øvelse, en oppgave, en situasjon, og personens tro og kompetanse for å nå de målene som personen har satt seg (Høigaard, 2009). Det finnes flere ulike typer av efficacy og en av dem er ”coaching efficacy” som handler om å ha tro på seg selv som trener, noe som kan være en viktig egenskap for en trener i motgang (ibid). Begrepet coaching efficacy viser til trenerens tro at han kan påvirke utøverne gjennom sin trenervirksomhet (Feltz, Chase, Moritz, & Sullivan, 1999).

I generell coaching litteratur, er coaching efficacy virkemåten som gir positive resultater og læring for idrettsutøveren. En trener som er sikker i sin evne til å påvirke utøverens personlige utvikling og har positive holdninger til idretten, har den nødvendige kompetansen for å kunne bygge opp selvtillit hos idrettsutøveren (Boardley, Kavussanu, & Ring, 2008, Feltz, Short, & Sullivan, 2008).

I en begrepsmessig modell for coaching efficacy som Feltz, et, al., (2008) viser, kommer det fram at det er sju kilder til coaching efficacy:

1. Erfaring som trener og med å trene
2. Tidligere prestasjoner og suksesser
3. Utdanning
4. Egen idrettskarriere
5. Kunne oppfatte ferdigheter, evner og talent hos sine utøvere
6. Mental trening
7. Feedback og støtte til utøverne

(Feltz, et, al., 2008, Høigaard, 2009)

Disse faktorene har sammenheng med trenerens atferd, hans prestasjoner og utøverens og lagets prestasjoner (ibid). Det er fire hovedmomenter (nøkler) i coaching efficacy teorien: spillens strategi og trenerens evne til å lede laget til gode prestasjoner.

Motivasjon og trenerens evne til å påvirke motivasjonen hos utøveren. Trenerens evne til å lære bort teknikker for å øke utøvernes ferdigheter. Og trenerens evne til å kunne påvirke utøverens utvikling og holdninger på en positiv måte (Boardley, et, al., 2008, Marback et. al., 2005, Sullivan & Kent, 2003).

Konsekvensen av å ha tro på seg selv som trener

"I think the most important thing about coaching is that you have to have a sense of confidence about what you're doing. You have to be a salesman and you have to get your players, particularly your leaders, to believe in what you're trying to accomplish on the basketball floor" (Feltz, et, al., 2008, s. 152).

Dette er hva den anerkjente basketballtreneren Phil Jackson mente var viktig for en topp trener. Treneren har en vesentlig rolle for utøverens og lagets prestasjoner og motivasjon, da trenerne gir utøverne opplæring, veiledning, instruksjon av ferdigheter og tilbakemeldinger (ibid).

Det viser seg at de trenerne som har tro på seg selv gir mer presise og effektive tilbakemeldinger til spillergruppen, og de er også bedre i stand til å gi individuelle tilbakemeldinger for å hjelpe utøverne til å prestere best mulig (Boardley, et al., 2008). Utøvere er også mer tilfreds med trenere som har tro på seg selv som trener, og utøverne ønsker dem videre som sine trenere (Feltz, Hepler, Roman & Paiement, 2009, Feltz, et al., 2008, Høigaard, 2009). Resultatene blir også bedre, med flere seiere enn tap sammenlignet med dem som har mindre tro på seg selv (ibid).

Evne til å lede et lag til suksess har mye med kampstrategi å gjøre, og som nevnt er det viktig at treneren har stor tro på at han kan lede et lag til suksess. Slik tro fører til at treneren har en positiv effekt på utøverens selvtillit og prestasjoner. For å få suksess i konkurranse viser det seg at trenere må være motiverende, effektiv, gi positive tilbakemeldinger og det må være tilfredshet med treneren (Kavussanu, Boardley, Jutkiewicz, Vincent, & Ring, 2008). Flere variabler kan påvirke om en trener har suksess; hans erfaring, hans evne til å få utøverne til å jobbe som et lag og det sosiale nettverket som utøveren har rundt seg (ibid). En topp trener har mange arbeidsoppgaver i tillegg til å trene utøverne. Det gjelder for eksempel grundig planlegging av treninger, konkurranser. Organisatoriske oppgaver er altså også en viktig del av trenerens oppgaver (Mallett & Côté, 2006).

De trenerne som har tro på seg selv som trenere har mer tro på at de kan hjelpe spillerne til å oppnå de kvaliteter og egenskaper som må til for å skape gode resultater (Feltz, et al., 2008). Sullivan & Kent (2003) hevder at trenerne som har mindre tro på seg som trener bruker mer rutine- og læringsbokinstruksjon enn de trenerne som har mer tro på seg selv. De trenerne som har mye erfaring og opplever suksess, har fått mer kompetanse og selvtillit, noe som gjør det enklere å individualisere sin instruksjon (Høigaard, 2009). De trenerne som har stor tro på seg som trener, bruker mer effektive og presise instruksjoner til utøverne enn de trenerne som har mindre tro på seg som trener (ibid). Fotballforskning viser at fotballtrenere som brukte en autoritær lederstil, gjør dette for sikre at spillerne ikke oppfatter dem som ubesluttsomme og inkompetente (Potrac, Jones, & Armour, 2002). Videre sier de at hvis trenere mislykkes med nye ideer i sin treningsatferd og spillerne ikke godtar den lederstilen treneren har, kan det føre til å han får sparken fordi treneren har ansvar for lagets prestasjon. Trenere prøver derfor ofte å bruke den lederstilen som han mener kan skape respekt hos spillerne (ibid).

For en trener er det viktig å være åpen for nye muligheter og utvikling for å bli en bedre trener. Mange tar med seg erfaring som utøver, fra tidligere trenerjobber, eller fra en karriere som assistenttrener, men det er ikke sikkert at dette fungerer i dere nye trenerjobb (Cassidy, Jones, & Ptrac, 2006). Det forsterker det som DeMarco og Mccullick (1997) kom fram til, når de hevdet at i coaching må treneren alltid lære av sin erfaring og evaluere sin arbeidsmåte for å få frem utvikling. Trenerens coaching kan endre seg veldig mye på noe år om han tar med seg sin erfaring i coaching (ibid). Det er mange trenere som stoler på at deres tidligere spillererfaring er nok, men det er også viktig å kunne ha erfaring med å jobbe med pedagogikk. Derfor er det viktig for en trener å skaffe seg erfaring både innen idrett og pedagogikk (Feltz, et. al., 2009).

Påvirkning coaching efficacy har på lag og prestasjoner.

Coaching efficacy kan også vært relatert til forpliktelser overfor klubber og organisasjoner (Høigaard, 2009). Det innebærer større tilknytning til klubbens mål, verdier og den måten klubben ønsker å gjøre ting på, og coaching efficacy kan redusere stress og utbrenthet (ibid). Når trener har stor tro på seg som trener og på laget sitt, blir lagets prestasjoner bedre og sosiale faktorer og relasjoner innenfor laget blir også bedre (Marco, Miguel, Oliva, & Calvo, 2010).

Trenerens tro og forventninger til lagets prestasjoner påvirker spillerne og laget. Har treneren ikke tro på spillernes og lagets kvaliteter, kan det påvirke lagets prestasjon negativt (Chase, et, al, 1997). Treneren bør ha realistiske og positive forventninger til sitt lag gjennom hele sesongen uansett motstander og resultat. Treneren må revurdere sine planer og fokusere på de momentene som han kan påvirke som lagets trener. Derfor er det lagt vekt på at treneren vurderer sitt lag ut fra hvordan laget presterer ut fra egne premisser, og ikke ute fra motstanderens kvaliteter (ibid).

Forventningene til laget og enkeltspillere kan gjøre at treneren gir forskjellige tilbakemeldinger til utøverne. Treneren kan rose eller ignorere en middelmådig prestasjon hos en utøver som han ikke har så store forventninger til, og gi mer korrigerende tilbakemeldinger og kritikk til utøvere som treneren har store forventninger til (Feltz, et al, 2008).

Det viser seg at de trenerne som har høy coaching efficacy har større tro på at utøverne kan ha kontroll over sine prestasjoner og resultater enn de trenerne som ikke har høy coaching efficacy. Disse var mer opptatt av at spillerne hadde prestert dårlig før, at de var småskadet, eller at spillerne var slitne. De som hadde høy coaching efficacy, var sikre på at laget og utøverne kom fort tilbake med gode prestasjoner (ibid). En trener med høy coaching efficacy kan øke lagets prestasjon ved å se bak resultatene, og øke ferdigheten i laget på de momentene som han tror kan være avgjørende for at laget kan vinne eller tape en kamp (Chase, et, al., 1997). Derfor er det viktig for en treneren å legge mer vekt på disse momentene og prioritere dette i øktene, slik at spillerne blir bedre forberedt; dermed blir muligheten større for at laget vinner kamper som de ellers kunne ha tapt (ibid).

I følge Mallett og Côté (2006) bør en trener vurderes etter flere kriterier enn en lederskala, og det er noen retningslinjer som må tas med når resultatene av en slik undersøkelse blir vurdert. Det må tas med andre kilder, som antall seiere og tap, progresjonen de siste årene og hvordan treneren oppfører seg i trenings- og kampsituasjoner. En må bruke mer enn ett av evalueringresultatene for å fastsette en trenerens kompetanse. Man må også sørge for at det er et tilstrekkelig antall spillere som gir svar på evalueringen.

Det er mange faktorer som påvirker i idrett, i tillegg til kvaliteten på spillere og trenere. Det kan være skader, sykdom og rammefaktorer som for eksempel reduserte ressurser. Det er viktig å være åpen for ulike forklaringer når resultatene blir brukt for å avgjøre trenerens kompetanse, for eksempel hvis han scorer lavt på mental forberedelse, men ikke har tilgang til en idrettspsykolog. Derfor bør evalueringen av en trener som har høy coaching efficacy vurderes etter flere kriterier enn bare kampresultater (ibid).

I dette kapitlet har jeg skrevet om teorier jeg synes er relevante oppgavens problemstilling. Hvordan en trener opplever de utfordringene han møter i sportslig motgang, og hvilke muligheter har treneren for å hjelpe laget ut av motgangen? Det er også beskrevet hvilke tiltak treneren har tilgang til for å kunne vedlikeholde troen på seg selv som trener. Dette blir så sentralt da en ser på hvilke tiltak treneren faktisk har benyttet.

4. Metode

Jeg starter dette kapitlet med å begrunne mitt valg av metode. Deretter tar jeg for meg metodene jeg benytter i masterprosjektet: kvalitativ forskningsmetode og hermeneutisk tilnærming. Jeg beskriver min rolle i forskningsprosessen og mine refleksjoner rundt dette. Til slutt vil jeg gjøre rede for valg av informanter, etiske verdier og måten jeg valgte å gå til verks på da jeg analyserte mine data.

4.1 Valg av metode

Valg av forskningsmetode må utledes av problemområdet som ønskes belyst i en studie. Begrepet ”metode” representerer en tenkning om hvordan man kan nå et gitt mål; hvilken eller hvilke metoder som gir best mulighet for å besvare spørsmålet som stilles (Dalland, 2007).

I denne undersøkelsen ønsker jeg å gå i dybden; jeg ønsker innsyn i hvilke utfordringer en elitetrener i håndball møter i sportslig motgang ved at han deler sin egen opplevelse og egne synspunkter med meg som forsker.

4.2 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ forskning er en tradisjon i samfunnsvitenskap hvor man er avhengig av å studere mennesker i deres naturlige miljø og samhandle med folk ut fra deres eget språk og deres ståsted. Metoden blir dermed et redskap og en framgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse (Holm & Solvang, 1998, Thagaard, 2009).

Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for kvalitativ metode er refleksjoner rundt dataenes meningsinnhold, noe som særlig er fremtredende i de senere stadiene av forskningsprosessen. Forskning skal gjennomføres systematisk og ha et vitenskapelig fundament. Forståelsen av data utvikles gjennom hele forskningsprosessen og må ses i sammenheng med den forståelsen forskeren bringer med seg inn i prosjektet (Thagaard, 2009).

Kvalitative undersøkelser kan klassifiseres som holistiske. Det innebærer å se helheten i en opplevelse i stedet for å ta utgangspunkt i dens enkelte deler. Den holistiske filosofien omfatter forskjellige kvalitative forskningsmetoder, for eksempel fenomenologi og hermeneutikk.

For denne undersøkelsen har jeg valgt en hermeneutisk tilnærming for å fortolke trenerens opplevelse og erfaringer. Det har vært vanskelig å finne litteratur og studier som omhandler motgang hos trenere i håndball. Derfor mener jeg at dette temaet, som det ikke har vært mye forsket på innenfor håndballvitenskap, roper etter mer vitenskapelig basert kunnskap. Noe som i seg selv er med å forsterke betydningen av å forske på dette feltet. Det er også svært sentralt å se på trenerens egen opplevelse, ikke minst med utgangspunkt i at kravene til dagens elitetrenere bare blir større og større. Hermeneutikk handler om å fortolke meningsfulle fenomener og å beskrive situasjonene for at forståelsen av meningen skal være mulig. Målet er å oppnå en troverdig forståelse av meningen i teksten (Dalland, 2007, Kvale, 2002, Olsson & Sørensen, 2003, & Thagaard, 2009). Mening, som Dalland (2007) beskriver det, brukes både om menneskelige aktiviteter og tolkning av menneskelige aktiviteter. Det karakteristiske for meningsfulle fenomener er at de må tolkes for å kunne forstås. Han sier videre at hermeneutikk er et forsøk at klargjør hva forståelse og fortolkning er og hvilke problemer kan komme opp knyttet til fortolkning av meningsfulle fenomener (ibid).

Når jeg bruker en hermeneutisk tilnærming, innebærer det jeg vil prøve å finne den skjulte meningen i det som framkommer i intervjuene om trenerens oppgave i sportslig motgang, og hvilke veier han tar for å snu motgang til suksess. Hvordan opplever treneren den vanskelige situasjonen som han er i når laget har sportslig motgang? Jeg må i tråd med dette også stadig skifte perspektiv og veksle mellom helheten og de ulike delene. Hvilken forståelse jeg selv har av sportslig motgang, spiller selvsagt også en rolle, men det er viktig at jeg tydelig skiller mellom hva som er min mening og erfaring, og hvilken mening og erfaring treneren uttrykker.

Det finnes ingen egentlig sannhet ifølge en hermeneutisk tilnærming, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Kvale og Brinkmann (2009) sier at hermeneutikk er ikke noe trinn-for-trinn fortolkning, men at lang erfaring med tekstanalyse har vist at det er noen generelle prinsipper som det kan være hensiktsmessig å forholde seg til. Hermeneutikk

bygger i prinsippet på at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer er en del av. Den hermeneutiske sirkelen går ut på å forstå deler ut fra helheten, og helheten ut fra delene (Thagaard, 2009). I tråd med dette vil jeg forstå delene i det som kommer frem i intervjuene med trenerne i lys av helheten. Når jeg bruker en slik hermeneutisk metode i tekstanalysen, er det i prinsippet en uendelig prosess. I praksis stanser den når man kommer fram til en troverdig og pålitelige mening, eller en gyldig mening uten indre motsigelser (Kvale, 2002).

Den hermeneutiske sirkelen er en modell som forklarer at forskningsarbeidet må veksle fram og tilbake mellom helhet og deler. Helheten omfatter hele intervjuet, alle treninger og kamper, personens liv; mens delene kan være ytringer fra treneren, eller tilbakemeldinger fra spillerne til treneren. Jeg, som forsker, har stadig måttet veksle mellom helheten og delene i løpet av prosessen. På grunn av de observasjoner som jeg har gjort, og hver gang jeg har lest de transkriberte intervjuene, har det vokst fram en dypere forståelse og nye tanker om prosjektet. Den hermeneutiske sirkelen har utviklet seg gjennom hele prosessen.

Valget av et kvalitativt forskningsintervju gjør det mulig å undersøke trenerens opplevelse av gå igjennom motgang, hans meninger, refleksjoner og hvordan treneren selv opplever de utfordringene som han møter når laget opplever motgang. Når det er sagt, hadde det optimale forskningsdesignet for denne problemstillingen kanskje vært en kombinasjon av observasjon og intervju.

4.3 Kvalitativt intervju som metode

I og med at jeg i særlig grad ønsker å få innsikt i trenerens erfaringer, tanker og følelse knyttet til mitt forskningsobjekt, er valget av intervju et verktøy som gir meg et særlig godt grunnlag. Som forsker har jeg lagt opp til at sentrale tema i intervjuet skal belyse problemstillingen. De begivenheter og erfaring som trenerne forteller om i intervjuet vil være gjenfortellinger av hendelser, og disse fortellingene vil dermed være preget av trenerens forståelse av det han har opplevd (Thagaard, 2009). Et kvalitativt intervju kan utformes på uliker måter. Uansett, i det kvalitative intervjuet søker forskeren å gå i

dybden på intervjuobjektets livsverdi, opplevelse, oppfattelse og fornemmelser, for så å kunne tolke fenomenet i lys av konteksten (Larsen & Vejleskov, 2002).

Jeg ønsket å gjennomføre intervjuet i en relativt uformell stil, mer som en samtale enn i et formelt spørsmål-/svar-format; dette for å kunne få det meste og beste ut av treneren. Hensikten var å skape en atmosfære som bar preg av en kollegial samtale mellom forsker og informant, og at det skulle være mulig for informanten å introdusere andre temaer i løpet av intervjuet, også elementer jeg som forsker ikke hadde tenkt på i forkant.

