

KAPITTEL 4

Profesjonelle fotballtreneres interaksjon med sine overordnede og assistenter

Bruk av orkestrering og mikropolitisk leseferdighet

Jørgen Holmemo & Frank Eirik Abrahamsen*

Norges idrettshøgskole, Seksjon for coaching og psykologi

Sammendrag: Forskning på coaching i idrett har lenge vært opptatt av hvordan trenere samhandler med sine spillere. De siste årene har det blitt utført mer idrettspsykologisk forskning på trenerrollen, men treneres samhandling med overordnede og ansatte i klubbene har fått lite oppmerksomhet. Det er grunn til å hevde at måten trenere håndterer denne delen av sitt yrke på, kan ha stor innvirkning på hvor godt de er i stand til å utføre jobben sin. Denne studien går i dybden på hvordan tre erfarne norske elitefotballtrenere (gjennomsnittlig 25 års erfaring på elitenivå) samhandler med andre i klubbene for å skape handlingsrom for seg selv og for å nå sine mål gjennom mikropolitisk virksomhet og orkestrering, som kort fortalt handler om treneres handlinger for å øke sin egen innflytelse og påvirkningsmulighet i organisasjonen. Vi samlet data gjennom semi-strukturerte intervjuer. Deretter brukte vi innholdsanalyse basert på et teoretisk rammeverk bestående av orkestreringsmetaforen og studier på mikropolitikk og de tre aspektene av mikropolitiske ferdigheter. Resultatene og diskusjonen beskriver hvordan trenerne håndterer forhandlingsprosessen før de blir ansatt av en klubb, hvordan de håndterer overordnede og ansatte, og hvordan de har utviklet sin mikropolitiske kompetanse gjennom karrieren. Trenerens kunnskap og oppmerksomhet om disse prosessene var integrerte deler av deres coaching- og ledelsesutfordringer. Kunnskap om orkestrering og mikropolitikk syntes å være viktig for dem i den nåværende studien. Vi gir derfor noen forslag til hvordan trenere kan forbedre sin evne til å håndtere disse elementene i trenerutdanningen, og foreslår mulig fremtidig forskning og anvendte implikasjoner for trenere.

Nøkkelord: coaching, orkestrering, mikropolitikk, mikropolitisk kompetanse

Abstract: Research on coaching in sports has long been concerned with how coaches interact with their players. In recent years, more research in sports psychology has been conducted on the coach's role. However, research on coaches' co-operation with leaders and staff in the clubs has received little attention. There is reason to argue that the way coaches handle this part of their profession can have a huge impact on how well they are able to do their job. This study explores how three experienced Norwegian elite football coaches (average 25 years of elite experience) interact with others in their clubs creating room for themselves and achieving

*Korresponderende forfatter: Frank Abrahamsen, Seksjon for Coaching og Psykologi, Norges idrettshøgskole, 0806 Oslo. E-post: f.e.abrahamsen@nih.no

Sitering av denne artikkelen: Holmemo, J. & Abrahamsen, F.E. (2018). Profesjonelle fotballtreneres interaksjon med sine overordnede og assistenter: Bruk av orkestrering og mikropolitisk leseferdighet. I T. Haugen & R. Høigaard (red). *Trender i idrettspsykologisk forskning i Skandinavia* (Kap. 4, s. 73–102). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. DOI: <https://doi.org/10.23865/noasp.39.ch4>
Lisens CC-BY 4.0

their goals through micro-political activity and orchestration, i.e. coaches' actions to increase their own influence and power within the organization. We collected data through semi-structured interviews. Then we used content analysis based on a theoretical framework consisting of the orchestration metaphor and studies on micropolitics and the three aspects of micropolitical proficiency. The results and discussion describe how the coaches handle the negotiation process before joining a club, how they handle managers and employees, and how they have developed their micropolitical skills through their careers. Their knowledge about and attention to these processes were integral parts of their coaching and leadership challenges. Knowledge of orchestration and micropolitics seemed to be important for the coaches in the current study. We therefore provide some suggestions as to how coaches can improve their ability to handle these elements in coach education and suggest possible future research and applied implications for coaches.