Jeg intervjuet en av trenerne ansikt til ansikt; de fire andre ble intervjuet over telefon på grunn av avstanden og tidsbegrensninger hos disse. I mine intervjuer brukte jeg en intervjuguide (se vedlegg nr. 1) som var delvis strukturert. Jeg hadde utformet en spørsmålsguide med utgangspunkt i problemstillingen, med tenkt rekkefølge på tema, men rekkefølgen var ikke låst og kunne dermed endres underveis. Det var derfor forskjell på i hvilken rekkefølge jeg kom inn på de ulike temaene i intervjuet (Thagaard, 2009). På den måten kunne jeg gi treneren mulighet til å styre sin fortelling, men likevel få fram opplysninger om de temaene som jeg var ute etter (ibid).

Dette gjorde at jeg som forsker kunne følge trenernes fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som var fastlagt i utgangspunktet (Thagaard, 2009). Gjennom det prøvde jeg å trekke veksler på både de sterke sidene ved det mindre strukturerte opplegget (samtaleatmosfæren) og det mer fastlagte opplegget (som gir større mulighet for sammenligninger) (ibid).

Andre forskere innen lagidrett påpeker fordelene ved å ha nærhet til praksisfeltet (Giske, 2001, Ronglan, 2000, & Skogvang, 2006). Disse sier at praktiske erfaring på ulike erfaringsnivå, både som trener og lærer i lagspill og idrettsvitenskaplig skolering, er en veldig viktig forutsetning både for undersøkelsen og tolkning av resultatene (ibid). Jeg tror at min bakgrunn som spiller, lærer og trener på forskjellig nivå er et viktig grunnlag for troverdigheten i min undersøkelse. Jeg får også direkte kontakt med mine informanter i gjennom intervjuene når jeg innhenter data, og dette kan føre til endringer i forhold til den opprinnelige teksten. Innsamling av data i kvalitative metode er preget av hvordan forskeren forstår utsagn, tekst og visuelle uttrykk som forskeren har tilgang

til (Thagaard, 2009). Toppidrett er vanskelig å få tilgang til, noe som også beskrives av andre (Ronglan, 2000, & Skogvang, 2006). Min kunnskap og rolle i topphåndball er imidlertid med på å gi meg troverdighet når jeg snakker med trenerne, og får dem til å stole på meg.

Utviklingen av kvalitativ metode har bidratt til nytenkning rundt begrep som benyttes til kvalitetsvurdering, ettersom disse opprinnelig var knyttet til kvantitativ forskning (Danzing & Lincoln, 2000). Begreper som reliabilitet, validitet og generalisering har en annen betydning i kvantitative studie enn i kvalitative studier; det er derfor hensiktsmessig å benytte andre og separate betegnelser (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) beskriver hvilke krav som stilles til kvalitative forskning og hevder at systematisk tilnærming ikke er til strekkelig grunnlag for å komme fram til forståelse av resultatene. Hun mener innlevelse, kreativitet og innsikt også bør være viktige sider i en forskningsprosess. Thagaard (2009) trekker frem at troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er begrep som kan erstatte begrepene validitet, reliabilitet og generalisering.

4.4 Utvalg og undersøkelsesopplegg

Når jeg skulle finne informanter som kunne svare på problemstillingen, måtte jeg finne trenere som hadde erfaring og hadde opplevd både motgang og suksess. Jeg ønsket å ha med trenere som hadde hatt suksess med lagene sine, for de hadde opplevd begge deler og hadde dermed erfaring med å jobbe med spillere og lede dem under ulike forutsetninger. Jeg vurderte en mengde navn på trenere som kunne være aktuelle for mitt masterprosjekt. Jeg diskuterte også med veileder og trenere for å finne ut hvilke informanter som kunne svare på problemstillingen som jeg hadde kommet fram til. Jeg ønsket å ha trenere som hadde fem års erfaring eller mer som håndballtrenere, for å kunne få svar på mine spørsmål.

Valget falt på fem elitetrenere med minst fem års erfaring som trener i eliteserien i Norge eller andre land, eller de var trenere for et aldersbestemt landslag. Jeg ønsket også å kunne ha en viss spredning i utvalget av trenere når det gjaldt erfarings- og kulturbakgrunn, hvis det er mulig. Jeg ønsket også trenere fra begge kjønn, så i

utgangspunkt hadde jeg tenkt å få med kvinnelige trenere. Det fantes imidlertid ikke kvinnelige trenere som hadde den bakgrunnen som jeg var ute etter. De som hadde den erfaringen må ha gått igjennom stor motgang i sitt treneryrke. Jeg valgte isteden å få med herretrenere som hadde trent både herre- og kvinnelag. Når jeg valgte ut de fem trenerne som ble informanter, endte det opp med tre som jeg kjente litt fra før, og to som jeg aldri hadde snakket med før. Jeg ønsket spesielt å ha med noen trenere som jeg ikke hadde trent et lag mot, eller snakket med før. Av herretrenere var det flere å velge mellom, og jeg kom fram til en passende gruppe av informanter. Det var tre av trenerne som hadde møtt motgang når det gjaldt å samarbeide med ledelsen etter at laget kom i sportslig motgang, én av trenerne hadde godt samarbeid med ledelsen og spillerne og det dreide seg kun dårlig resultater som måtte forbedres. Den siste av trenerne hadde tatt over et lag midt i sesongen, et lag som slet med dårlig resultater.

De fem trenere som jeg kontaktet igjennom telefon, ble med alle sammen. Det var kun én som var litt skeptisk først, men etter at jeg hadde sendt han et brev på e-post var han positiv til å delta i prosjektet. Jeg sendte et formelt brev på e-post til alle trenerne som jeg kontaktet (Se vedlegg nr.2).

Jeg var tydelig i brevet som jeg sendte ut, på at jeg ikke var ute etter å bedømme eller vurdere, men ville forsøke å finne ut hvilke tiltak en som trener kan iverksette for å bidra til at motgang snus til suksess.

Alle informantene har lang erfaring og har hatt suksess med lagene sine, men alle har også gått gjennom motgangsperioder. I tillegg har alle informantene skandinavisk bakgrunn. Informantene har ulike erfaringsbakgrunn fra forskjellige klubbmiljøer i Norge og andre land. Tre av informantene har erfaring som trenere både for herrer og damer på elitenivå, mens to kun har trent herrelag. De fortalte om hvilke utfordringer de har møtt i sportslig motgang. Det er forskjell på dem, ettersom noen har snudd motgang til suksess, mens andre har fått ”sparken” på grunn av at de sportslige resultatene ikke var gode nok. En av dem som jeg intervjuet tok over et lag som var i sportslig motgang, og jeg ønsket å se om det var forskjell på å ta over et lag som allerede var i motgang, og det å være en av dem som var med da motgangen begynte. Nedenfor er en kort oversikt over informantene. På grunn av at det kan være enkelt å identifisere dem, er det kun gitt en kort oversikt over hver enkelt.

Informant 1.

En 45 år gammel skandinav som har vært trener på elitenivå i 16 år i Norge, Danmark og Tyskland. Han driver nå med trener 4-utdanning fra Det norske håndballforbundet. Han har opplevd både oppturer og nedturer, har vært med på å rykke opp med lag, men også med på nedrykk.

Informant 2.

Han er 47 år gammel og har vært trener på elitenivå og i lavere divisjoner i 19 år i Norge og Danmark. Han har også vært i trenerteamet til det norske herrelandslaget og vært trener for yngres landslag på damesiden. Han har trener 4-utdanning fra Det norske håndballforbundet. Han er tidligere toppspiller i norsk eliteserie og har spilt for det norske herrelandslaget i håndball.

Informant 3.

Han er 40 år gammel og har vært trener for elitelag i 14 år for tre norsk elitelag. Han har vært trener i Sverige for et elitelag og lag i lavere divisjoner. Han driver med trener 5-utdanning hos Det norske håndballforbundet. Han var spiller på 1. divisjonsnivå i 4 år og har drevet med andre idretter i tillegg.

Informant 4.

Han er 47 år gammel og har trenererfaring fra eliteserien i Norge og Danmark. Han har trent yngres landslag, herrer, og har trener 3-utdanning fra Det svenske håndballforbundet. Han har vært elitespiller i over 20 år i forskjellige land.

Informant 5.

Han er 45 år gammel, har trenererfaring fra eliteserien i Norge og fra yngres avdeling i egen klubb. Han er utdannet trener 4 fra Det norske håndballforbundet. Han har i tillegg

lærerutdanning i idrett. Han er tidligere toppspiller i forskjellig land med mange landskamper

4.4.1 Intervjuene

Før gjennomføringen av intervjuene ble som nevnt over intervjuguiden utarbeid med utgangspunkt i problemstillingene.

Jeg opplevde alle intervjuene med informantene som trivelige, og i ingen av tilfellene ble jeg presset på tid og kunne stille de spørsmålene jeg hadde planlagt. Dette var viktig for å skape struktur og sikre at viktige data og elementer ble belyst. Guiden ble brukt for å skape ramme rundt samtalen, så jeg var sikker på å få med meg de tema som var i min problemstilling, men guiden ble ikke fulgt helt under intervjuene. Mye ble styrt av hva informantene satte i fokus. Guiden var med på å sikre at jeg fikk snakket om de tema som var med i guiden. De delvis strukturerte intervjuene ble tatt opp på lydbånd og ble i etterkant skrevet ned og sendt til informantene, slik at de kunne lese over det som var skrevet og bekrefte om det var riktig oppfattet. Intervjuene ble gjennomført hver for seg, og på de tidspunkt som trenerne selv anså som best egnet ut fra egen tid og tilgjengelighet, og på de stedene som trenerne ønsket, eller via telefon hvis det var bedre for informanten.

Jeg kunne følge opp temaer som informantene tok opp og eventuelt hente meg tilbake igjen til et tidligere spørsmål eller tema i intervjuguiden når det opplevdes som hensiktsmessig. Jeg gjennomførte to pilotintervju først, noe Mason (1996) anbefaler at en gjør før en begynner å intervju informantene. Det å ha slike prøveintervju var veldig nyttig for å prøve ut intervju-guiden og finne ut om utstyret⁵ fungerte. Det var godt å få litt erfaring i det å være intervjuer og hvilke spørsmål i guiden som egnet seg, og hvilke spørsmål jeg måtte justere litt. Jeg diskuterte med prøveinformantene etter intervjuene for å få tilbakemeldinger på deres oppfatning av spørsmålene. Jeg fant også ut at en time var en god tidsramme for intervjuene. Informanter i pilotintervjuene var to islandske trenere som jeg jobbet sammen med for noen år siden. Min erfaring var at jeg ble bedre

⁵ Lydbånd og lydopptak i gjennom telefon.

til å intervju gjennom prøveintervjuene, men jeg merket også at jeg ble bedre etter at jeg hadde intervjuet noen av trenerne.

Det ble litt forskjell på lengden på intervjuene; de varte fra 50 til 90 minutter. Jeg opplevde imidlertid at det var tilstrekkelig tid til å få besvart de elementene jeg ønsket å få belyst, og at trenerne opplevde at de fikk sagt det de ønsket å få frem. I de fleste tilfellene trengte jeg ikke å spørre så mye etter at vi hadde begynt samtalen, da alle trenerne hadde lest gjennom de opplysningene som jeg hadde sendt ut på forhånd.

4.5 Analyse

Når vi analyserer en samtale, er målet å få grunnlag for å studere hvordan informantene skaper meninger gjennom måten de ordlegger seg på (Thagaard, 2009). Intervjuene var tatt opp på lydbånd⁶ og ble transkribert i sin helhet, og denne utskriften dannet så grunnlaget for analyse og tolkning. I analysen ønsket jeg å kategorisere informantens holdninger og forståelse av deres opplevelse av sportslig motgang, og de tiltakene som de iverksatte når de var i en situasjon med sportslig motgang med laget sitt.

Analysen av intervjuene gjorde jeg i seks trinn, hvor de første tre trinnene var å beskrive, oppdage og tolke. På det fjerde trinnet transkriberte jeg intervjuet og tolket det. Så strukturerte jeg intervjumaterialet for analyse og klargjorde materialet slik at det ble mer mottagelig for analyse. Jeg skilte mellom det vesentlige og det uvesentlige, og i sluttprosessen på det fjerde trinnet skjedde den egentlige analysen hvor intervjuenes mening kunne utvikles og intervjupersonens egen forståelse hentes fram i lyset og presenteres. På det femte trinnet fikk intervjupersonen muligheten til å kommentere mine tolkninger (Kvale, 2001).

Under analysen og fortolkningen benyttet jeg meg både intervju-utskriftene og lydbåndopptakene, og prøvde å merke meg tonefall, pauser, typisk talespråklige vendinger og lignende. Jeg gjennomførte transkripsjonen nært i tid etter intervjuene, slik at jeg lettere kunne ta hensyn til stemningen i intervjuene mens jeg hadde muligheten til

⁶ Sony lydbånd ICD – UX513F

det. Teksten ble redigert noe under utskriften, fordi et talespråk som gir mening, ofte ikke vil gjøre det samme gjengitt ordrett i skriftlig form (Malterud, 1996). Jeg har allikevel prøvd så godt jeg har kunnet å bevare talespråkets nyanser og meninger så presist som mulig i skriftlig form. Etter at intervjuutskriftene forelå, lyttet jeg gjennom opptakene en gang til, for å korrigere feil i utskriftene. Jeg vil kunne by på rikt detaljerte beskrivelser av intervjuprosessen, resultatene og fortolkningsarbeidet for å gi leseren best mulig innblikk i forskningsprosessen

I forbindelsen med tolkningen og analysen av intervjuene er det viktig å poengtere at oppmerksomheten har vært rettet mot det verbale budskapet fra trenerne, og det har vært mindre fokus på hensikten bak budskapet, eller det å bekrefte sannheten i budskapet. Allikevel har jeg prøvd å ikke ta ting ut av sammenhengen, og heller ikke å foreta en for stor tidsmessig og sosial forandring av innholdet i intervjuene. Tolkningen er basert på en helhetsforståelse av intervjuene og opplevelsen av den enkelte intervjusituasjonen, noe som det er viktig at leseren får med seg.

4.6 Undersøkelsens troverdighet

Et grunnleggende forhold relatert til presentasjon av forskningsresultater handler om å opprettholde troverdigheten til undersøkelsen (Giske, 2001). Giske henviser til Lincoln & Guba (1999) når han sier at det er så enkelt at en forsker må overbevise folket om at resultatene i undersøkelsen betyr noe, og at det er verdt å rette oppmerksomhetene mot resultatene (ibid). Troverdighet er å kontrollere om undersøkelsen er tillitsvekkende utført (Thagaard, 2009). Forskeren spiller rollen som djevelens advokat overfor sine egne funn (Kvale, 2001). Det som kan skje *meg* er at jeg kan være spesielt lydhør for de svarene som støtter mine egen oppfatninger og overser de opplevelsene som ikke er i tråd med min forståelse. Jeg har vært bevisst på dette i hele forskningsprosessen, og med det prøvd å motvirke dette forholdet og dermed styrke troverdigheten.

Det at jeg har lang trenererfaring og vært i slike situasjoner selv, kan være både en styrke og svakhet for min status som forsker. En vanlig kritikk av forskningsintervjuer er at funnene ikke er valide fordi intervjupersonenes informasjon kan være usann (Kvale, 2001, & Paulgaard, 1997). Det kan være vanskelig for meg å være sikker på at

det treneren sier er sant, og at han husker alt riktig, på grunn av at jeg ikke intervjuer spillerne og støtteapparatet også. Jeg bad imidlertid trenerne om å forberede seg ved å lese alle notater som han hadde fra den perioden laget var i sportslig motgang. Det gjorde jeg for at trenerne skulle få fram det meste av hans handling fra denne perioden.

Jeg drøftet min intervjuguide med veileder og flere fagpersoner før jeg la den fram for trenerne, for å sikre best troverdighet.

4.6.1 Intervjuenes pålitelighet

På grunn av min jobb som elitetrener i håndball de siste seks år, og min erfaring i å ikke få fornyet min kontrakt etter en periode med motgang, var denne problemstillingen et naturlig valg for mitt masterprosjekt. Det var viktig for meg som forsker å være klar over mine synspunkter og (fordommer) eller forforståelse angående forskningen. For å få fram nøyaktige resultater er det viktig at forskeren er klar over sine meninger om emnet, og passe på at dette ikke påvirker informanten (Boyd, 1993, Greenhalgh & Taylor, 1997).

Min kunnskap og erfaring som elitetrener kan ha gjort det greiere å få de trenere som hadde den ønskede trenerbakgrunnen og erfaringen til å bli med i dette prosjektet på grunn av at jeg kjente tre av trenerne godt fra min jobb som elitetrener. To av trenerne hadde jeg imidlertid ikke snakket med før jeg tok kontakt med dem angående dette prosjektet. Det kunne også vært en ulempe, på grunn av at det ikke var sikkert at alle trenere ville dele de vanskene som kommer i sportslig motgang med meg. Det kommer fram hos Thagaard (2009) når hun sier at vi kan ikke vite helt hvordan informanten reagerer under intervjuet, informantens fortelling kan være preget av relasjonen med forskeren (ibid). Det kan muligens være at min bakgrunn kan farge dataene, men det kan på den andre siden gi trygghet og sikkerhet i situasjonen, noe som Sigurjónsson (2007) kommer inn på i sin doktoravhandling (ibid). Jeg har hatt en håndballfaglig person til å lese igjennom det trenerne kommer fram med, for å vurdere om min tolkning er troverdig. Spesielt på grunn av at jeg ikke har norsk som morsmål er dette viktig.