Keywords: coaching, orchestration, micro-policies, micro-political literacy

Introduksjon

Å være fotballtrener på høyt nivå kan være en svært vanskelig og stressende jobb (Chroni, Abrahamsen, & Hemmestad, 2016; Knight, Reade, Selzler, & Rodgers, 2013). Når laget vinner, betraktes treneren ofte som et geni, men når det taper, kan trenerens avgang bli etterspurt. I en resultatbasert virksomhet, slik som profesjonell fotball, vet trenere at selv en kort periode med dårlige resultater kan koste dem jobben. Av de 119 hovedtrenerne som forlot sine stillinger i den norske eliteserien for herrer i perioden 1995–2006, måtte hele 86 gå av ufrivillig (Arnulf, Mathisen, & Hærem, 2012). Lignende tall finner man på De britiske øyer: Ifølge foreningen The League Managers Association (sesongen 2015/2016) måtte 70 hovedtrenere forlate sine stillinger i de 92 klubbene i de fire øverste divisjonene, og av disse fikk 56 stykker sparken. Det er tydelig at dette ikke er et yrke som gir høy jobbsikkerhet.

Selv om elitetrenere først og fremst bedømmes etter resultater, er ikke det den eneste avgjørende faktoren for om de får beholde jobben sin eller ikke. Et godt forhold til innflytelsesrike personer i klubben er også viktig (Jones, Wells, Peters, & Johnson, 1993). En treners evne til å påvirke mektige personer i klubben og holde dem på sin side kan ha betydning for hvor stort handlingsrom treneren har, og dermed påvirke hvor godt han eller hun kan utføre jobben (f.eks. Allen & Shaw, 2013, Cruickshank & Collins, 2012a, 2012b; Jones et al., 1993; Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne, & Richardson, 2010). Mye har blitt skrevet om hvordan trenere bør samhandle med spillerne (f.eks. Jones, 2009; Zourbanos, Haznadar, Papaioannou,

Tzioumakis, Krommidas, & Hatzigeorgiadis, 2016), men svært få studier har sett på deres forhold til sine medarbeidere og overordnede.

Den siste tiden har trenere fått mer oppmerksomhet som subjekt – og ikke kun som en faktor for å påvirke utøvere på best mulig måte. Blant annet finnes det en del forskning på trenere og stress (f.eks. Bird, 2003; Capel, Sisley, & Desertrain, 1987; Wu, 1991), mellommenneskelige forhold med eksempelvis fans og foreldre (Wegge, 2002; Wu, 1991) samt forholdet mellom trener og utøvere (Kroll & Gundersheim, 1982; Theobald, 1991). Sullivan og Nasham (1993) rapporterte om spillerrekruttering, manglende tid, fravær fra familie og trykk fra media som stresskilder blant olympiske trenere. Nyere studier som er basert på kvalitative data, har gitt oss dypere forståelse for treneres stressopplevelse (f.eks. Chroni et al., 2013; Frey, 2007; Knight et al., 2013; Levy, Nicholls, Marchant, & Polman, 2009; Olusoga, Butt, Hays, & Maynard, 2009; Olusoga, Butt, Maynard, & Hays, 2010; Olusoga, Maynard, Hays, & Butt, 2012; Thelwell, Weston, Greenlees, & Hutchings, 2008). Felles for disse studiene er at de identifiserer mange stressorer som kan påvirke jobben trenerne utfører, og noen av disse er: manglende kontroll over hva utøvere presterer, kommunikasjon, uklare forventninger samt forventningspress, organisasjonsutfordringer, lange dager, manglende sosial støtte, administrasjon, konflikter etc. I tillegg har flere studier på trenere (f.eks. McNeill, Durand-Bush, & Lemyre, 2016), også i Norge og Skandinavia (Bentzen, Lemyre & Kenttä, 2014, 2016a, 2016b, 2017), undersøkt utbrenthet i sammenheng med yrkesutførelsen.

Til tross for slik forskning vet vi lite om hva trenere faktisk *gjør* for å «overleve» i yrket, og som Chroni og kolleger (2016) etterlyser, trenger vi mer forskning om hvordan trenere håndterer en krevende jobb over tid. Temaer som det å bygge gode relasjoner og påvirke sentrale personer i en profesjonell klubb synes å være en integrert del av trenerjobben i fotball, og derfor er dette et forskningsområde som fortjener mer oppmerksomhet. Orkestreringsmetaforen (f.eks. Jones & Wallace, 2005, 2006; Wallace & Poclington, 2002) og rammen av mikropolitisk kompetanse (f.eks. McCalla & Fitzpatrick, 2016; Thompson, Potrac, & Jones, 2015) vil kunne gi et godt ståsted for å studere dette oversette området av elitecoaching.

Teoretisk rammeverk

Orkestrering ble opprinnelig utviklet av Wallace og Pocklington (2002) som et konsept for å forstå hvordan skoleledere håndterte kompliserte utdanningsendringer. Modellen presenterer en fleksibel strategi for å takle tvetydigheter og kompleksitet i flere organisasjonssystemer. Det siste tiåret har det vært argumentert at coaching også er en komplisert og tvetydig aktivitet (Jones & Wallace, 2005, 2006). Trenerne har sjelden fullstendig oversikt og kontroll over hva som skjer i klubben, i tillegg til at andre personer kan ha motstridende mål og verdier, og derfor kan ikke coaching sies å være en fullstendig rasjonell aktivitet (Jones & Wallace, 2005, 2006). Orkestrering foreslås som en strategi for å forstå og håndtere tvetydighet og kompleksitet i trenergjerningen, og i coaching blir metaforen definert slik: «Coordinated activity within set parameters expressed by coaches to instigate, plan, organize, monitor and respond to evolving circumstances in order to bring about improvement in the individual and collective performance of those being coached» (Jones & Wallace, 2005, s. 128).

Kortfattet innebærer orkestrering i idrett at det er grenser for en treners påvirkning i en klubb, og trenerne prøver derfor å lede på de områdene hvor de opplever å ha mest innvirkning (Jones & Wallace, 2005, 2006). Det innebærer styring, bruk av belønninger samt å skape insensitivordninger i stedet for å kontrollere og gi ordre for å skape innflytelse. Orkestrering innebærer også å holde øye med hva som foregår i teamet, og prøve å innhente så mye informasjon som mulig for å kunne ta informerte beslutninger (Jones, Bailey, & Thompson, 2013). Metaforen om orkestrering ble introdusert som en måte å beskrive tvetydigheten og kompleksiteten som er typisk i coaching-prosessen på (Jones & Wallace, 2005). Jones og Wallace (2005) hevdet at mange modeller og teorier i og for coaching er altfor enkle, og at de gir en uproblematisk og mekanisk representasjon av en svært kompleks virkelighet. En del av grunnen til dette er at vi fortsatt ikke fullt ut forstår alle aspekter av coaching, men vi er ivrige etter å lage skisser for hvordan trenergjerningen skal utføres. Å forsøke å gi løsninger på et problem som vi ikke forstår fullt ut, skaper fort en omstendighet med overforenklede løsninger (Jones & Wallace, 2005). Kort sagt antas orkestrering å være et mer subtilt og fleksibelt

alternativ til tradisjonelle ledelsesteorier (for en mer fullstendig beskrivelse av orkestreringsmetaforen og dens innhold, se Jones et al., 2013 eller Jones & Wallace, 2005, 2006).

Det meste av litteraturen om orkestrering i coaching har fokusert på hvordan trenere samhandler med spillere og, i mindre grad, assisterende trenere. Den siste tiden har trenere fått mer oppmerksomhet som subjekt og ikke kun som en faktor for å påvirke utøvere på best mulig måte. Blant annet finnes det en del forskning på trenere og stress (f.eks. Bird, 2003; Capel, Sisley, & Desertrain, 1987; Wu, 1991) samt treneres opplevelse av mellommenneskelige forhold til eksempelvis fans og foreldre (Wegge, 2002; Wu, 1991) samt idrettsutøvere (Kroll & Gundersheim, 1982; Theobald, 1991). Hvordan trenere samhandler med sine overordnede, har derimot i stor grad blitt ignorert. For å forbedre orkestreringsmetaforen burde aspekter som omhandler kompleksiteten ved trenerrollen vies mer oppmerksomhet. Blant annet nevner Nelson, Cushion og Potrac (2013) at litteraturen på trenerutdanning viser at denne utdanningen har hatt liten påvirkning på læringen og utviklingen av trenere. De anbefaler flere pedagogiske tilnærminger for å løse dette problemet, men større grad av erfaringsutveksling blir sett på som nyttig av trenerne, for å gjøre dem bedre forberedt på den faktiske jobben (f.eks. Nelson, Cushion & Potrac, 2013). Slik kunnskap kan fremskaffes blant annet gjennom å bruke studiet av mikropolitikk under orkestreringsmetaforen, slik det nylig ble foreslått av Jones et al. (2013).