I forbindelsen med intervjuene mener jeg at min bakgrunn som spiller over lang tid, min erfaring som trener og i tillegg som lærer på forskjellig nivå i mange år, danner et viktig grunnlag for troverdigheten i min undersøkelse. I sin doktoravhandling understreker Giske (2001) dette når han viser til flere forfattere (Martens, 1987, Lincoln & Guba, 1999). Han påpeker at:

”Det presiseres at praktisk erfaring både som trener og lærer på ulike ferdighetsnivåer i lagballspill og en idrettsvitenskapelig skoleing er særlig viktig forutsetninger for undersøkelsesopplegget og tolkningen av resultatene.” (Giske, 2001, s.126).

Jeg har forsøkt å sette meg inn i sterke og svake sider ved det kvalitative intervjuet og være reflektert i min tilnærming til intervjusituasjonen. Jeg opplevde at informantene var veldig åpne i sin beskrivelse, men at de stort sett tok én bestemt tid med motgang som utgangspunkt i intervjuet. De tenkte naturlig nok over den hendelse som var nærmest i tid, eller den som hadde gått mest inn på dem, slik det Giske (2001) snakker om angående retrospektive undersøkelser og hukommelse i kvalitative intervju (ibid).

En slik retrospektiv rapportering, enten i form av kvalitative forskningsintervjuer eller spørreskjemaer, er imidlertid befengt med en viss usikkerhet relatert til utøverens hukommelse. Dette innebærer at opplysningene som framkommer i undersøkelsen kan være lite pålitelige, fordi intervjuobjektet enten har glemt vesentlige forhold, eller for eksempel truende erfaring utelates, mens positive erfaringer befestes i minnet (Giske, 2001 s. 122).

Med utgangspunktet i dette hadde jeg samtaler med informantene mine for å forberede dem på hvilke tema jeg hadde i intervjuene, slik at de kunne forberede seg for det og dermed øke påliteligheten i min forskning. De var ikke alle trenere i sportslige motgang med laget sitt da jeg intervjuet dem. Det kunne ligge noe år tilbake i tid, og slikt kan påvirke påliteligheten. I studien til Galli og Vealey (2008) hevdes det at idrettsutøvere som har møtt motgang i sin karriere at de som har opplevd motgangen i tidligere tider derfor kan ha et retrospektive bias. I sammenligning med utøvere som fremdeles arbeider med sin motgang når intervjuet gjennomføres, så er utøverne i studien til Galli og Vealey (2008) bedre i stand til å snakke om sin motgang. Det kan være slik for mine informanter også, da det var noen som var i motgang, og andre som hadde opplevd motgangen noen år tilbake i tid.

4.7 Etiske overveielser

Ettersom trenere i håndball på elitenivå er offentlige personer og er mye i media, spesielt trenerne for største klubbene i Norge, kan de være lette å identifisere. Derfor er det viktig å beskytte mine informanter. Prosjektet er innmeldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og det er gitt tillatelse til å gjennomføre prosjektet (vedlegg nr. 3). Jeg sendte samtlige trenere et informasjonsskriv om prosjektet i forkant av intervjuene, der det bl.a. ble understreket at informantene kan trekke seg fra prosjektet når som helst dersom de ønsker det. Jeg anser at det er meget viktig å forholde seg til de retningslinjer som NSD setter i forhold til taushetsplikt, personvern, oppbevaring av data og anonymisering av det man forsker på. Jeg har fulgt de kravene som lovverket stiller veldig nøye. Det er viktig å følge NSD retningslinjer når man forsker på personer som er i media. Anonymisering kan blitt vanskelig og spesielt kan det være vanskelig å anonymisere informantene for folk innenfor håndballmiljøet. For å anonymisere informantene, har jeg byttet ut alle navnene (med tall). I denne sammenhengen er det brukt pseudonymer i trenersitater der det blir brukt navn.

For meg var det viktig å være ydmyk og ærlig overfor mine informanter fra dag én i forhold til datainnsamlingen. I denne sammenhengen la jeg vekt på at informantene kunne velge tidspunkt og sted for intervjuene og var nøye med å overholde tidspunkter og den tidsrammen som vi hadde satt opp. Den tidsrammen for intervjuet var i utgangspunktet romslig for at det skulle ikke bli en stresset situasjon. Det er ikke rimelig å tro at informantene opplevde særlig ubehag eller stress ved intervjuene. Intervjuene var åpent tematisert slikt at informantene hadde stor frihet til at svare. Selv om intervjuene var personlige, berørte de ikke noe som i utgangspunkt var personlig problematiske hendelser. Selv om dette kunne dukke opp i informantens opplevelse av å være i sportslig motgang.

Jeg har prøvd å være så ærlig som mulig, og å beskrive ulike prosesser så nøyaktig som mulig, slik at leserne kan danne seg en oppfatning av undersøkelsens troverdighet og pålitelighet.

Thagaard (2009) sier at fleksibiliteten i kvalitativ metode innebærer at forskeren har mulighet til å endre innsamlingsstrategi mens han jobber med analysen av dataene, og at dette kan føre til at datainnsamlingen og/eller analysen endrer seg.

Vi må ta høyde for at enkeltpersoner opplever det samme fenomenet på forskjellig måte, og at tidligere erfaring og opplevelse kan ha påvirkning på opplevelsen akkurat nå.

Personen selv er dermed den beste til å beskrive sin opplevelse av virkeligheten (Thagaard, 2009). Det gjør at jeg får innsyn i hvordan trenerne opplevde sin situasjon og på hvilke måte dette påvirket dem i arbeidet med å få lagene til at prestere optimalt. Gjennom å intervjuere trenere som har vært i en slik situasjon, eller er i denne nå, får vi data på hvilke tiltak trenerne gjorde eller gjør for å få laget sitt til at prestere bedre.

Jeg mener at undersøkelsen er utført etter gode forskningsetiske prinsipper. Slikt jeg ser på det, har jeg vært både grundig og systematisk, noe som kan gjøre min oppgave tillitsvekkende (Skogvang, 2006).

5. Resultat og drøfting

Med utgangspunkt i problemstilling, teorigrunnlag og de metodiske valg og overveielser vil mitt empiriske materiale bli presentert og analysert i dette kapittelet. Her har jeg analysert og fortolket datamaterialet som ble innhentet gjennom de fem intervjuene jeg gjennomførte i forbindelse med masterprosjektet. Formålet er å gi et bilde av hvordan en trener opplever sportslig motgang og hvilke eventuelle endringer treneren gjør i sportslig motgang. Jeg tilstreber å fortelle trenernes egne historier. Da erfaringer og oppfatninger ikke alltid er felles for hele gruppen, vil jeg presentere og belyse både fellesstrekk for gruppen og særtrekk for enkeltindivider. Dette fordi det er et mål å forsøke å gi et nyansert bilde av hvordan treneren selv opplever og beskriver motgang.

Oppfatning av motgang er et viktig element i denne oppgaven, først og fremst fordi dette hjelper meg å få tak i trenernes forståelse av dette fenomenet, og fordi dette er vesentlig i produksjon og reproduksjon av rommet og makten som ligger i dette. Dermed er tolkning av motgang viktig i analysen.

Det er oppgavens problemstillinger som danner utgangspunkt for oppbygning og struktur av delkapittel 5.1: Resultater og drøfting. Innledningsvis tar jeg tak i ytre utfordringer i forhold til samarbeid med ledelsen, samarbeid med assistenttrener, hvilken påvirkning klubbens målsetning har på trenerens arbeid. Deretter tar jeg i 5.1.2 tak i ytre utfordringer i forhold til spillerne, først generelt, så individuelle spillesamtaler mellom trener og spillere og rollefordeling i laget. Til slutt ser jeg på hvordan trenerne forsøker å skape tro på prestasjoner hos spillerne. I delkapittel 5.2 tar jeg for meg indre utfordringer i forhold til hvordan treneren har tro på seg selv som trener. Hvert delkapittel avsluttes med en kort oppsummering. For at det skal være enklere for leseren å følge den røde tråden i svarene til den enkelte trener har jeg gitt dem nummer fra 1 til 5, noe som vises på alle sitat.

5.1 Ytre utfordringer

5.1.1 Trenerens samarbeid med ledelsen

Resultatene viser at tre av fem trenere opplever at de hadde store utfordringer knyttet til samarbeidet med klubbledelsen i periodene med motgang. Opplevelsene uttrykkes på forskjellige måter og er på ingen måte identiske. På den ene siden er det opplevelser knyttet til utfordringer med styre og/eller ledere i klubben som i stor grad blandet seg inn i trenerens daglige arbeid. På den annen side er det opplevelser knyttet til utfordringer med styre og/eller ledere som ikke på noen måte blandet seg inn i trenerens arbeid.

”... kjenner ikke personene så godt og alle er nye, og så merker jeg at folk prater med deg når du vinner, men ikke prater med deg når du taper. Dette kan være folk som sitter i styret eller sportslig ledelse. Vinner du får du kake, men taper du prater de ikke med deg og da er ingen kake i garderoben etter kamp! Det var svart eller hvitt!...” (Trener 3)

Uttalelsene illustrerer manglende profesjonalitet og kommunikasjon i klubben. At ledelsen er helt fraværende når laget taper kamper og kun er i dialog etter de kampene som laget vinner, viser at dette ikke er et team som drar i samme retning. På denne måten opptrer ikke ledelsen støttende for trener eller spillere. Det er kanskje nettopp når laget går inn i kampen med intensjon om å vinne og allikevel taper, at det mest trenger støtte. Opplevelsen trener 3 trekker fram, er ikke unik.

”... Jeg opplevde i klubben at det viktigste var å være i posisjon og snakke dritt om laget og treneren når det gikk dårlig istedenfor å støtte laget da. Det var høy seiersfeiring og kasse øl i garderoben når vi vant kamper, men når vi tapte kom de ikke i garderoben!” (Trener 1)

For ledelsen, som skal fungere som støtteapparat, er det viktig å kommunisere med trener, følge med i de prosesser som foregår, og se bak resultatene. I eliteidrett vil resultatene over tid nødvendigvis variere, og om en skal lykkes er det viktig å tenke langsiktig. Utsagnene ovenfor viser til ledelse med kortsiktig tankegang som setter fokus på resultat og ikke på prestasjon. Det er et element som kan skape motgang, og det er viktig at ledelsen i klubben, treneren og spillerne blir enige om hvordan lederstil og kommunikasjon skal prioriteres. Da er det enklere for alle å forholde seg til de reglene som er bestemt.

*”Jeg prøver alltid å tenke i et langtidsperspektiv og få klubbene til å tenke i et langtidsperspektiv. Da jeg snakket med klubben var de virkelig innstilt på det, og det var som musikk i deres ører (...), men praksis og teori stemte ikke helt for dem.”
(Trener 2)*

Når en trener kommer til en ny klubb, er det viktig for ham å få tid til å innføre sine ideer og gjennomføre sine endringer. Dette ser vi i modellen fra Tuckmann (1965) som viser at spillergruppen må få tid til å gå igjennom alle faser i modellen for å utvikles til en optimal prestasjonsgruppe der man føler alle drar i samme retning (Stelter, 2006). Et annet moment som gjør situasjonen enda mer kompleks, er at en som oftest opplever at det i tillegg til at trenerteam skiftes ut, også kommer nye spillere i klubben. Det forsterker ytterligere behovet for å tenke realistisk og langsiktig. Om en trener skal bygge opp lag og få et lag til å prestere, må han få tid til å forme prestasjonsgruppen, og tid til å få et samspilt lag. Mangelen på dette kan være en av grunnene til at trenere blir sparket, altså at ledelsen ikke er tålmodig nok når resultatene ikke blir som forventet på kort sikt. Uttalelsene fra trener 2 viser at denne prosessen kan foregå i kulissene uten at treneren selv vet hva som foregår.

Trener 2 trakk frem et annet moment som kan forstås som et hemmende element for kommunikasjonen mellom trener og en ledelse som ikke har klare linjer i kommunikasjon og ledelse.

*”... jeg var også knalltøff mot ledelsen, så de var ikke veldig glade i meg fordi jeg stilte krav til dem (...) De tenkte ikke i det hele tatt slikt som jeg, de tenkte kun business (...) Det er stor forskjell å lede et næringslivs- selskap og et håndballag og da mener jeg å kjøpe de beste spillerne, de hadde brukt pengene på feil spillere.”
(Trener 2)*

Trenere kan i mange tilfeller stille store krav til ledelsen med tanke på at de ønsker flere og bedre spillere, at de låser seg til spillere de har i stallen, eller at de ønsker å få bedre treningsforhold. Om dette fra trenerens side ses på som absolutte krav og formidles på den måten, kan også dette være hemmende for samarbeidet mellom trener og ledelsen. Dette kan være en av grunnene til at laget til trener 2 ikke fikk de resultatene som ledelsen forventet, og dermed grunnen til at denne treneren fikk sparken i klubben. Når det er åpen kommunikasjon mellom trener og ledere, kan dette i seg selv bidra til å snu motgang til medgang (Isberg, 1991).

For å være god til å kommunisere, må vi kunne sette oss i den andres sted (Ronglan, 2008). Manglende evne til dette kan være en av grunnene til at ledere ikke støtter opp om eller kommuniserer med trener og spillere når ønsket resultat uteblir. Det kan skyldes at lederne ikke har vært i posisjon som trener eller spiller og slik ikke gått igjennom det å ha sportslig motgang. På den ene siden må ledere og styre være klar over at de faktisk også har ansvar for lagets resultater, men på den annen side kan lagets prestasjon være god uten at laget dermed vinner kamper. Godt samarbeid og god kommunikasjon mellom trener og ledelsen i klubben kan støtte treneren i hans arbeid;

”... styret hadde full tro på meg som trener, hvordan jeg jobbet faglig og hvordan jeg bygde opp treningene, så det var absolutt ingen problem med styret. Det er alltid tryggere for en trener når han finner det uansett resultater at han har den tryggheten, det blir alltid litt enklere så klart! I klubben hadde jeg en tidligere spiller som sportslig leder og hun var veldig flink på tilbakemeldinger og kom med tilbakemeldinger på det som ikke var bra på positiv måte.” (Trener 4)

Uttalelsene fra trener 4 viser at det kan hjelpe at ledelsen og treneren har noen arbeidsregler for hvordan de skal håndtere sportslig motgang eller suksess, som f.eks. å avklare hvordan de skal agere hvis slike vanskeligheter dukker opp. Dette kan også være grunnen til det gode samarbeidet med styret som han forteller om. Utsagnet sier mye om hvor viktig det er for en trener at tilbakemeldinger fra styret blir formidlet på hensiktsmessig måte. Dette handler ikke om at ledelsen kun skal komme med positive tilbakemeldinger, men heller om hvilken måte tilbakemeldingene gis på. Det kan være viktig å avklare hvem det er som uttaler seg fra ledelsens side angående de sportslige delene som kommer opp, eventuelt om det kun er treneren som skal uttale seg angående det sportslige. Det er viktig at ledelse og trener har snakket om, og blitt enige om, rollefordelingen på forhånd. Det er sjelden at alle i styret og/eller ledelsen i utgangspunktet er kompetente på det sportslige. Slik sett er det kanskje ikke så relevant at alle går inn i dialog og kommer med tilbakemeldinger på spilleopplegg, taktikk osv. Samtidig er det naturligvis ikke slikt at alle ledere som har bakgrunn som spillere, nødvendigvis er flinke til å komme med tilbakemeldinger på en riktig måte.

Når en klubb setter sammen et styre, kan det være en fordel at de først tar en gjennomgang av hvilke roller de har behov for, og deretter forsøke å finne folk med den beste kompetansen for de ulike rollene.

”(...) jeg har kun positivt ting å si om henne, en tidligere spiller som har vært på landslags- nivå som sitter som sportslig leder i styret. (...) Det finnes jo to uliker type av sportslig ledere, det er de som ikke kan håndball, men kan jage penger. Så er det de som kan jæv... mye håndball, men ikke kan noe om arbeidslivet. Men vi snakker om få som har blandningen slik at en får en fin miks (...). ” (Trener 4)

Denne erfaringen gjør at den sportslige lederen vil ha større innsikt i, og forståelse for, de prosesser som finner sted i hverdagen til treneren. Trener 4 hadde en sportslig leder med denne erfaringen, og han opplevde ingen problemer med den sportslige lederen. Slik sett kan dette tyde på at det kan være en fordel at den som er sportslig leder i en eliteserieklasser har erfaring fra høyt nivå. Gjennom denne erfaringen vil den sportslige lederen ha erfaring og kunnskap om det som må til for å bygge opp et lag, og slik ha et annet utgangspunkt for å støtte treneren i dette arbeidet. Om både ledelsen og trener kan samarbeide for å skape et godt lag ut fra spiller materialet og arbeidsforholdene de har, kan det bidra til å skape gode prestasjoner og suksess for klubben. Det hjelper igjen til å skape større interesse rundt laget, og de lagene som har suksess har en god merkevare å selge. Dermed bør lederne og treneren i klubben dra i samme retning for å bidra til best mulig prestasjon for laget. Det gir mer oppmerksomhet og bidrar til å øke markedsværdien, noe som gjør det enklere å få lukrative sponsoravtaler.

Der hvor en ikke opplever å ha riktig spiller materiale, kan en skylde på dårlig kommunikasjon mellom trener og ledelse. Treneren kan ikke forvente at lederne henter riktige spillere om de ikke har nok kompetanse innenfor håndball. Derfor er det viktig at treneren kommuniserer hvilke typer håndballspillere han mener er gode spillere som passer inn i hans spillefilosofi, før ledelsen søker å finne riktige spillere. Trener 2 sier;

”... presidenten og formannen i klubben kjøpte inn spillere som ikke hadde noen ting å gjøre med hvilke spillere som var i laget. Der er ok med en eller to spillere, jeg har som regel når jeg kommer til et lag at jeg kartlegger hva vi har og hva vi må hente inn. Når presidenten og formannen hadde kjøpt inn spillere og jeg talte opp hva vi hadde av spillere, hadde vi 16 spillere og 14 av dem spilte ener⁷ i forsvar...”
(Trener2)

Når ledelsen henter inn spillere uten at disse kan forsterke laget på den måten som treneren ønsker, hemmer det trenerens tro på eget lags prestasjon. Dette kommer til å

⁷ Hertzberg (1987) skriver ener som den ytterste forsvarsspilleren (høgre l`er og venstre l`er utefra keeper, så kommer toer (høgre og venstre) og i midten er treere (høgre og venstre i nedgruppert forsvar).

påvirke laget. Dette viser Chase, et, al. (1997) i sin forskning når de dokumenterer at forventningene som trener har, blir overført til spillerne. På denne måten kan det fremme lagets prestasjon om treneren, og ledelsen er enig om hvilke typer spillere som skal hentes inn for å styrke laget. Da kommer det inn spillere som passer inni trenerens spillefilosofi og det er denne han har med seg i det daglige arbeidet for å skape prestasjoner med laget.

Et lag er nødt til å ha forskjellige spilletyper som utfyller hverandre for å kunne prestere, derfor er det viktig at ledelsen henter inn de spilletypene som mangler i laget og spillere til de ulike posisjonene på banen.

Fletcher og Hanton (2003) hevder at om alle spillerne kjenner sin rolle i laget, så er det mer sannsynlig at laget vil være effektivt og i flytsonen. Det kom også fram når treneren ikke satte spillerne på de spilleplassene som de ønsket, fikk han ikke det beste ut av laget (ibid). Dette kan bli et konfliktområde mellom trener og ledelse, om de ikke har likt syn på hvilke spilletyper laget trenger;

”... her var det, økonomien på plass og spillerne var til stede, det var jeg som hentet inn spillere, men ledelsen kom med forslag hele året til meg om spillere som vi skulle få. Men jeg sa nei, nei, nei, jeg ønsket unge spillere (...). De sa alltid nei, dette viste seg å være en kjempetabbe i ettertid, når mange av spillerne fikk en stor karriere. Klubben kunne ha fått dem for småpenger, men så kunne de betale mye mer for unge lokale spillere som ikke holdt nivå.” (Trener 1)

Når en trener er ansatt, er det viktig for klubbledelsen å være nøye med å få frem hvilken filosofi treneren har. Likeledes er det viktig at ledelsen ansetter en trener som passer inn i klubbens filosofi, og å følge opp og tilrettelegge ut ifra denne filosofien. Det samme gjelder treneren som må jobbe etter den filosofien som klubben ansetter han for å jobbe etter. Dette kan skape god kommunikasjon mellom ledelse og trener. Begge kan sette seg i den andres sted og dette kan bidra til konstruktiv dialog, samhandling og den framgangen som alle parter ønsker (Ronglan, 2008).

En av trenerne hadde problemer med å hente inn de spillerne som han mente kunne forsterke laget for å oppnå de resultatene som ledelsen ønsket. På den andre siden ønsket ledelsen å hente lokale spillere til laget, selv om dette kunne virke hemmende for lagets resultater. Dette ble begrunnet med at det ville styrke interessen for laget og gi større muligheter for å hente inn lokale sponsorer.

”... for å kunne holde på de spillerne og skaffe lukrative sponsor avtaler, da må vi være synlige, vi prøver å profilere oss som klubb med lokale spillere, og kanskje mer enn de andre klubber rundt oss, det er på den måten vi kan hente goodwill.” (Trener 5)

Denne treneren var i klubbens sportslige utvalg før han overtok som trener, og dette kan være grunnen til at han ser dette også fra klubbens side, ikke kun med trenerens øyne. Det kan også være en del av klubbens langsiktige mål som treneren er med på å skape. Det kan selvfølgelig alltid være lurt å satse på lokale spillere fra egne rekker, men det er ikke sikkert at de er modne for å prestere på elitenivå. Dermed må en som trener være bevisst på behovet for hospitering og langsiktig utvikling av spillerne.

Utsagnene fra trener 1 viser eksempel på uenighet om hvordan treninger gjennomføres, hvilke lokaler laget bruker til treninger, og behovet for klare rolleavklaringer og spilleregler for dialog mellom trener og ledere.

”... jeg kom med mange forslag om endringer alt fra styrketreninger til (...) Den sportslige lederen mente at vi skulle trene i et sånt lite styrkerom som var bak klubbkontoret der det var plass til fire stykker samtidig. Men jeg var interessert å gå ned i byen på et stort treningssenter som var der.” (Trener 1)

Sitatet viser at om ikke samarbeidet mellom ledelsen og treneren er godt nok, vil ikke ledelsen kunne fungere som påvirker og støttespiller for laget i deres forsøk på å sette og nå realistiske mål. Det vil igjen føre til at det blir vanskeligere å oppnå gode sportslige resultater (Stelter, 2006). Det er viktig å ha en klar rollefordeling mellom trener og sportslig leder i slike tilfeller, blant annet når det gjelder hvem som skal ta avgjørelser angående treningssted og treningsinnhold. Med en klar rollefordeling er det lettere å unngå slike konflikter.

Sammendrag:

Resultatene viser at tre av trenerne ikke opplevde at samarbeid og kommunikasjon med ledelsen i klubben var godt. Opplevelser som ble formidlet, var ledere som kun kom og snakket med spillerne og treneren etter kamper om laget vant (trener 1 og 4). Hos to av trenerne (1 og 2) ble det vist til uenighet angående hvilke spillertyper som skullet hentes til klubben, og at ledelsen hentet inn spillere som treneren ikke ønsket for laget. Trener 2 viste til hvordan han måtte gå tøft ut mot styret for å kreve å få mer ansvar i prosessen med å hente inn spillere, og at dette førte til mindre støtte fra ledelsen og hemmet

samarbeidsklimaet. For trener 1 ble ikke hans ønske om å hente inn yngre talentfulle spillere for å styrke laget oppfylt. Ledelsen prioriterte heller de markedsøkonomiske faktorene.

En av trenerne hadde bra samarbeid og god dialog med ledelsen gjennom den perioden da laget hans opplevde sportslig motgang. Her opplevde treneren at den sportslige lederen formidlet tilbakemeldingene på positiv måte, uansett om det var positive eller negative tilbakemeldinger.

Det blir vanskelig for en trener å få spillere til å prestere godt hvis treneren ikke har tro på spillerne. Dette kan gi en negativ spiral og lede til sportslig motgang. Derfor er det betimelig å spørre om ledelsen i enkelte klubber ikke er klar over hvilke type trener de ønsker å ansette. Eller kanskje de ønsker et kjent navn uten å være klar over hans trener- og spillfilosofi?

Samarbeid med assistenttrener

En assistenttrener kan være, og er ofte viktig å ha med seg for treneren. De trenerne jeg intervjuet hadde ulik opplevelse av samarbeidet med sin assistenttrener.

”(...) jeg syns at det er viktig at man har en assistent som har litt annerledes syn på håndball (...) men ikke for mye hvis man skal få det til å fungere. Det blir vanskelig hvis du kommer i den situasjonen at du ikke har noen andre enn deg selv. Jeg anbefaler alle å ha en assistenttrener som man kan dele meninger med, det er også greit å være litt uenig. Det er viktig å ha en assistent som er faglig god.” (Trener 4)

Dette forsterkes av en av de andre trenerne;

(...) jeg var enig med klubben at vi skulle skape en ny kultur og vi skulle skape en kultur som skulle vært preget av disiplin, og for å få det til var jeg opptatt av å ha det riktige folket med meg. Det er dyktig fysisk trener, et godt legeteam med fysioterapeut, mental trener og en god assistenttrener som hadde andre kvaliteter enn jeg hadde (...). Det tok tid, men jeg var veldig fornøyd med de som jeg fikk med meg.” (Trener 2)

Som det fremkommer her, opplever treneren det som viktig å få være med å legge premisser for støtteapparatet. Dette er kanskje like viktig som det at treneren skal involveres i hvilke spillere som skal inngå i spillestallen. Hovedtrener og assistenttrener bør ha noenlunde sammenfallende trener- og spillefilosofi og jobbe i samme retningen,

derfor må hovedtreneren få lov til å påvirke valg av assistenttrener. Det er selvfølgelig viktig at menneskene rundt treneren har sine meninger og innspill, men det er samtidig avgjørende at alle drar i samme retning. Et veloverveid valg i starten, hvor det jobbes frem felles målsettinger, kan bidra til å skape et godt fundament for god dialog mellom treneren og hans samarbeidspartnere.

Om trenerne ikke får være med å påvirke valg av sine medarbeidere, kan det føre til at det råder ulike spill-filosofier og spilleregler, noe som igjen kan føre til at de ulike aktørene drar i ulike retninger. Dette vil skape frustrasjon, manglende trygghet, og kan gjøre at spillerne blir usikre og tvilende i forhold til retning. Det er selvfølgelig uheldig for en prestasjonsgruppe og gjør at arbeidsforholdene for treneren blir vanskelige. Med et slikt utgangspunkt kan det være vanskelig for treneren å få spillere til dra sammen.

Dersom treneren kan være med å påvirke i utvelgelsen av mennesker som skal jobbe med laget, vil dette kunne være med å fremme et godt arbeidsmiljø for treneren og laget, som en trener sa:

”assistenttreneren fra klubben var redningsmann da forrige trener ble sparket (...) Han har vært spillende trener og hjelpetrener tidligere. Han sitter i styret og jobber med økonomi, han har mange hatter (...) Han er på treninger to ganger i uka og er med på kamper og der har vi uliker arbeidsoppgaver, vi har ikke funnet riktig arbeidsfordeling, så jeg vet faktisk ikke hvor jeg har han egentlig.” (Trener 3)

Grunnen til situasjonen som her har oppstått, kan være at assistenttreneren kommer fra interne rekker i klubben uten at treneren har kunnet påvirke valget. Sitatet viser en situasjon med en hovedtrener som har en assistenttrener med lang forhistorie fra klubben og med sterke meninger om hvilken retning skuta skal seile. At trener 3 uttrykker at han egentlig ikke helt vet hvor han har sin assistenttrener, tyder på at de ikke har satt av tid til å finne fram til en felles retning. Dette kommer også tydelig frem da trener 3 sier; *”(...) jeg har ikke vært dyktig nok til å involvere en så sterk assistenttrener, som har de kvalitetene som han har. (...) Jeg har tidligere aldri hatt muligheter til å ha en så sterk assistenttrener, jeg har nesten alltid vært alene (...) eller hatt med meg en læregutt.”* Dette kan også ha bidratt til at treneren og assistenttreneren ikke har funnet riktig arbeidsfordeling. Assistenttreneren har tidligere vært

redningsmann i klubben og dette kan skape en situasjon som gjør den nye treneren usikker i forhold til de veivalg han tar, spesielt i situasjoner hvor ting ikke lykkes. Når trener 3 tidligere ikke var vant til å ha en kompetent assistenttrener å samarbeide med, kan det virke som om han har lagt seg til en innadvendt arbeidsstil. Det gjør at han mangler erfaring med å involvere og kommunisere med sin assistenttrener. Dette kan bli hemmende og bidra til misnøye, misforståelser og til at konfliktnivået øker. Trener 3 blir usikker på hvordan han skal lytte til sin assistenttrener, og hvordan han skal forstå hans meninger. Dette kan sammenlignes med det Isberg (2001) peker på i kommunikasjon mellom trener og spillere. Det er en hindring i kommunikasjonen at trener 3 ikke er sikker på hvor han har sin assistenttrener. Om assistenttrenerens tidligere historie i klubben og de mange nåværende rollene bidrar til at treneren ikke har tillit til ham, fører dette lett til at dialogen blir dårligere.

På generell basis er dette noe klubber bør tenke over når de danner trenerteam, og ikke minst når de henter inn en ny hovedtrener. Kontinuitet er viktig, men å hente inn en ny trener samtidig som en rekrutterer assistenttreneren internt i klubben og i tillegg gir ham mange biroller kan være problematisk. Dette gjør at han i mange sammenhenger blir innhabil uten at han nødvendigvis gjør noe med det. Det kan ikke være en heldig situasjon når assistenttreneren, som skal få sine oppgaver tildelt av trener, har en aktiv rolle i styret. På mange måter blir da assistenttreneren faktisk både over- og underordnet hovedtreneren og kan dermed også bidra til å skape usikkerheten i teamet i forhold til retning. Dette er altså et element som kan være vanskelig å håndtere i motgang. Trener 3 sin fortelling viser også at styre og administrasjon i håndballklubber ikke nødvendigvis er like profesjonelle som et sportslig elitenivå skulle tilsi. Det kan igjen føre til uheldige forventninger til det sportslige resultatet selv om rammebetingelsene ikke er deretter.

Sammendrag:

Det er kun trener 3 som sa at samarbeidet med assistenttreneren ikke hadde fungert som ønsket. Dette kan skyldes at treneren ikke var vant til å ha en assistenttrener med så stor erfaring. Assistenttreneren var tidligere trener i klubben og satt i klubbstyret. Det kan i tillegg være en av grunnene til at samarbeide ikke opplevdes som bra, og at treneren ikke fant den arbeids- og kommunikasjonsmåten som trengtes for å skape tillit mellom

trener og assistenttrener. At en assistenttrener, slik som denne, har så mange roller i klubben av både over- og underordnet karakter, kan skape usikkerhet hos treneren.

Hvilken påvirkning har klubbens målsetninger:

Når det blir spørsmål om hvem som har ansvar for å oppnå lagets målsetting, så er svaret treneren. Derfor er viktig for ham å påvirke målsettingen sammen med spillerne og de som sitter i det sportslige utvalget i klubben.

”vi som trenere må ta konsekvensen, samtidig må klubben også ha felles målsetting med treneren og det er så klart samme mål. Og hvis man ikke holder de målene må både treneren og klubben ta konsekvensen. Men det er alltid enklere å ”sparke” en trener enn å ”sparke” 12 – 14 spillere.” (Trener 4)

Dette kan også være grunnen til at mange trenere får sparken når laget er i sportslig motgang. En slik løsning er kanskje den letteste for ledelsen, men dette kan også være en kortvarig løsning og klubbene kan komme inn i en vond sirkel.

”ja, topp fem i det første året, nå er vi der etter første halvdel av serien, vi øker kanskje målet til å nå medalje. Det står i planene (...) nummer fem! Vi skal ikke ha for store forventninger. De har jo sparket ti trenere de siste fem årene! Topp fem er en bra målsetting for hele året, serien er veldig jevn.” (Trener 3)

Dette er eksempel på et lag som har kommet i en vond sirkel hvor man har byttet trener flere ganger for å oppnå bedre resultater. Det er vanskelig å fastslå om laget faktisk har fått bedre resultater på grunn av dette. Et lag kan nok ikke forvente at det blir noen framgang hvis det ikke er mer tålmodighet når det gjelder å oppnå bra resultater.

Det er mange faktorer som påvirker prestasjonen i idrett i tillegg til kvalitetene til trener og spillere. Dette kan for eksempel være skader, sykdom og reduserte ressurser i klubbene (Mallett & Côté, 2006). Det er viktig at treneren ser på de målsettingene som klubben setter opp og er kritisk til målene hvis de mener at det er urealistiske mål.

” ... i klubben var målet satt av ledelsen og var en ting som jeg gikk inn og korrigererte med en gang. I den klubben som jeg er i dag og i de andre klubbene som jeg har vært i bortsett fra den klubben som jeg fikk sparken i, har målene også vært satt av klubben, men hver gang klubben ikke har tatt konsekvensen av målsettingen da har jeg gått inn og korrigert det. Jeg har gått inn og sagt at disse målene kan vi aldri nå med det mannskapet, og det har jeg hvert veldig tydelig på!...” (Trener 2)

På den måten viser treneren med en gang at han ikke er enig i de målene som er satt. Det er ikke alle trenere som er så tydelige når de kanskje føler at ledelsen har satt urealistiske mål, men det er stort sett trenerne som må ta konsekvensen av disse målene. Dersom treneren ikke har tro på målsettingen som klubben har, kan det føre til at han bevisst eller ubevisst ikke jobber for å nå dem. Dermed vet vi ikke om det faktisk var mulig å oppnå de målene som klubben satte. Den samme treneren sa videre;

”... ja jeg vil mene at det er fint å være sprek i målsettinger, men det er slik at man vil ikke være feig og bla bla, men problemet er når et sånt mål er satt, da får du som trener et sinnsykt mas i forhold til prestasjon og det er deg som trener som blir skutt hvis det ikke går ...” (Trener 2)

Dette kan også være grunnen til at trenere ikke går til ledelsen og sier at målsettingen ikke er realistisk for laget. Det kan tolkes som om det på sett og vis er han som feig som ikke tør at ta utfordringen med en høy målsetting. Mine data viser at dette er et fellestrekk for trenerne, at de ønsket å sette en litt lavere målsetting, og dermed skape mindre forventningspress. Om de så oppnådde bedre resultater enn forventet, ville det erfares som positivt både for laget og klubben. Trener 2 sa; *Jeg har alltid likt å slå nedefra*” når vi snakket om målsetting og hans arbeid med å sette mål for ledelsen og spillere. En annen trener sa;

”Målsettinger kan alltid falle hvis man får skader i sesongen, men når man setter målsettinger må man være såpass ærlig mot spillerne og realistisk og sette seg mål som er realistisk for laget. Det er mange trenere som prøver å løfte spillerne i denne prosessen for å få de til at tro at de er bedre enn de er. Man må være realistisk angående plassering tenker jeg, at det er bedre å sette mindre og realistiske enn høyere...” (Trener 4)

Når lag setter seg mål, er det viktig at målene er realistiske, men også slik at laget må presse seg for å oppnå dem. Det kan fort blitt endringer på et realistisk mål hvis det blir skader i spillegruppen, og målene må muligens endres.