Mikropolitikk og mikropolitisk litteratur

Studiet av mikropolitikk har fått økende oppmerksomhet innenfor idrettsforskning de siste årene (f.eks. McCalla & Fitzpatrick, 2016; Thompson et al et al., 2015). En mye brukt definisjon av begrepet er som følger: «*Micro-politics refers to the use of formal and informal power by individuals and groups to achieve their goals*» (Blase, 1991, s. 11). Potrac og Jones (2009b) etterlyste mer forskning på mikropolitikk i coaching ved å peke på hvor krevende trenergjeringen kan være fordi den krever konstant informasjonsinnsamling og vurdering, samt strategisk tenkning for å få andres støtte og tillit. Siden da har flere casestudier beskrevet hvordan trenere engasjerer seg i mikropolitisk aktivitet for å forbedre arbeidsforholdene i

sine respektive klubber (Potrac & Jones, 2009a; Potrac, Jones, Gilbourne & Nelson, 2012; Thompson et al., 2015).

Et kjennetegn ved denne litteraturen er at den, i likhet med mye annen forskning, primært har diskutert trenernes metoder overfor spillerne. De mikropolitiske tiltakene som en trener gjør for å påvirke sine overordnede og sine assisterende trenere, har ikke vært grundig undersøkt. Med tanke på alle stressorene som trenere har rapportert i tidligere forskning (f.eks. Chroni et al., 2013; Frey, 2007; Knight et al., 2013; Levy et al., 2009; Olusoga et al., 2009, 2010, 2012; Thelwell et al., 2008), er det naturlig å anta at trenere som har forblitt i dette yrket over tid, også håndterer mikropolitikk på en annen måte enn det uerfarne trenere eller trenere som blir presset ut av yrket, gjør.

I en studie av unge læreres mikropolitiske aktivitet kom Kelchtermans og Ballet (2002b) opp med begrepet «mikropolitisk kompetanse» for å beskrive lærernes evne til å forstå og takle skolens mikropolitiske landskap. Begrepet består av tre forskjellige aspekter: *Kunnskapsaspektet* refererer til personens evne til å lese og forstå det mikropolitiske landskapet, samt forstå de politiske implikasjonene av både ord og handlinger. Det *instrumentelle aspektet* består av bredden til personens repertoar av politiske strategier, evnen til å velge riktige strategier til rett tid og til å bruke disse strategiene riktig. Hvis kunnskapsaspektet beskriver en persons evne til å lese det mikropolitiske landskapet, refererer det instrumentelle aspektet til hans eller hennes evne til å skrive seg inn i det (Kelchtermans & Ballet, 2002a). Til slutt refererer *erfaringsaspektet* til hva en person føler om sine egne mikropolitiske kompetanser, inkludert tilfredshet med egen mikropolitisk kunnskap og eget repertoar, og eventuelle følelser av skyld, frustrasjon eller glede etter bruk av slike strategier.

Mikropolitisk kompetanse er blitt foreslått som et nyttig rammeverk for å teoretisere den politiske siden av coaching (Potrac & Jones, 2009b), og er blitt brukt på denne måten i casestudie av hvordan en trener var involvert i politisk aktivitet for å påvirke sine spillere og sin assisterende trener (Potrac & Jones, 2009a). Andre casestudier har vist at en dårlig utviklet mikropolitisk kompetanse kan skape store utfordringer for en trener (Purdy & Jones, 2011; Purdy, Potrac & Jones, 2008; Thompson et al., 2013). Personer høyt oppe på rangstigen i en klubb (f.eks. eier eller styreleder) kan uomtvistelig

påvirke treneres arbeidsforhold (Cruickshank & Collins, 2012a, 2012b; Relvas et al., 2010), og det er derfor fruktbart å undersøke treneres samspill med sentrale personer i klubben ut ifra et mikropolitisk perspektiv. Ved å undersøke disse temaene tar denne studien sikte på å utvide konseptene for orkestrering og mikropolitisk kompetanse innen coaching, samt få en bedre forståelse av de indre arbeidene til eliteklubber.

Studiens hensikt

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan erfarne trenere på elitenivå samhandler med sine ansatte og overordnede for å skaffe seg gode arbeidsforhold som trenere – for dermed å kunne maksimere sin innflytelse i klubben.

Metode

Deltakere

Tre elitetrenere i fotball ble selektert for deltakelse i studien på bakgrunn av sin erfaring. De hadde alle UEFA PRO-lisens og mer enn tjue års erfaring på høyt nivå (gjennomsnitt = 25 år), hovedsakelig som hovedtrener. To av dem hadde også litt erfaring som assisterende trener. De hadde tilbrakt mesteparten av tiden i de to toppnivåene i norsk fotball, mens to av dem også hadde noe trenererfaring fra utlandet. Samlet har de en sjelden bakgrunn som kan gi et innblikk i hvordan topptrenere «overlever» i et resultatorientert miljø.

Prosedyrer

Etter å ha fått godkjenning fra NSD startet vi prosessen med å velge ut deltakere til studien. Vi kontaktet nesten tjue høyt anerkjente og erfarne trenere direkte via telefon eller e-post, basert på deres bakgrunn (Berg, 2007). Fem av dem takket ja til å være med i studien, men vi valgte å bruke data fra de tre mest erfarne kandidatene.

Deretter samlet førsteforfatteren dataene gjennom kvalitative semi-strukturerte intervjuer. To pilotintervjuer med mindre erfarne trenere ble

så gjennomført for at vi skulle kunne forberede oss best mulig samt teste og forbedre intervjuguiden (Sparkes & Smith, 2013). Intervjuguiden inneholdt hovedtemaer med spørsmål samt flere mulige oppfølgingsspørsmål for disse emnene. Hovedtemaene var som følger: håndtering av styret og andre overordnede, arbeidet med de ansatte, implementering av endringer, håndtering av motgang og til slutt hvordan trenere hadde utviklet sin forståelse av disse emnene gjennom hele karrieren.

Til sammen utgjorde de tre intervjuene rundt 200 minutter innspilt lyd. Opptakene ble deretter transkribert til 57 sider med tekst (1,5 mellomrom, Times New Roman, 12 pt). Vi har valgt å rettskrive teksten for leserens skyld, men har kontrollert at essensen av hvert sitat ble opprettholdt i denne prosessen.

Dataanalyse

Intervjuutskriften ble analysert gjennom deduktiv innholdsanalyse (Elo & Kyngäs, 2008). Her leser forskeren gjennom hver transkripsjon flere ganger for å få så komplett forståelse av konteksten som mulig. Vi brukte Balls (1987) konseptuelle rammeverk for mikropolitisk analyse som struktur i den første delen av analysen, fordi dette gir en ordnet fremstilling av hvordan informanten opplever det mikropolitiske landskapet. Dette var en del av forskernes arbeid med å få full oversikt og forståelse av materialet.

Vi fulgte deretter retningslinjene som blant annet Hsieh og Shannon (2005) anbefaler for analyseprosessen. Kodekategorier ble forhåndsbestemt ut fra teoretisk rammeverk om orkestrering og mikropolitisk kompetanse. Induktive koder ble benyttet for å fange emner som ble tatt opp av informantene dersom svarene ikke passet inn i noen av de forhåndsbestemte kategoriene. Deretter gjorde vi en dybdeanalyse av hvert intervju, før vi så på alle intervjuene samlet for å søke etter mønstre og fellestrekk i deltakernes erfaringer og opplevelser.

Resultater og diskusjon

Resultatene har, som nevnt tidligere, blitt analysert med bakgrunn i teorigrunnlaget og i diskusjon mellom forfatterne og tredjepersoner som har

gitt gode innspill. På bakgrunn av mønstre og fellestrekk som ble funnet i intervjudataene gjennom dette arbeidet, har presentasjonen av dataene blitt delt inn i fem kategorier, rettet mot fem forskjellige aspekter av trenernes erfaringer: (1) forhandlingsprosessen før de ansettes av klubben; (2) håndtering av overordnede og andre mektige personer i klubben; (3) arbeidet med egne assistenter og ansatte; (4) hva som skjer når laget spiller dårlig; og (5) hvordan de har utviklet sin forståelse av det mikropolitiske landskapet i fotballklubber gjennom hele karrieren. På de neste sidene diskuterer vi funnene i hver kategori på bakgrunn av de teoretiske rammene.