En målsetting som alle involverte jobber konsekvent for å oppnå, kan øke lagets prestasjon og framgang; derfor er viktig å ha mål som alle tror på og ønsker å oppnå

Tuckmann (1965) peker i sin modell på at i gruppens liv er det viktig at treneren setter mål som er basert på spillernes egen målsetting, for å få fram hva laget virkelig ønsker å gjøre for å oppnå målet (Stelter, 2006). Det er viktig at det kommer felles spilleregler

som laget og klubben aksepterer og jobber etter (ibid). Dette støttes av Fletcher og Hanton (2003) når de peker på at målsettingen bør drøftets åpent både individuelt og i laget som helhet for å minimere et eventuelt nederlag hvis målene ikke oppnås.

Sammendrag:

Et fellestrekk for alle 5 trenere er at de ønsker å ha lave målsettinger for å senke forventningspresset på seg selv, og for å kunne prestere bedre enn forventet. Trener 3 sa at klubben ikke burde ha for store forventninger, fordi de hadde sparket 10 trenere de siste 5 årene. Det viser at treneren ikke ønsker å ha store forventninger og heller vil slå nedenfra. Dette samsvarer med opplevelsen til trener 2, som korrigerer målene ledelsen satte når klubben ikke kunne ta konsekvensen av den målsettingen som ble satt. Diskusjonen illustrerer at det kan være ulike interesser hos trener og klubbledelse med hensyn til målsettinger. Høye målsettinger kan være gunstig markedsmessig for å bli synlig og skape entusiasme rundt laget; samtidig som trenerens fallhøyde blir større om målene ikke nås. Lavere målsettinger gjør at treneren ”sitter tryggere”, selv om resultatene ikke blir optimale.

5.1.2 Ytre utfordringer i forhold til spillere

En av de største utfordringene som en trener møter i sportslig motgang er å få spillerne til å dra i samme retning som den han jobber for. En av utfordringene er å ha god kommunikasjon mellom trener og spillere, men i motgang er det ofte slik at spillerne begynner å snakke bak trenerens rygg. Det er menneskelig å forsøke å finne årsaker til motgangen, og da er det i slike situasjoner vanlig å legge skylden på treneren.

”jeg opplevde at det ble klikker og jeg opplevde at de østeuropeiske spillerne holdt sammen for å holde makten, så var det slik at de nordiske spillerne hadde fått med seg hvordan vi skulle spille og forsto at vi måtte trene om vi skulle bli bedre. Så det ble på en måte at de østeuropeiske spillerne standardiserte seg og var veldig tydelige på at det var helt idiotisk og jeg vet at når jeg snudde ryggen til, da hengte de hoder når jeg snudde meg. Hver gang de kunne, uttalte de seg negativt om meg.” (Trener 2)

Et av de største problemene med spillere er å få dem til å forstå og akseptere den lederstilen og arbeidsformen som treneren har. Det kan oppstå situasjoner hvor enkeltspillere ikke aksepterer trenerens spilleregler og arbeidsmåte. Treneren må ta tak i

det fort, hvis han ikke skal oppleves som svak eller feig, og da kan han miste respekten hos enkeltspillere. Det kan fort skape problemer, og uro kan spre seg i spillergruppen (Stelter, 2006). Det er ikke alltid enkelt å løse slike situasjoner, men treneren må ha samtaler med spillerne for å forklare for dem hvorfor han velger sin metode (ibid). Her er det viktig at treneren har stor nok tro på sitt lag og sin ”coaching efficacy”. Trenerne med stor coaching efficacy har større tro på laget sitt, noe som fører til at lagets prestasjoner blir bedre og at sosiale faktorer og relasjoner innenfor laget også blir bedre (Marco, et, al., 2010).

En trener må alltid regne med at endring tar tid og at det her også er snakk om en modningsprosess. Det er ikke alltid at trenerfilosofien til en ny trener blir godt mottatt, spesielt hvis filosofien avviker mye fra den kulturen som er i klubben fra før av.

”... når jeg kom hit trodde jeg at jeg kunne kjøre med karbonpapir og gjøre det samme som før. Dette ble et kultursjokk og jeg møtte mange sterke spillere med sterke meninger (...). Jeg endret mye for å tilfredsstille gruppen og for å få igjennom det som jeg ønsket.” (Trener 3)

Det er ikke alltid slikt at trenerne kan gjøre det samme med nye lag som de har gjort tidligere, derfor må treneren kartlegge lagets styrke og svakhet både håndball- og kulturmessig. Det er viktig for en trener å alltid være åpen for nye muligheter og utvikling (Cassidy, et, al., 2006). Mange trenere tar med seg utøvererfaring eller sin tidligere trenererfaring, men det er ikke sikkert at det fungerer i en ny jobb (ibid). De har jo alltid med seg sine erfaringer, men disse skal også settes inn i en trenerfilosofi, en spillefilosofi. Det er ofte viktig for en trener å være effektiv, og det viser seg at de trenere som har stor tro på seg selv (coaching efficacy), gir mer presise og effektive tilbakemeldinger til spillerne sine, og de er også bedre i stand til å gi individuelle tilbakemeldinger (Marback et.al., 2005, Sullivan & Kent, 2003), noe som kan hjelpe treneren med å få spillegruppen med seg. En trener som viser spillerne tillit har større muligheter for å skape selvtillit og bedre prestasjoner hos spillerne sine, og han skaper mer tro på lagets prestasjon (Ronglan, 2007).

Chase, et, al. (1997) peker i sin forskning på at trenerne kan øke kvaliteten i laget ved å fokusere på informasjonen som kommer fram i lagets resultater, og han kan påvirke de situasjonene som kommer opp gjennom å forberede spillerne på dem. Treneren kan gjøre dette ved å imitere aktuelle spillesituasjoner i treningsarbeidet og fokusere på

vellykkede forsøk og gi positive feedback i situasjonene (ibid). Tro kombinert med en spillfilosofi som passer til mannskapet er vel det beste. Det kan medføre at spillerne blir mer tilfreds med treneren og ønsker ham i fortsettelsen; og det kan skape bedre resultater i form av seiere (Feltz, et, al., 2008 Høigaard, 2009).

”Det viste seg i begge klubbene at spillerne hadde veldig god kontakt med styret og ledende personer i klubbene, og sponsorene rund omkring, som gjorde at de snakket bak min rygg hele tiden om de tingene som jeg gjorde...”. (Trener 1)

Dette kan også være grunnen til den sportslige motgangen som lagene kom i. Det kan skyldes at trenerne ikke tok tak i disse spillerne og stoppet det før det var for seint, eller at de ikke fikk vite hva som skjedde før etter at de hadde sluttet. Styret har heller ikke forståelse for sin rolle om de aksepterer at spillerne går bak ryggen til treneren. Da er de med på å gå bak ryggen til treneren og viser mistillit til ham. Dette kommer fram hos Isberg (1991), hvor han viser at fotballtrenerne i hans undersøkelse ønsket at spillerne var direkte og åpne i kommunikasjonen. Hvis spillerne var misfornøyde, skulle de ta det opp med en gang, istedenfor å gå bak ryggen til treneren (ibid).

En trener kan nok ikke forvente at spillere som ikke liker ham alltid kommer og sier fra om hva det er de ikke liker. Derfor er det viktig for en trener å fange opp de signalene som kommer fra andre i spillegruppen og/eller ledelsen for å minimalisere mulighetene for at spillerne går bak ryggen på han. Det gjelder å skape en kultur for meningsutveksling, men samtidig være klar på hvem som er lederen.

”... Når jeg kom til (...) var navn mitt ikke noe verdt for (...), det betydde at hun lo av meg når jeg sa til henne, for å holde internasjonalt nivå må du løpe over 13 i pip-test. Hun lo bare av meg. Hvis du skal bli en god spiller må du teste benkpress. Ikke at benkpress er så viktig for håndball, men hvis du skal spille forsvar må du kunne stå i mot så hvis vi skal nå internasjonalt nivå i benkpress må du ha 75 kg i benkpress; hun lo av meg ...” (Trener 2)

Alle de tre trenerne (trener 1, 2 og 3) hadde kommet nye til klubbene og hadde ikke jobbet lenge før de merket at spillerne ikke var fornøyd med dem. I tillegg til at det kom ny trener, kom det også inn nye spillere. Dette kan skape konflikter og uenighet om arbeidsmåten. I den sammenhengen er Tuckmanns (1965) modell klargjørende for å finne ut hvor laget står i gruppedimensjonen. I fase 2 kommer det opp konflikter, og spillerne begynner å stille spørsmål ved sammensetningen av laget og hvilke muligheter laget har for at oppnå sine målsettinger (Stelter, 2006). Og det kan komme opp spørsmål

om trenerens kvaliteter, noe som kan være en utfordrende situasjon å være i for en trener (ibid). På den ene siden er det viktig at treneren gir spillerne ansvar og oppfordrer dem til å ta ansvar, men spillerne kan også stille spørsmål ved treneren og hans metode.

”... i prinsippet har jeg lært meg å ta spillerne i samråd og få innspill, på den måten takler dem motgangen mye bedre. De har noen å snakke med om de sakene som kommer opp i stedet for de trenerne som vil ta alt inn på sin side eller at man ikke erkjenner at man har gjort feil. Men her kan man si hvorfor man gjør det slik og så får man innspill fra gruppa, det er min måte at takle motgang på” (Trener 4)

Det er som denne treneren sier, viktig å være lydhør overfor både sine enkeltspillere og spillegruppen (Stelter, 2006). På den annen side er det viktig at treneren er tydelig hvis det er enkelspillere som ikke respekterer de reglene og kulturen som har blitt bestemt. Det er viktig at treneren tydelig viser hva som forventes av spillerne, og at slik oppførsel ikke blir akseptert (ibid). Som forsvar kan spillerne skylde på at de ikke ble tatt med på råd da ny trener ble ansatt.

Isberg (1991) peker i sin undersøkelse på to klubber hvor spillerne ble tatt med på råd da ny trener ble ansatt, dette for å øke mulighetene for et vellykket samarbeid mellom spillere, trener og klubb. Dersom spillere blir involvert i ansettelsen av en ny trener kan dette gjøre at det blir enklere for treneren å implementere sin spille- og ledelsesfilosofi. Slike involverende prosesser er bra og vil bidra til å gjøre treneren tryggere i hverdagen. I samme studie (Isberg, 1991) kom det fram at en fotballtrener hadde kontaktet spillerrådet i klubben som han skulle ansettes i, for å fortelle spillerne sine tanker angående spillestil og lederfilosofi. På denne måten ønsket både treneren og klubben å øke mulighetene for at treneren og spillerne i fremtiden kunne jobbe godt sammen.

En av trenerne var i sitt tredje år med laget da det kom sportslig motgang.

”nei, når alt går bra er alle fornøyd, men så når det går dårlig finner du alltid feil og leiter etter feil, men jeg kom aldri i den situasjonen at det kom til problemer med spillere.” (Trener 4)

Han sier videre angående samholdet i laget;

”... det var aldri problem med samholdet i laget, det har vært ekstremt godt hele veien (...) det er faktisk bedre på jentesiden enn på guttesiden, på guttesiden tar de det

hardere enn jentene. Jentene er veldig opptatt av samholdet uansett resultater, men det var absolutt ingen problem med samholdet, de var flinke til å ta vare på hverandre.”(Trener 4)

Trener 4 peker på at han opplever at samholdet er bedre hos jenter enn gutter. Det viser seg å være annerledes enn det vi hørte om angående klikker hos de østeuropeiske jentene og de nordiske spillerne som trener 2 fortalte om. Dette kan ha sammenheng med hvilken tillit treneren har innen spillegruppen. Har treneren fått tid til at bevise overfor spillerne hvilke kvaliteter han har som trener, og har spillerne fått tilstrekkelig tid til å fordøye og akseptere dette?

Sammendrag:

Tre av trenerne (1, 2 og 3) opplevde samarbeidsproblem med spillergruppen da motgangsperioden meldte seg. Alle tre hadde begynt samme sesong som motgangsperioden startet, men de fikk ikke spillerne til å samarbeide og å trekke i den retningen som de ønsket. De fikk bare arbeide noen få måneder med sine trenings- og spillefilosofi før spillerne viste sin misnøye. At spillerne var uvante med den trenerfilosofien som trenerne innførte, kan ha vært en utløsende årsak til spillernes reaksjoner. Det er viktig at treneren bruker god tid i implementeringsfasen og forbereder spillerne på hva som venter, og hvilke konsekvenser trenerens håndball- og trenerfilosofi har. To av de trenerne (2 og 3) måtte slutte midt i sesongen, mens trener 1 sluttet etter sesongen. Det viser at klubbene ikke er så tålmodige når nye trenere kommer med nye ideer. Til syvende og sist så er det poengene som teller. Utsagnene til trenerne tyder dessuten på at spillerne har mye makt, og at de kan gå veien utenom sin trener for å ytre misnøye med ham. Dette er vel ikke så skremmende i og for seg, men hvis det fører til reaksjoner uten at treneren er med i dialogen, er det ikke så lurt, om målet er å dra i samme retning og skape en mestringskultur.

Individuelle spillesamtaler mellom trener og spillere

”... personlig samtaler med hver enkel spiller, for å poengtere hvilken strategi vi ønsket at vi skulle ha, vi (trener og assistenttrener) ønsket veldig å forklare hva som måtte til når vi startet vårt prosjekt og vi ønsket at spillerne skulle være bevisste på hva som måtte til for å prestere (...)Det syns jeg har vært den vanskeligste biten og ikke alle forstår hva det innebærer og hva som må til for å bli god (...) Det er en pågående prosess (...) Det kan fortsatt komme spørsmål om fri på fredag på grunn av

at det er selskap (...). Det forundrer oss, men vi må hele tiden gå inn og justere og poengtere hva vi faktisk har blitt enige om.” (Trener 5)

Et fellestrekk for alle trenerne er at de gjennomførte personlige samtaler med sine spillere, formelt eller uformelt. Utsagnet fra trener 5, som igangsatte spillersamtaler da han tok over et lag i sportslig motgang, viser at det er viktig for trenerne å være tydelige og at kommunikasjonen er god. Dette samsvarer med det Ronglan (2008) trekker frem, når han sier at det er ikke treneren selv som bestemmer hvordan deres budskap blir fortolket. Det er ikke sikkert at spillerne er helt klar over hva budskapet innebærer, og i tilfellet ovenfor, hva slags treningskultur treneren ønsker seg og hva som kreves av spillerne. Det kan også være grunnen til at treneren prioriterer å skape motivasjon og tro hos spillerne for å trene hardt over tid (Ronglan, 2000). Dersom spilleren får motivasjon for at trene hardt og tar tak i sin utvikling, kan det føre til bedre prestasjon hos laget (ibid).

På den ene siden tolker spillerne budskapet ut ifra sin kunnskap og sitt erfaringsnivå. Hos dem det avviker mest for, vil det oftest finnes mest motsand. Deres fortolkning og deres tro eller ikke tro på treneren vil kunne bidra til hvordan kommunikasjonen blir. På den annen side er det derfor viktig at treneren er tydelig på sitt budskap, og at han forklarer hvorfor det må være slik. Om ikke spilleren *mottar* informasjonen som treneren formidler, så er ikke kommunikasjonen god, selv om det gjennomføres mange samtaler mellom trener og spiller.