Tiden før ansettelse

Det første møtet mellom en trener og en fotballklubb skjer før treneren blir ansatt. Unntaket er når treneren blir forfremmet fra en annen stilling i samme klubb. I den forstand representerer forhandlingsprosessen trenerens første reelle mulighet for politisk aktivitet. Alle de tre trenerne understreket viktigheten av å lytte til klubbens representanter og stille spørsmål under disse samtalene. Deres mål var alltid å finne ut så mye som mulig om klubbens behov og forventninger, og om klubbens nåværende situasjon med tanke på økonomi, organisasjon og støttepersonell. Det var en klar konsensus om at jo mer informasjon de kunne få av klubben under de første forhandlingene, jo bedre var det:

Jeg tenker jo at det viktigste i en sånn innledende prosess er å lytte mest mulig, og prøve å danne seg et bilde av hva de er ute etter. Og man bør jo absolutt spørre om «hvorfor er dere interessert i meg?» (trener 2).

Jeg forankrer alltid min filosofi til dem som spør etter mine tjenester. Da vet jeg at jeg får en trygghet for at de aksepterer måten min å jobbe på og hva jeg vil forsøke å få til med laget og enkeltspillere. (...) Og da er det liksom åpent for å stille spørsmål rundt det, og da får vi ofte en diskusjon om hvordan vi kan gjennomføre det (trener 3).

Ved å engasjere seg i grundige diskusjoner før de signerte en kontrakt, trodde trenerne at potensielle problemer kunne unngås før de oppsto. Alle trenerne hadde opplevd vanskeligheter mellom dem selv og sentrale

personer i klubben, slik som styre/styreleder, daglig leder, supportleder og sponsorer. Det kunne være forskjellige meninger om sportslige målsettinger og ambisjoner, sportslig vurdering om treningsopplegg og spillestil samt uenighet om hvordan klubbens økonomiske ressurser skulle forvaltes. Ved å ta opp slike bekymringer på et tidlig stadium trodde trenerne at de kunne redusere risikoen for at ulikhetene ville forårsake problemer i fremtiden.

Dette er ikke nødvendigvis alltid like lett. En av trenerne beskrev hvordan han hadde blitt forledet av en klubbs representanter til å tro at klubben hadde langt bedre økonomi enn den i virkeligheten hadde. Han understreket betydningen av å «stille de riktige spørsmålene» under innledende forhandlinger for å unngå situasjoner som dette. Evnen til å stille gode og kritiske spørsmål under diskusjoner med klubbens ledelse bør betraktes som en del av en treners mikropolitisk kompetanse.

Et tilbakevendende tema blant alle trenerne var villigheten til å være fleksibel. De hevdet alle å tilpasse sin filosofi og sine mål for å passe inn i klubben. Trenerne uttrykte imidlertid en klar bevissthet om at det fantes en grense for deres fleksibilitet. De ville ikke godta en jobb hvis de følte at det var for stort gap mellom det de ønsket å oppnå og hva klubben forventet av dem.

Jeg tror man må avklare i detalj hvor mye vi skal trene og hvordan vi skal spille. Slik at klubben kan si «åh, vil du trene så mye? Det passer sannsynligvis ikke vår gruppe». (...) Og når du da kommer i møte med en klubb som sier at «nei, vi vil hvile veldig mye, for vi har veldig trua på at vi skal være fresh til kampene», så må jeg bare si nei. For da er det veldig sannsynlig at den gruppa her kommer til å hate meg før vi kommer til seriestart (trener 2).

Da trener 2 oppdaget at han og spillerne hadde diametralt motsatte meninger om hvor mye laget skulle trene, innså han at konflikter ville være uunngåelig – og besluttet å ikke ta jobben hos klubben. Ifølge denne treneren var hans villighet til å avslå et jobbtillbud mye større nå enn det var tidligere i karrieren, delvis fordi han var bedre i stand til å se potensielle problemer før de oppsto, slik eksempelet over viser. Dette synspunktet markerte at kunnskapsaspektet i hans mikropolitisk kompetanse hadde forbedret seg gjennom mange års erfaring.

De tre trenerne var enige om en annen positiv effekt av å gjøre en god jobb under forhandlingsprosessen. Når de signerte en kontrakt etter å ha gjennomgått lange og detaljerte diskusjoner med klubbens representanter, følte trenerne alltid at klubben aksepterte deres måte å jobbe på. I tidlige arbeid med orkestrering understreket Wallace (2003) betydningen av å skape en akseptkultur blant interessenter i en organisasjon for å sørge for at det ikke oppsto misnøye og konflikt på bakgrunn av avgjørelser som ble tatt. Selv om det ikke finnes noen åpenbar, rask og enkel måte å oppnå dette på, trodde trenerne at å engasjere seg i en konstruktiv samtale med klubben før de tok en jobb, var en god start for å bygge en slik akseptkultur:

Jeg har alltid trodd at i det øyeblikket du signerer, er du førstevalget. Det spiller ingen rolle hvor mange mennesker de har avvist før de kommer til deg. I det sekundet du signerer kontrakten, var du den beste personen som klubben kunne få tak i akkurat da (trener 2).

Og så føler jeg at klubben har akseptert filosofien min om hvordan jeg vil bruke støtteapparatet, hvordan jeg vil jobbe med spillerne, hvordan jeg vil implementere filosofien min i klubben (trener 3).

Håndtering av overordnede

Den neste delen av analysen ser på hvordan trenerne samhandler med sine overordnede for å skape og forsvare sine foretrukne arbeidsmetoder, og for å maksimere sitt eget innflytelsesnivå i klubben. I denne sammenheng omfatter begrepet «overordnede» styret, eierne eller de store aksjonærene, sportsdirektøren og andre som står over treneren i organisasjonshierarkiet.

De tre trenerne nevnte alle at ulike mål hos de overordnede var en stor kilde til tvetydighet i profesjonelle fotballklubber. For eksempel rapporterte de at styremedlemmene ofte har svært forskjellige ambisjoner for hva klubben skal oppnå eller gjøre. Noen personer bryr seg bare om økonomi og profitt, noen ønsker å beskytte klubbens tradisjoner, noen vil at klubben skal vinne Champions League, mens andre bare vil at klubben skal gi et godt sosialt miljø for sine barn:

Mange av styremedlemmene var foreldre som hadde barna sine i ungdomslaget. De ønsket alltid å prioritere sine barns utvikling (trener 1).

I styret sitter mer den økonomiske kompetansen, og de måler vel mer resultater ut ifra økonomi enn ut ifra kvalifikasjoner i forhold til det å ha tro på folk over lengre tid, selv om resultatene går imot. Så der er jo den blandingen mellom forening og forretning, den er jo veldig komplisert der. Og da får man jo også mange forskjellige meninger, og det fører ofte til forvirring og til strid, og ofte til oppløsning av kontrakter (trener 3).

Slike ulike målsettinger blant sentrale personer i klubben gjør det vanskelig å tilfredsstille alle. De tre trenerne var enige om at det er viktig å identifisere personene som har mest makt i klubben, og deretter prøve å bygge gode relasjoner med dem. Under videre diskusjon av dette emnet hevdet de alle at makten vanligvis er der pengene er. Dette betyr at de mektigste menneskene er de som bidrar mest til klubbens økonomi – vanligvis eieren, store investorer eller store sponsorer. I noen tilfeller kan det også være andre mennesker som er høyt respekterte, og som av en eller annen grunn synes å ha stor innflytelse over folk i klubben:

I en klubb kan du jo ha både formelle og uformelle ledere. Spesielt kan du ha uformelle ledere med mye penger. Og jeg tror at som trener må du finne ut hvor den reelle makten sitter. Så som trener, for å se litt sånn kynisk på det, så må du finne ut hvor den reelle makten sitter, og så må du sørge for å ha kort vei dit og veldig åpen kanal, og bygge relasjoner der (trener 2).

Dette sitatet oppsummerer de tre trenernes tanker om å påvirke overordnede. De var alle enige om at å ha gode relasjoner og tydelig kommunikasjon med de mektigste folkene i klubben var viktig for å øke sin egen innflytelse. Som sitatet antyder, kan det være nødvendig å omgå de offisielle kanalene og kommunisere direkte med personer med den reelle påvirkningskraften, enten det er en ekstern investor eller eieren av klubben. Dette er et eksempel på at trenerne bevisst engasjerer seg i politisk aktivitet for å forbedre arbeidsforholdene sine. Å kunne identifisere de mest innflytelsesrike menneskene i klubben, og deretter bygge gode relasjoner med dem, ser ut til å være en viktig del av en treners mikropolitisk kompetanse, både som en ferdighet og som et instrument for god resultatoppnåelse.