”Jeg er veldig opptatt av at man har god oppfølging av spillerne. Det starter med individuell plan der jeg stilte spørsmål til spilleren, så hadde jeg en samtale til for å se om det gikk bra eller det går dårlig. ”Jeg prøvde å få de som det går bra med på banen til å dra de som sliter med opplegget. (...) jeg hadde opptil tre samtaler per sesong hvis det ikke er ekstremt spesielt. Dette kan være fra 15 minutter med noen opptil en time, det er opp til spillerne hvor lang tid spillerne trenger. Men det er nå slik at spillerne er verktøy for trenere og verktøy må jo virke...” (Trener 4)

Denne erfaringen forsterkes av trener 2, da han påpeker hvordan han jobber med sine spillere gjennom individuelle spillesamtaler;

Jeg har individuelle spillesamtaler med alle og vi kartlegger hva vi har, så går vi igjennom hva det er som vi har som mål neste tre til fire måneder. Det fysiske er enkelt, da har vi test- resultater å måle ut i fra, den tekniske delen da blir dette opp til spilleren å vurdere seg selv og jeg vurderer han også, det taktiske er det samme med også den mental siden. Vi går videre med å kartlegge selvtillit og å lese kampsituasjoner også kampforberedelse osv. (...) på denne måten gjør vi en

utviklingstrapp for at kartlegge spillernes ferdigheter og utviklingsmuligheter og hvordan vi skal trene ...” (Trener 2)

Ved å følge opp spillesamtaler med flere samtaler og evaluering av planer, får treneren større muligheter til å forsikre seg om at treneren og spillerne forstår hverandre. Det er viktig med oppfølging for å prøve å få spillerne til å åpne seg. En spiller kan si ting til treneren som han ikke ville ha sagt på et møte med hele laget. På denne måten er det større muligheter for at kommunikasjonen mellom trener og spiller blir god. Som det kommer fram i coaching efficacy, kan de trenerne som har høy tro på seg selv som trenere hjelpe spillerne med personlig utvikling og til å få positive holdninger til idretten. De kan også hjelpe spillerne å bygge opp selvtillit, noe som er viktig når laget er i motgang (Boardley, et, al., 2008, Feltz, et, al., 2008).

Isberg (1997) mener at det er en fordel med godt samspill og en god, fleksibel kommunikasjon mellom trener og spillere. Det er også viktig at fortolkningen er den samme hos trener og spillere (ibid). Det er viktig for at kommunikasjonen skal gå bra og at spillerne vet hva som kjennetegner budskapet som trener sender fra seg og den kontekstuelle sammenhengen. Det er ikke nok for treneren å ha bra kommunikasjon med spillerne; det må også være slik at spillerne vet hva som tas opp, slik at de får mulighet til å forberede seg og kan komme med sine innspill (ibid). På den ene siden har treneren spillesamtaler med hver enkelt spiller der han prøver å få fram hos spillerne hva de ønsker å oppnå for sin egen del og for laget. Han bør bruke den tiden som spilleren trenger for å komme med sine ideer og sitt syn på egne- og lagets prestasjoner. Dette bygger mer på spillerens og trenerens følelser og kan skape muligheter for å komme med nye innfallsvinkler inn i spillersamtalen.

Treneren bør også ha samtaler med spillerne for å kartlegge hvor de står også ut fra testresultater og statistikker. Dette bør være med som utgangspunkt når spiller og trener sammen setter opp målsettinger for den kommende perioden. På den ene siden er det godt å sette opp utviklingstrapper og mål med utgangspunkt i dette, fordi det er mye som testes og statistikker viser ganske objektive fakta. På den annen side er må man prøve å finne ut hvordan kommunikasjon er mellom spiller og trener. Får spilleren sagt det han ønsker å komme fram med, og føler spilleren at han blir lyttet til? Dette er viktige momenter for god kommunikasjon. Trener 3 fremhever viktigheten av å bli enig med spillerne om hva slags filosofi laget skal spille etter. Han kom som ny trener til

laget og tenkte først å gjøre det han hadde gjort tidligere; men ”...du må være såpass lydhør at du må lytte til spillerne og så må du forme det og gjøre på din egen måte sammen med spillerne.” (Trener 3). For en trener er det viktig å være åpen for nye muligheter og videreutvikling for å bli bedre trener. Én av måtene er å lytte til spillerne, slik trener 3 sier. Mange trenere bygger på sin erfaring som utøver eller erfaring fra sin tidligere trenerjobb, eventuelt fra en tid som assistenttrener, men det er ikke sikkert at dette fungerer i en ny trenerjobb (Cassidy, et, al., 2006). Det forsterker det som DeMarco og McCullick (1997) kom fram til, når de hevdet at i coaching må treneren alltid lære av sin erfaring og samtidig evaluere sin arbeidsmåte for å kunne fremme videreutvikling. Treneren kan endre seg mye på noen år om han tar med seg sin erfaring i trenerarbeidet (ibid). På den andre siden kan spillerne oppleve en trener som ubesluttsom og med mangelfulle kunnskaper angående idretten (håndball), hvis treneren ikke bruker en autoritær lederstil hvor spillerne kan ha komme med innspill (Potrac, et, al., 2002).

I tilfellet under var det uenighet om hvilken leder- og spillefilosofi som skulle brukes, og treneren fortalte hvordan han prøvde å løse dette:

”først hadde jeg individuelle samtaler med spillerne, men hadde vi krisemøte, jeg var nær ved å få sparken (...) jeg fikk A4-ark fra spillerne med negative punkter (...) det var feil på det og det og det, jeg hadde ikke sett maken. Jeg tenkte over det, men så ble jeg nysgjerrig også, hva var det, det som var så bra i de to andre klubbene som jeg hadde vært i, som var så dårlig her. Det måtte finnes en middelvei. Så begynte det å løse seg og jeg begynte å forklare mine meninger. Vi tok tak i de bitene som var viktigst å ta tak i, dette med at få opp lagmoralen og den delen. Så ble det slik at vi endret noen saker sammen og noen saker endret jeg hos meg (...) vi satte opp ny dato som vi måtte bli bedre ellers måtte våre veier skilles.” (Trener 3)

For å løse uenighet som gjelder leder- og spillfilosofi må alle være ærlige og komme med sine innspill for å skape muligheter for løsning. Det ville kanskje ha vært mulig for klubben å bruke ”Coaches Leadership Style”(LSS) instrumentet for å finne fram til hvordan treneren så på seg selv, og hvordan spillerne så på trenerens lederstil (Horn, 2002). På denne måten kunne ledelsen og treneren ha kommet fram til hva som måtte endres og hvilken hjelp treneren trengte for å skape ro i spillegruppen.

Det kan være en måte å vurdere treneren på, men det er viktig å ha med flere kriterier når treneren blir vurdert enn en skala som viser for eksempel antall seire eller tap, og hvordan treneren oppfører seg i trenings- og kampsituasjoner (Mallet & Côté, 2006).

Evnen til å lede et lag til suksess har mye med kampstrategi å gjøre, og at treneren har stor tro på at han kan lede et lag til suksess. Dette kommer fram ved at treneren har positiv effekt på utøverens selvtillit og prestasjoner. For å få suksess i konkurranser viser det seg at trenere må være motiverende, effektive, gi positive tilbakemeldinger og det må være tilfredshet med treneren (Kavussanu, et.al., 2008). Flere variabler kan påvirke om en trener har suksess; som trenerens erfaring, trenerens evne til å få utøveren til å jobbe som et lag og det sosiale nettverket som utøveren har rundt seg (ibid).

Det er en vanskelig situasjon for en trener å komme i når spillerne ikke liker de leder- og spillefilosofene som treneren forholder seg til. I slike tilfeller blir det viktig å finne ut hvilke endringer som må gjøres for at laget kan dra sammen mot de målene som er satt. Konflikter kan oppstå når spillere får markert sine grenser og får erfaring med hvor langt de kan tøyse gransene til andre spillere og treneren (Stelter, 2006). Dette kan være en stormfull tid for et lag, slikt det var for denne treneren, og det oppstod sub-grupper slik det kommer fram i modellen til Techmann i fase to (ibid). For å løse dette er det viktig for treneren, slik som han gjorde i dette tilfellet, å ha individuelle spillesamtaler for å få fram hvilke løsninger spillerne ønsker seg. Det er viktig at treneren fortsatt støtter spillerne, selv om han føler at de ikke er lojale, men at han da er tydelig på retning og forventninger.

Sammendrag:

Det viser seg at fire av fem trenere (2, 3, 4 og 5) benytter individuelle spillesamtaler med spillerne for å kunne få tak i hva den enkelte tenker, og for at de kan komme med sine ideer. Det er også et verktøy for å kartlegge spillernes ferdigheter og for å komme frem til individuelle målsettinger. Her kan også treneren tydeliggjøre sin filosofi og gi uttrykk for hva han forventer av spillerne. Trener 3 brukte opplysningene han fikk gjennom samtalene som innspill for endringer spillerne ønsket i trenerarbeidet. Han uttrykte at han endret mye for å imøtekomme spillere som hadde kommet med sterk kritikk av ham. Trener 5 brukte samtalene med spillerne for å gjøre dem mer bevisste på hvilke forventninger det var til dem og hvordan treneren ønsket å endre på treningskulturen i laget. To trenere (2 og 4) brukte spillesamtalen, der de kom inn på

spillernes sterke og svake sider. De prøvde å få spillerne til å prestere bedre ved å legge vekt på framgang i laget, gjennom å forsterke det som var bra hos spillerne.

Rollefordeling i laget

I et lag er det viktig at spillerne kjenner sine roller for å kunne prestere best mulig. Når nye spillere kommer inn i et lag, kan det føre til usikkerhet hos de andre spillerne;

*”... litt før serien startet hadde vi to sentrale spillere som var alvorlig skadet og vi manglet spillere, og i siste turneringen før serien startet, kun to uker før serien startet kom to nye (...) spillere inn i troppen og måtte endre hele systemet og folk ble urolige. ... Det hadde jeg ikke vært med på tidligere at to nye spillere kommer så sent...”
(Trener 3)*

Det viser seg at det kan bli mye frustrasjon i et lag når nye spillere kommer inn når de kommer kort tid før serien starter. Det kan være en utfordring for treneren å skape ro i laget, både på og utenfor banen. Det skaper usikkerhet hos andre spillere når nye spillere kommer inn, og det er viktig å ikke gjøre spillerne usikre. Én måte er å ha individuelle samtaler med alle spillerne for at klargjøre hvilke roller de har i laget, og en prøver dermed å gjøre usikkerheten mindre hos spillerne. Dette kan skyldes at når det kommer nye spillere til klubben får de stor oppmerksomhet; noe som kan føre til at andre spillere ikke føler at de får nok oppmerksomhet.

Dersom treneren tar tak i det og forklarer spillerne hvilke roller han ser dem i, kan det føre til mindre usikkerhet og bedre samarbeidsklimaet. Ute på banen er det viktig at spillerne kjenner sine roller. Hvis det kommer nye spillerne og et nytt system, blir usikkerheten på banen stor. Når spillerne kjenner sine roller i laget; gir dette større muligheter for laget til å prestere bra og være effektivt og det kommer dermed i flytsonen (Fletcher & Hanton, 2003). I slike situasjoner kan det være bra for treneren å kunne variere mellom å være autoritær og demokratisk i sin lederstil, fordi han trenger å være autoritær når han jobber med samhandlingen i laget, for å få spillerne til at samarbeide på banen (Martens, 1987).

Angående at det ble maktkamp mellom spillerne, sa treneren; *”Absolutt, det ble maktkamp mellom spillerne, også de som snakket om hverandre og de fikk med seg flere spillere og ballen begynte å rulle, det ble utrolig mye uro i gruppa.” (Trener 3.)*

Det er vel kjent at spillere som er usikre på sin rolle i laget, eller om en spiller mener at han burde ha fått mer spilletid, kan begynne å baksnakke andre spillere og/eller treneren. Dette kan være hemmende for lagets utvikling, og det kan dannes sub-grupper hvis de får med seg flere spillere. Det er ofte spillere i lignende situasjon som finner sammen, eller det er spillere som har god kontakt med hverandre utenfor banen (Ronglan, 2000).

I en slik fase er det opp til treneren å trene på de situasjonene som kommer opp i kamp, og å forberede spillerne på hvilken rolle de har i forsvar og angrep (Stelter, 2006). Det kan være forskjellige roller som hver enkel spiller har i bestemte faser av spillet. Med spillere som spiller forsvar og angrep i tillegg til at han har ansvar for å styre forskjellige faser i lagets spill. Ved å trene på bestemte situasjoner og ulike muligheter for løsninger, kan treneren og spillerne diskutere hvilke løsninger de mener er den beste for laget (ibid). Når lederen og spillerne har blitt enige om hvilke spille- og lederstil som skal brukes, må treneren være autoriter. Dette skal få alle til å bidra, og på den måten føler spillerne at de er med på bestemmelsene (ibid).

En av trenerne tapte fire av de fem første kampene med laget etter at han tok over. Han sa at han hadde gjort endringer for å få laget på seierssporet igjen, og det han gjorde for skape trygghet i laget var følgende:

”... det som jeg brukte som metode var å se hvilke typer jeg ønsket at han på mitt lag som bærebjelke og jeg kuttet ut to til tre spillere som hadde spilt de siste årene, en strekspiller og midtback. Det var tøffe gutter (...) de hadde ikke det som jeg trengte for å styrke laget, det var mer å tenke på sin posisjon. Jeg brukte to unge venstre backspillere og tok ut en stjernespiller som hadde tilbud fra to til tre toppklubber i Spania, han spilte lite helt fram til jeg fant ut at jeg kunne bruke han som midtback. (...) jeg brukte masse tid i samtaler med dem, og ikke minst de rollene som de hadde i laget. Det som vi hadde suksess med tror jeg var at det var helt klare roller og hvilke spillere var mitt førstevalg var ikke tvil om. (...) det gjorde at to eller tre spillere ble selvfølgelig misfornøyd, men i det lange løp var det desidert det gunstigst for laget...”
(Trener 1)

På den ene siden var treneren flink til å skape trygghet i laget og han gjorde spillerne veldig klar over sine roller i laget. I tillegg brukte han mye tid på samtaler med spillerne, noe som gjorde at spillerne ble tryggere på sin rolle innenfor laget. Spilleren kunne dermed kun fokusere på å prestere best mulig i sin rolle. På den annen side kan dette skape uro hos de spillerne som ikke får tillit av treneren; de kan miste

motivasjonen når de ser at treneren alltid bruker det samme laget. Det blir vanskelig hvis nøkkelspillere blir skadet slikt at de andre som ikke har spilt, må ta ansvar. På den måten er det viktig å skape en rolle for de fleste spillerne.

Det kan være gunstig å skape tillit hos de spillerne som spiller mest i begynnelsen, men for å styrke laget er det viktig at flere spillere slipper til etter hvert for å skape mer bredde i spillestallen. Det kan skape bedre lagånd fordi man involverer både nøkkelspillere og de som spiller mindre (Ronglan, 2007). Det må tas med at trener 1 sa tidligere at spillerne hadde snakket bak ryggen hans, og de hadde god kontakt med lederne i klubben og sponsorene. Treneren kan kanskje forvente at de som ikke får mye spilletid hos han, men har hatt mye spilletid før, begynner å baksnakke ham. Dette kan skyldes at han bruker mye tid på å snakke med dem som spiller på laget, men det kommer ikke fram at treneren bruker tid på dem som får mindre spilletid. Resultatet kan være sterk misnøye blant dem som ønsker seg mer spilletid. Det kommer fram hos Ronglan (2000) at de spillerne som ikke var tatt ut i en bestemt kamp under mesterskap hos det norske kvinnelandslaget i håndball, fikk oppfølging på kampdagen med samtaler med trener, spesialtrening og andre oppgaver. På den måten prøvde trenerne å gjøre skuffelsen mindre og hjelpe spillerne til fortsatt å holde fokus på de tingene som de kunne påvirke.

Sammendrag:

Når det blir uklare rollefordelinger i et lag, blir det mye usikker og uro i laget. Dette kommer fram hos trener 3, som hadde fått to nye spillere kort tid før sesongstart, noe som skapte uro hos de andre spillerne, kanskje på grunn av at nye spillere ofte får stor oppmerksomhet på bekostning av de andre. Dette kan føre til sub-grupper i laget som kan hemme lagets prestasjoner (Ronglan, 2000). Trener 1 fikk med seg de rutinerne spillerne i tillegg til en langtidsskada spiller for å skape ro i laget. Det kommer fram at treneren brukte mye tid for å snakke med de spillerne som fikk mye spilletid, men det kommer ikke fram at han brukte mye tid på de spillerne som spilte mindre. Det kan føre at spillerne med mindre spilletid ikke føler seg varetatt og ikke finner rollen sin i laget.

Hvordan skaper treneren tiltro hos spillerne:

Det var forskjellige måter som trenerne brukte for at skape tiltro og selvtillit hos spillerne sine gjennom treningsarbeid. En av trenerne sa;

”... den første testen er pip-test⁸ som jeg tar alltid på min første trening, på grunn av at det er en bra test og det er en bra test å bygge opp selvtillit på. (...) hvis man starter på ti er det greit, men hvis målet er å kjempe om gull da er det ikke et bra resultat, men situasjonen var slik! Men jeg visste at vi hadde en bra fysisk trener med meg og jeg visste at etter tre måneder fram i tid kom vi til å ha framgang...” (Trener 2)

Å kunne vise spillerne framgang bygger opp selvtillit uavhengig av kampresultatet (Bandura, 1993). Det hjelper både spillerne og lederne til å vurdere den prosessen som laget er i. Det å kunne bevisstgjøre spillerne og lederne på en objektiv måte om framgang skaper tiltro hos dem og viser at laget har framgang (Ronglan, 2000, 2007). Hvis treneren kan vise spillerne at de er i bedre fysiske form enn de har vært tidligere, skaper det selvtillit hos spillerne. Det viser seg også at det er viktig å skape noen treningssituasjoner hvor spillerne opplever framgang fra det utgangspunktet som spilleren hadde. Det kan også være grunnen til at pip-test er mye brukt av trenere, i tillegg til å være veldig håndballrelatert, gir den en bra pekepinn på spillerens fysiske tilstand.

En trener sa at de jobbet med å få flere kontringer på grunn av at de spilte relativt bra i forsvar og vant mange baller der, men de fikk ikke mange kontringsmål. Dessuten fikk de mange mål mot seg når de tapte ballen i angrep og motstanderen kunne kontre;

”... vi må bli gode på alt det enkle, men det kreves kondisjon, løping og vilje. Det er på de enkle tingene som vi må være helt dønn nøye med og det har vi bestemt oss for. (...) vi har grunnleggende kondisjonstreninger, vi løper faktisk intervaller med og uten ball (...) to til tre ganger i uka på trening. Og så har vi selvfølgelig spilltreninger der vi legger vekt på kontringer og returløp. (...) for å bevisgjøre spillerne at når det kommer avslutninger må andre bli klar for å løpe hjem, det må man bevisstgjøre hos unge spillere for det er ikke sikkert at vi lager mål” (Trener 5)

⁸ Pip-test er en test der spilleren løper 20 meter, snur og løper tilbake. Det skjer etter tid som blir kortere etter som antall runder økes.

På den måten bruker treneren den informasjonen som kommer fram i lagets resultater til å bedre lagets prestasjoner, og dersom treneren gjør det på en positiv måte kan han forbedre spillerne på det området og dermed skape mer selvtillit hos spillerne (Chase, et, al, 1997). Når treneren fokuserer på de fasene i lagets spill som kan forbedres, kan dette øke lagets prestasjon; noe som i tillegg fører til økende tro på egen kvalitet. Det er viktig å fokusere på laget sitt for treneren, for å øke mestringsfølelsen hos spillerne, istedenfor å ha fokus på motstanderne (ibid). Det å legge forholdene til rette på hver trening for å gjøre spillerne bedre både fysisk, med å øke styrke, hurtighet og spenst. Dette bygger opp selvtillit og mestringsfølelse fordi de kan oppnå bedre testresultater. Det kan også hjelpe trenerne også til å ha tro på sin trenerfilosofi og arbeidsmåte.

En av trenerne skapte tiltro ved å fokusere på en fase i spillet til sitt lag, for å øke selvtilliten hos spillerne.

”Vi prøver også å bygge opp et varemerke (...) står det bra forsvar og det skal gjøre vondt å komme til (...). Andre lag sier det, ikke sikkert at vi er et bedre forsvarslag enn andre lag, men vi tror på det og vi hadde færrest mål mot oss og vi tror mye på det at vi er best i forsvar, det kommer også fram i avisene ...” (Trener 3)

På den måten fokuserer treneren på de tingene som går bra for å skape tro hos spillerne, slik det kommer fram hos Chase, et, al. (1997), slik at de momentene som treneren legger vekt på, vokser. Hvis treneren fokuserer kun på de tingene som ikke fungerer, mister spillerne troen på seg selv. Det kan være enkelt når laget er i motgang, men ofte kommer trenere i den situasjonen at de må trene på ting som ikke fungerer som de skal. Når man lykkes, fører det til at selvtilliten øker hos spillerne på grunn av laget, og spillerne får selvtillit av de situasjonene som de opplever å mestre bedre enn før (Eggen, 1999). Det kan være viktig at treneren legger vekt på de momentene som kan øke eget lags prestasjoner (Chase, et, al, 1997). For spillerne kan derfor det å bygge opp et varemerke øke lagets prestasjoner, og det øker sannsynligheten for at laget skal lykkes i forsvar (ibid). Derfor gjør treneren riktig i å fokusere på forsvar i dette tilfellet, men ikke på motstanderens kvaliteter.

Sammendrag:

Trenerne hadde ulike innfallsvinkler for å skape tro på prestasjon når lagene de var trenere for møtte motgang. Trener 2 brukte tester for å øke selvtilliten hos spillerne, det gjorde han ved å vise spillerne framgang i testene. Han var også veldig klar over hvilket resultat spilleren måtte ha fra å holde det nivået som han krevde. Trener 3 brukte lagets sterke sider for å skape et varemerke for laget og bygde opp lagets tro på seg selv. Det er viktig å fokusere på lagets gode prestasjoner for å skape mestringsfølelse hos spillerne istedenfor å fokusere på motstanderne. Det motsatte gjorde trener 5, som trente på de tingene som laget kunne blitt bedre på, for å øke lagets kvaliteter. Trenerne kommer ofte i den situasjonen at de må trene på de tingene som ikke fungerer som de skal. Det kan føre til at spillerne får selvtillit av de situasjonene som de opplever at de mestrer (Eggen, 1999).

5.2 Indre utfordringer

Ha tro på seg selv som trener;

Det er viktig for en trener å ha tro på sine egenskaper når laget kommer i motgang. Treneren kan benytte forskjellige metoder for å opprettholde troen på seg selv som trener.

”... jeg skriver ned mine tanker, mest hva jeg har gjort med meg selv. Jeg har revurdert planen min for å se hva jeg gjør og hva jeg kan gjøre mer av. I tillegg har jeg gjort lengre planer tidligere, ikke dag for dag, men nå har jeg skrevet mer ned for meg selv hva jeg skal gjøre fra dag til dag også...” (Trener 3).

For hver trener er det viktig å revurdere sine planer, og noen ganger slik som trener 3 trekker frem, legge planer for kortere tid. På den måten får treneren mulighet til å få spillernes tilbakemeldinger og justere opplegget i forhold til det. Grunnen til at trener 3 gjør dette, kan også være for å lære sine spilleres tankegang å kjenne, ettersom han tok over laget kort tid i forveien og det kan ta tid å bli kjent med spillerne. En annen trener uttrykte det på denne måten; *”Jeg er flink med bruk av dagbok, hvis det skjer noe spesielt, da noterer jeg det ned og jeg får stor nytte av det seinere”.* (Trener 4).

Det er en god måte å lære av egen erfaring når treneren skriver ned sine opplevelser og de hendelser som inntreffer i og rundt laget. Det kan også være en idé for en trener å ta

seg selv opp på video i kamper og på trening med fokus på seg selv, slik at han kan analysere seg selv i etterkant og få førstehånds data å jobbe ut fra (DeMarco & Mccullick, 1997). Den indre dialogen med seg selv er viktig for trenere. Det å skrive ned sine tanker og reflektere over opplevelser og hendelser kan være en viktig ting å ta med seg. Treneren kan kartlegge hvordan han snakker med seg spillerne, og hva han fokusere på igjennom økten. Treneren må også være oppmerksom hvordan han kommuniserer med spillerne, da negative tanker ofte kan lede til negative utsagn (Pensgaard, & Hollingen, 2008).

”Jeg må si det sånn at den menneskebehandlingen jeg fikk var ikke bra og at jeg hadde en kone som kjente det innenfra var viktig, og hvis jeg hadde fått det som 30 åring skjønner jeg godt at trenere sliter med det lenge etter. Det å ha en samtale partner er veldig viktig ellers brenner man inne, jeg var heldig å ha med meg min (...) som jeg kunne dele situasjonen med. Hvis jeg hadde en kone som ikke forsto situasjonen hadde det vært vanskelig”. (Trener 2)

Når han sier at det kan være vanskelig for en ung trener som ikke har lang erfaring, kommer treneren inn på hvor viktig det er å ha høy coaching efficacy; dvs. å ha tro på seg som trener. Trenererfaring er veldig viktig, og det er ikke kun antall år som er avgjørende, men også hvor flink treneren er i stand til å reflektere, lære og utvikle seg i rollen som trener (Høigaard, 2009). Det er en tøff opplevelse å komme i motgang. Da kommer presset både fra omgivelsene rundt laget og fra spillerne, og det kan være vanskelig opprettholde troen og selvtilliten som trener i slike situasjoner. Slikt utalte en trener seg;

”... å ha samtale med partnere og andre coacher er veldig viktig. Jeg har et par kamerater som jeg har pratet med og det er næringslivsledere på høyt nivå. De er veldig viktige samtalepartnere for meg spesielt for å få det tilbake at du gjør det riktige. Det kan være viktig å snakke med folk som jobber med mennesker, men er ikke håndballtrenere”. (Trener 2)

I slike situasjoner er viktig for treneren å ha samtalepartnere som han kan stole på, og de kan være støttende og komme med råd til treneren. De som driver som ledere i næringslivet har stor erfaring med å komme i vanskelige situasjoner og kan bidra med sin erfaring og kunnskap.

”Jeg prater med kollegaer og venner i (...) som har erfaring fra lignende situasjoner og som kjenner meg som person. Jeg har mange samtaler med mine mentorer og har mange gode samtaler med (...) som har vært i en likende situasjon. (...) jeg har en fin dialog med mange fine folk som kan henge på, (...) er en som jeg kan ventilere med og

det er utrolig gøy å jobbe sammen med han, det er ingen prestisje. Jobbe med han er veldig bra, vi kompletterer hverandre og vi kan støtte hverandre, på grunn av at han har opplevd lignende situasjoner. (...) Jeg har mine samtaler med en kollega fra coachingutdannelsen, det hører også med, ringer for å snakke med han. Jeg har min egen teknikk til å komme tilbake eller hjem, jeg skal være beste faren hjemme, når jeg kommer hjem, snakker jeg ikke om det eller har samtaler om det når jeg har frihelger.” (Trener 3)

De tre sitatene viser hvor viktig det er for en trener å ha noen å snakke med og skape seg noen som kan fungere som mentor for treneren. I coaching efficacy- litteraturen vektlegges det å skaffe seg en mentor som kan hjelpe en med å utvikle seg, og for å øke mulighetene for å lykkes som trener. Når treneren skal finne seg en mentor, kan det være en erfaren trener som kan tenke seg å dele sin erfaring og kunnskap med andre trenere i en relasjon som er preget av omtanke og tillit (Høigaard, 2009). For det første er det godt å kunne snakke med mentor om de utfordringene som kommer opp og kunne diskutere hvilke grep treneren kan gjøre i motgang. For det andre har mange trenere erfaring som spillere, men de mangler kanskje erfaring med å jobbe pedagogisk. En trener må derfor sørge for å få erfaring både i idretten og når det gjelder den pedagogiske delen av trenerjobben (Feltz, et. al. 2009). En mentor kan være viktig for en trener på de områdene hvor han har minst egenerfaring.

For det tredje er det godt for en trener å kunne snakke ut om den kritikk som treneren ofte får i motgang.

”De grepene som man kan gjøre til å få oppbakking er veldig viktig for å styrke deg i troen og det har vært viktig for meg”. (Trener 2). Dette viser at trenerne er bevisste på at det er viktig å vedlikeholde sin selvtillit (coaching efficacy) og de ønsker seg noen de kan snakke med.

”Når jeg var i (...) og jeg merket at det begynte å bli galt (...) gjorde jeg noen grep i forhold til det at få tak i etablerte spillerne og i tillegg tok jeg tak i (...) som var sykmeldt og ferdig med foten sin. Han tok jeg med som diskusjonspartner. Vi var omgangsvenner i gjennom familien og barna. Vi snakket mye sammen, men samtidig snakket vi mye om spillesystemer og slikt.” (Trener 1)

Den treneren som tar tak i sine etablerte spillere viser seg å ha høyere coaching efficacy når det gjelder å få spillerne med seg; vi ser at treneren over brukte en spiller som var langtidsskadet som diskusjonspartner.

Det viser seg at utøvere er mer tilfreds med trenere som har stor mestringstro. Utøverne ønsker at de skal fortsette i trenerjobben, og resultatene blir bedre, med flere seiere enn tap sammenlignet med dem som har mindre mestringstro (Feltz, et, al., 2008, Høigaard, 2009). Det å få med seg de spillerne som kanskje har størst påvirkning innen spillegruppen, kan være viktig for treneren. Om spillerne beholder troen på treneren og ønsker å ha han med videre, kan det bidra til å snu den motgangen som laget opplever. På lignende måte brukte treneren i det norske kvinnelandslaget i håndball sine beste og mest rutinerne spillere for å påvirke andre spillere i laget på en positiv måte. Det foreligger støtte for at nøkkelspillere i laget kan brukes for å øke troen på laget (team efficacy). Derfor er det viktig for trenere å gjøre nøkkelspillerne klar over sine ferdigheter og deres ansvar for å øke troen og selvtilliten i laget når laget kommer motgangsperioder (Ronglan, 2007).

Sammendrag:

Det kommer fram at tre av trenerne (1, 2 og 3) skaffet seg samtalepartnere for å hjelpe seg med å opprettholde troen på seg selv som trener. De brukte både eksterne samtalepartnere og spillere i laget. Disse trenerne var enige om viktigheten av å ha noen å snakke med. To av trenerne (3 og 4) skrev ned sin opplevelse og sine vurderinger i motgangsperioden for å kunne se tilbake i ettertid og lære noe av det de hadde vært igjennom.

6. Sammenfattende oppsummering

Sammenfattende oppsummering av oppgavens problemstilling:

A. De ytre utfordringene som trenerne møtte i forhold til ledelsen i klubbene, var forskjellige. Det viser seg at tre trenere (1, 2 og 3) ikke opplevde å ha et spesielt konstruktivt samarbeide med ledelsen i klubben. Det som var felles for de tre, var at de hadde vært ansatt i klubben kun få måneder, så de hadde ikke jobbet lenge før motgangsperioden kom. To av trenerne var ikke enige med ledelsen om hvilke spillertyper som skulle hentes inn til laget. Dette skapte konflikter og kommunikasjonsproblemer mellom ledelsen og trenerne. Det kom fram at to av trenerne (1 og 3) hadde en ledelse som kom og snakket med dem og spillerne når de vant kamper, men som ikke kom når laget tapte en kamp.

Ronglan (2008) sier er det viktig at treneren og ledelsen kan sette seg i den andres sted for å bidra til konstruktiv dialog og samhandling. De to trenerne som samarbeidet godt med ledelsen i klubben, hadde jobbet der lenge som trener. Den ene (4) hadde vært der i 3 år og den andre (5) hadde vært i ledelsen i klubben før han ble trener der. De to hadde støtte fra ledelsen i den perioden da laget var i motgang. En av trenerne (3) hadde en assistenttrener som også var i styret, noe som skapte usikkerhet og et vanskelig arbeidsforhold dem imellom; det kan være vanskelig å ha en assistenttrener som er over og under treneren på samme tid. Det kom fram hos tre av trenerne (2, 3 og 4) at målsettingen ikke burde være for høy, slik at presset ikke ble for stort hvis laget ikke presterte som forventet. Ettersom det er treneren som tross alt har ansvar for å oppnå målene, anså de det som avgjørende at treneren var med å påvirke klubbens målsetting.

B. De ytre utfordringene som trenerne møtte i forhold til spillerne var på en måte tilsvarende de som de møtte når det gjaldt ledelsen. De tre trenerne (1, 2 og 3) hadde i den sportslige motgangsperioden spillere som ikke likte treneren - og hans ledelsesfilosofi; noe som skapte konflikter og uenighet om arbeidsmåten. Spillerne gikk til ledelsen for å vise sin misnøye med treneren uten at de først hadde snakket med treneren om de endringene de ønsket. Det viste seg at mange av spillerne var misfornøyd med trenerens metoder. Alle tre hadde imidlertid trent andre lag med samme metode og oppnådd gode prestasjoner. Dette illustrerer at trenere bør ha evne til

å justere sine arbeidsmåter for å komme i konstruktiv dialog med klubbkulturen som preger det miljøet han arbeider i. De to andre trenerne (4 og 5) hadde gode relasjoner til spillerne og opplevde ikke at spillerne gikk direkte til styret og uttrykte sin misnøye. Disse to kjente spillerne godt fra før, etter lengre perioder i klubben, og spillerne kjente også trenerne godt og visste hvilke arbeidsformer og metoder treneren brukte. Alle fem trenerne brukte spillersamtaler med alle spillerne for å snu motgangen, men de brukte det på litt forskjellig måte og de hadde forskjellige utfordringer å jobbe med. Tre av trenerne (1, 2 og 3) måtte jobbe med å få spillerne til å tro på dem som trenere og på de metodene de brukte. En av trenerne brukte de mest rutinerte spillerne for å formidle sine synspunkter til de andre spillere i laget, og han hadde mange samtaler med dem. Trener 3 fikk før spillesamtalen en liste fra spillerne med de punktene som spillerne ønsket å endre, og brukte spillesamtalen for å forklare sine meninger og for å få spillerne til å jobbe sammen med seg. En trener (5) hadde den utfordringen at spillerne ikke var klar over hva som måtte til i treningsarbeidet for å lykkes. Denne treneren brukte samtalen for å bevisstgjøre spillerne på hvordan laget skulle spille og framstå på banen. To trenere (1 og 3) hadde spillersamtaler for å gjøre spillernes ulike roller i laget klarere, og for å unngå konflikter spillerne imellom. Det kom fram hos tre trenere (1, 2 og 3) at det var intern uro i spillergruppen, og trenerne brukte samtaler og en tydeligere rollefordeling for å skape intern ro.

For å skape selvtillit hos spillerne brukte trenerne forskjellige metoder. Én (2) brukte tester for å vise spillernes framgang og dermed skape selvtillit hos spillerne. En annen (3) brukte lagets sterke side, som var forsvar, og jobbet med å gjøre laget enda bedre i forsvar. Spillerne opplevde at de mestret dette, og fikk økt selvtillit ved å lese tabellen som viste at de hadde færrest innslupne mål av alle lagene i serien. Trener 5 satte fokus på forbedringspotensialet i lagets fysiske utholdenhetstrening; laget skulle dermed kunne lage flere mål i kontringer og redusere motstanderens mål i returfasen.

Den indre utfordringen som trenerne møtte, var å beholde troen på seg selv i motgangsperioden (mestringstro). Tre av trenerne (1, 2 og 3) uttrykte at det var viktig å kunne snakke med noen når de møtte motgang, for å kunne snakke om det som skjedde. De tre trenerne (1, 2 og 3) brukte samtaler med eksterne eller interne personer for å opprettholde selvtilliten. To av trenerne (2 og 3) brukte mentorer utenfra for å søke støtte og råd. De brukte folk som så forholdene utenfra, folk som jobbet med

mennesker, enten i næringslivet eller som coach. De snakket også med trenerkolleger som hadde vært i liknende situasjoner for å få råd. Trener 1 snakket med en spiller som var skadet, og de snakket både om laget og spillesystemer. To trenere brukte logg eller dagbok for å skrive ned sine tanker. Der kunne de reflektere over, og eventuelt revurdere sine planer.

C. Avslutningsvis løfter jeg fram noen tanker omkring veien videre og eventuell mer forskning innen feltet.

Med tanke på framtidens forskning på dette området kunne det ha vært interessant å utføre en studie som rettet seg mot hva spillerne opplever når laget møter sportslig motgang, og deres opplevelse av trener og ledelse i slike perioder. Det kunne ha skaffet trenerne viktig kunnskap om hva spillerne ønsker å legge vekt på i en slik situasjon. I tillegg kunne det ha vært spennende å følge informantene over en lengre periode med en longitudinell studie for å danne seg et bedre og mer nyansert bilde av hvordan trenere jobber i motgang.

En annen problemstilling som kunne ha vært interessant når det gjelder dette temaet, er hvordan ledelsen opplever samarbeidet med treneren i sportslig motgang, og å sammenlikne deres erfaring mot trenerens erfaring. Det kunne også ha vært en interessant problemstilling å sammenligne opplevelsen av sportslig motgang i klubber der lederen/lederne selv har spiller- / trenererfaring fra høyt nivå innenfor håndball med ledere som ikke har slik erfaring, for å se om det er forskjeller.

Referanser

Arnulf, K., J. Mathisen, J., E. & Hærem, T. (10. august 2010). *Is firing a football coach the wrong treatment? Rationality, decision making and noise-signal ratio.*

[Forelesningsnotater]. San Diego: American Psychological Association.

Bandura, A. (1993). Perceived Self-efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117 – 148.

Boardley, I., D., Kavussanu, M. and Ring, C. (2008). Athletes' Perceptions of Coaching Effectiveness and Athlete-Related Outcomes in Rugby Union: An Investigation Based on the coaching Efficacy Model. *The Sport Psychologist*, 22, 269-287.

Boyd, C., O. (1993). Phenomenology: The method. I Munhall, P., L. & Boyd, C., O. (Red). *Nursing research: A qualitative perspective.* S. 99 – 133. New York: National League for Nursing Press. 2. opplag.

Cassidy, T., Jones, R., & Potrac, P. (2006). *Understanding sports coaching: the social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice.* London og New York: Routledge.

Chase, M. A., Lirgg, C. D., & Feltz, D. L. (1997). Do Coaches' Efficacy Expectations for Their Teams Predict Team Performance? *The Sport Psychologist*, 11, 8-23.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter.* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.

Danzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2. utg.). Thousand Oaks, California: Sage.

DeMarco, G.M., & Mccullick, B.A. (1997). Developing Expertise in Coaching: Learning from the Legends. *JOPERD*, 68 (3), 37-41.

Eggen, N. A. (1999). *Godfoten. Samhandling – veien til suksess.* Aschehoug & co. Oslo.

Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S., A., & Sullivan, P. J. (1999). A Conceptual Modell of Coaching Efficacy: Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Educational Psychology, 91* (4), 765 – 776.

Feltz, D. L., Short, S. E., & Sullivan, P. J. (2008). *Self– Efficacy in Sport. Research and strtegies for working with athletes, teams, and coaches*. United States of America: Human Kinetics.

Feltz, D. L., Hepler, T. J., Roman, N., & Paiement, C. (2009). Coaching Efficacy and Volunteer Youth Sport Coaches. *The Sport Psychologist, 23*, 24 – 41.

Fletcher, D., & Hanton. A. (2003). Sources of Organizational Stress in Elite Sports Performers. *The Sport Psychologist, 17*, 175 – 195.

Frey, M. (2007). College Coaches`Experiences With Stress- „Problem Solvers“ Have Problems, Too. *The Sport Psychologis, 21*, 38 – 57.

Galli, N., & Vealey, R. S. (2008). „Bouncing Back“ From Adversity: Athletes` Experiences of Resilience. *The Sport Psychologist, 22*, 316 – 335.

Giske, R. (2001). *Individuelle handlingsvalg i lagballspill – En teoretisk og empirisk analyse. Doktoravhandling*, Oslo: Norges Idrettshøgskole.

Giske, R. (2002). Trenerrollen: et indre og et ytre perspektiv som utgangspunkt for treningspåvirkning i lagballspill. *Norsk forening for idrettspsykologi nr 11. nr 4. 2 – 23*.

Greenhalgh, T., & Taylor, R. (1997). How to read a papers: papers that og beyond numbers (qualitative research). *Brithis medical journal, 315* (7110), 243 – 246.

Hareide, Å. (1998). Trenerens oppgaver, før, under og etter kamp. *Fotballtreneren nr 2*.

Hertzberg, N. (1986). *Spillebasis i handball*. NHF`s faghefte nr.7. NHF fagservice.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1998). *METODEVALG OG METODEBRUK*. Otta: Tano AS. 2. opplag.

Horn, T. S. (2002). Coaching Effectiveness in the Sport Domain. Sport Behavior. I T. Horn (edt.), *Advances in Sport Psychology* .309-354. USA: Human Kinetics Publishers, Inc.

Høigaard, R., Jones G.W., & Peters, D.M., (2008). Preferred Coach Leadership Behaviour in Elite Soccer in Relation to Success and Failure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2, 241-250.

Høigaard, R. (2009). Coaching efficacy – å ha tro på seg selv som trener. I B. T. Johansen, R. Høigaard, & J.B. Fjeld (Red.), *Nyere perspektiv innen idrett og idrettspedagogikk* (s. 39-48). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.

Isberg, L. (1991). *FRAMGÅNGSRIK ELLER MISSLYCKAD. En studie av en elittränares situation*. Pedagogiska institutionen. Uppsala Universitet.

Isberg, L. (1997). *Väsentligheter eller Floskler. Coachingens betydelse i lagspel*. Högskolan i Örebro. Rapport 1997:1. Forskning – Institutionen för idrott och hälsa.

Kavussanu, M., Boardley, I.D., Jutkiewicz, N., Vincent, S., & Ring, C. (2008). Coaching Efficacy and Coaching Effectiveness: Examining Their Predictors and Comparing Coaches' and Athletes' Reports. *The sport Psychologist*, 22, 383-404.

Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Kvale, S. (2002). Inter View. *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels forlag a/s 7. oplag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Larsen, A-L.S., & Vejleskov, H. (2002). *Videnskab og forskning. En lærebok til professionsuddannelser*. København: Gads Forlag.

- Lincoln, Y. & Guba, E., (1999). Establishing Trusworthiness. I A. Bryman & R.G Burgess. *Qualitative Research. Volu, III*. London: Sage.
- Mallett, C., & Côtè, J., (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist, (20)*, 213-221.
- Marback, T. L., Short, S. E., Short, M. W., & Sullivan, P. J. (2005). Coaching Confidence: An Exploratory Investigation of Sources and Gender Differences. *Journal of Sport Behavior*, 18 – 34.
- Marcos, F. M. L., Miguel, P. A. S., Oliva, D. S., & Calvo, T. G. (2010). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of Sports Science and Medicine, (9)*, 320 – 325.
- Martins, R. (1987). Science, Knowledge, and Sport Psychology. *The Sport Psychologist, 1*, 29 – 55.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Moen, F. (2009). Coaching- metode for å fremme utvikling og vekst. I R. Karlsdottir., & R. Kvalsund, *Mentoring og Coaching i et læringsperspektiv (s.67-107)*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Olsson, H., & Sørensen, S. (2003). *Forskningsprosessen-kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal.
- Paulgaard, G. (1997). *Feltarbeid i egen kultur. I Fossåskaret, E., Aase, T.H., & Fuglestad, O. L. Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlag.
- Pensgaard, A. M., & Hollingen E. (2008). *Idrettens mentale treningslære*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Potrac, P. Jones, R., & Armour, K. (2002). 'It's All About Getting Respect': The Coaching Behaviors of an Expert English Coach. *Sport Education and Society*, 7:2, 183 – 202.

Purdy, L. Potrac, P., & Jones, R. (2008). 'Power, consent and resistance: an autoethnography of competitive rowing'. *Sport, Education and Society*, 13: 3, 319 — 336.

Ronglan, L.T. (2000). *Gjennom sesongen – En sosiologisk studie av det norske kvinnelandslaget i håndball på og utenfor banen. Doktoravhandling*, Oslo: Norges Idrettshøgskole.

Ronglan, L. T. (2007). Building and Communication Collective Efficacy: A Season-Long In-Depth Study of an Elite Sport Team. *The Sport Psychologist*, 21, 78-93.

Ronglan, L. T. (2008). *Lagspill, læring og ledelse. Om lagspillenes didaktikk*. Oslo: Akilles forlag.

Sigurjønsson, T. (2007) *Barns kartlesing. Et samspill mellom kartleser, kart og terreng. Doktoravhandling*, Oslo: Norges Idrettshøgskole.

Skogvang, B. O. (2006). *Toppfotball - et felt i forandring ('Elite football - a field of changes')*. Doktoravhandling, Oslo: Norges idrettshøgskole / PhD. Thesis, The Norwegian University of Sport and Physical Education.

Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 8, 1 – 13.

Stelter, R. (2006). Coaching og Ledelsesteorier. I R. Stelter (red.), *Coaching læring og utvikling* (s. 131-147). Denmark: Henriette, T.

Sullivan, P. J., & Kent, A. (2003). Coaching Efficacy as Predictor of Leadership Style in Intercollegiate Athletics. *Journal of applied sport psychology*, 15, 1 – 11.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse-en innføring i kvalitativ metode (3. Utg. ed.)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS Bergen.

Andre kilder fra internett:

Terminlister, resultater og tabeller Norges Håndballforbund. Hentet 15.04.2009, kl. 14.45. <http://www.handball.no/kamper.asp?AvdId=8227&mal=2&lag=> .

Vedlegg

- I. Intervjuguide.
- II. Brev sendt til trenere før intervjuet.
- III. Tillatelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Intervjuguide

Intervjuguide

- Kort presentasjon av meg.
- Kort gjennomgang av informasjonsskrivet.
- Kort presentasjon av tenkt intervjuforløp og bruk av digital båndopptager.

- **Bakgrunn til informantene;**
 - Alder, trenerbakgrunn, ambisjoner som trener?
- **Hvordan merket treneren å laget hadde sportslig motgang?**
- **Hva opplevde treneren som sin største utfordring i motgang?**
 - Maktforhold mellom trener og spiller?
 - Presse fra spillere, styret, publikum, pressen?
- **Hva karakterisere sportslig motgang, hva kan være årsaken?**
 - Hva kjennertegner sportslig motgang?
 - Hvordan er opplevelsen
 - Har treneren loggbok å skrive sin opplevelse i?
- **Har du bevist coaching stil for å få fram spillefilosofien som du ønskede å bruke?**
 - Å få spillerne til å tro på trener metoden og spillesystemet?
 - Å ha spillerne på lag med seg, ikke misse tilliten?
- **Hvordan vektlegger treneren samarbeid med og hvordan respons fikk du?**
 - Hvordan vil du definerer samarbeid?
 - Samarbeid med spillegruppen, maktforhold i laget, konkurranse om spilletid?
 - Samarbeid med styret (sportslig leder og sportslig utvalg) i klubben?
 - Samarbeid med støtteapparatet i klubben, ansvarsfordeling i trenerteamet?
 - Andre aktuelle samarbeidspartnere som treneren hadde tillit til for eksempel familie, venner eller kollega?

- **Hvordan definerer treneren sin egen rolle som leder for å snu sportslig motgang til bedre resultater?**
 - Kan trener ha motgang tros for ok/bra resultater vis forventningen er høye?
Ha suksess ut fra materiellet.

Intervjuguide

- **Har treneren endret sin coaching metode i motgangsperioden?**
 - Hvordan var samhandlingen i laget når det kom motgang?
 - Setter treneren spillere i grupper, for å snakke internt sammen for å få bedre samhandling i spillegruppen?
 - Prøve treneren å bruke spillerne bevist i kampforberedelse for eksempel med å de analyser seg sjøl og/eller motstanderen?
 - Forhold mellom autoritet og medbestemmelse av spiller/spillere?
 - Hentede treneren eller styret inn ekstern eller intern hjelp for å snu motgangen?

- **Var målsetningen den samme for klubben, treneren og spillegruppen?**
 - Hvem setter målene og når var målene sett?
 - Hvordan var målene sett?
 - Var det mestringsmål eller resultatmål?
 - Hvem var konsekvensen?

Forespørsel om deltagelse i mastergradsprosjekt

Undertegnede er i gang med et mastergradsprosjekt ved Norges Idrettshøgskole med følgende tittel arbeidstittelen; "Coaching og idrettspsykologi; om hvilke utfordringer en elitetrener i håndball kan møte i sportslig motgang"

Alle trenere opplever motgang i sitt arbeid, og å vite hvordan trenere snur motgangen til suksess er en viktig prosess i coaching. Selv har jeg bakgrunn som elitespiller i håndball i femten år, har vært håndballtrener på ulike aldersnivå i tretten år og elitetrener i seks år. Gjennom dette her jeg fått erfaringer med både motgang og suksess. Etter min år som elitetrener har jeg selv kjent presset som kommer når resultatet ikke blir som forventet.

Mange trenere settes under stort press når deres lag ikke oppnår de resultater omverden forventer og de mister jobben ganske fort når de ikke får laget ut av sportslig motgang hurtig nok. Hensikten med prosjektet er å studere hva som kjennetegner motgangsprosessen og å forsøke å belyse om det er noen fellestegn ved de prosesser som igangsettes hos trenere som klarer å snu motgang. Denne undersøkelsen er viktig for å se om det er tiltak som har fungert hos flere trener i motgang og dermed kan hjelpe andre til å snu motgang tidsnok og til å beholde jobben. Jeg er ikke ute etter å bedømme eller vurdere, men å forstå hva tiltak en som trener kan iverksette for å bidra til at motgang snus til suksess.

Jeg skal hente data fra elitetrenerne i håndball og i den forbindelse ønsker jeg å komme i kontakt med elitetrenerne med fem år erfaring eller mer som trenerer i eliteserien eller på aldersbestemt landslag. Det er også ønskelig med en viss spredning i utvalg av trenere i forhold til erfaringsgrunnlag og kulturelle bakgrunn.

Jeg kommer til med å benytte meg lydopptak og intervjuet ansikt til ansikt eller via telefon og beregnet omfang av intervjuet er ca. 60 minutter. Deltagelse i prosjektet er frivillig. Deltagerne kan trekke seg når som helst og samtidig få allerede registrerte opplysninger om seg slettet. Trenerne blir anonymisert i oppgaven og alle opplysninger vil bli behandlet

konfidensielt og i tråd med Datatilsynets regler. I etterkant av intervjuet vil du få tilsendt utskrift av intervjuet i sin helhet og kan etter eget ønske få anledning til å lese gjennom og korrigere.

Jeg kan sende deg hele prosjektskriven for mastergradsoppgaven om det er ønskelig for flere opplysninger om prosjektet.

Jeg er svært takknemlig om du er villig til å avsette tid og energi til dette formålet. Om ønskelig kan du få tilsendt et eksemplar av oppgaven etter at den er ferdig. Dette vil finne sted i løpet av sommeren 2010.

På forhånd takk for hjelpen!

Axel Stefánsson

Prosjektansvarlig

Mob: +47 41142455

Professor Lars Tore Rognland

(veileder)

Førsteamanuensis Thorsteinn Sigurjonsson

(veileder)



Lars Tore Ronglan
Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål Stadion
0806 OSLO

Vår dato: 23.07.2009

Vår ref:22253 / 2 / KS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 29.06.2009. Meldingen gjelder prosjektet:

22253

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

Hvilke utfordringer møter en elitetrener i håndball i sportslig motgang?

Norges idrettshøgskole, ved institusjonens overste leder

Lars Tore Ronglan

Axel Stefånsson

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig. Prosjektet kan settes i gang.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Katrine Utaaker Segadal

Kontaktperson: Katrine Utaaker Segadal tlf: 55 58 35 42

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Axel Stefånsson, Rolfsdorps veg 7, 2406 ELVERUM



Ombudet kan ikke se at det i prosjektet behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Det tas høyde for at det kan fremkomme indirekte personidentifiserende opplysninger i forbindelse med intervju, men all den tid lydopptakene ikke lagres eller overføres til PC, vil denne behandlingen ikke være omfattet av meldeplikten. Lydopptakene oppbevares nedlåst og slettes etter transkripsjon, senest ved prosjektslutt.

Ombudet legger til grunn at man ved transkripsjon av intervjuer eller annen overføring av data til PC, ikke registrerer opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, verken direkte eller indirekte. Alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet må være anonyme. Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte gjennom navn eller personnummer, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler eller gjennom navneliste/koblingsnøkkel eller krypteringsformel og kode.