Til slutt antydte alle informantene at en treners grad av respekt og hand-
lefrihet er avhengig av deres rykte og erfaring. De tre trenerne følte alle at
de fikk langt mer ansvar og tillit nå enn tidligere i karrieren:

Da jeg kom til klubben, med alle mine referanser og alt jeg hadde gjort før, hadde jeg automatisk ganske stor gjennomslagskraft. Jeg tror den forrige treneren – denne klubben var hans første jobb på toppnivå – han hadde sikkert mange av de samme ideene, men han hadde vanskelig for å få det gjennom. Det har jeg merket selv, fra det å være fersk topptrener til det å ha fått noen år under beltet. Du får større respekt og det er lettere å få til ting da (trener 1).

Dette indikerer at trenernes tidligere prestasjoner og rykte kan påvirke hvordan folk i klubben behandler dem. Når folk vet hvilken respekt og hvilke meritter trenerne har oppnådd i andre klubber, endres deres oppfatning av dem på en positiv måte. Unge trenere må være oppmerksomme på dette, fordi de må bevise for sine overordnede at de er kompetente og kvalifiserte – til tross for deres begrensede erfaring for å oppnå samme mengde respekt og makt som en mer erfaren trener ville ha fått.

Håndtering av medarbeiderne

Dette kapittelet tar for seg hvordan trenerne samhandler med andre personer i klubben som ikke er deres overordnede. Det inkluderer assistenttrener, det medisinske personalet, utstyrsforvaltere og enkelte medlemmer av administrasjonen.

Når de snakket om sine viktigste medarbeidere, slik som assistenttreneren, den fysiske treneren og målvaktstreneren, uttalte de tydelig at de alltid foretrekker å ta inn «sine egne folk» når de blir ansatt i en ny klubb. Hvis det er mulig å ta med assistenter som treneren har jobbet med før og ser på som pålitelige, er det deres foretrukne alternativ. På grunn av økonomiske begrensninger er det imidlertid sjelden de får lov til å gjøre dette. I mange tilfeller har trenerne blitt tvunget til å jobbe med assistenter som allerede var i klubben. De tre trenerne var enige om at når dette skjer, er hovedprioriteten å forsikre seg om at de kan stole på dem:

I Norge kan du ikke forvente at klubben lar deg velge 4 assistenter til å bli med deg. Så det er en av utfordringene du har som leder. Det første jeg gjør da, er å

sitte ned med den aktuelle assistenten og være veldig direkte om hvordan jeg vil jobbe (trener 2).

De viktigste støttespillerne her er assistenttreneren og målvaktstreneren. Det er de du jobber nærmest med. Assistenttreneren var her før jeg kom hit, han var allerede under kontrakt. Jeg måtte sette meg flere ganger ned med ham og forsikre meg om at jeg kunne stole på ham, at jeg hadde full lojalitet. Men det var ikke noe problem i det hele tatt. (...) Og den lojaliteten er ekstremt viktig. Du kan ikke ha en assisterende trener som går bak ryggen din, og snakker til spillerne som sier at «treneren er en idiot» og slike ting (trener 1).

Ifølge de tre trenerne ender forholdet med assisterende trenere vanligvis opp ganske bra. De har imidlertid alle opplevd vanskeligheter når de skal jobbe med en allerede ansatt assistent. Igjen vektla de verdien av å oppdage slike vanskeligheter på et tidlig stadium, før de utvikler seg til store konflikter. En assisterende trener kan i noen tilfeller også ha ambisjoner om å overta hovedtrenerjobben på et visst tidspunkt. I verste fall kan dette få dem til å jobbe mot hovedtreneren i stedet for å støtte ham/henne, slik det ble beskrevet i en casestudie om det mikropolitiske arbeidet til en semi-profesjonell fotballklubb (Potrac & Jones, 2009a). Det å være bevisst på denne muligheten kan sees på som en vesentlig del av trenernes mikropolitiske kompetanse. Når de blir spurt om hvordan de opptrer når de tror at assisterende trener er illojal eller ikke til å stole på, var trenerne samstemte i svarene sine:

Når du kommer til et lag hvor det allerede er en assistenttrener, må du finne ut hvor lojaliteten hans ligger. Vil han være trofast mot deg og klubben, uansett hva, eller er hans lojalitet fortsatt med den tidligere treneren? Og hva betyr det for meg? Vil han akseptere å ha meg som sin nye sjef? Og det kan til tider være vanskelig. (...) og så blir det en prosess der du til slutt må løse dem fra kontraktene sine. Og det er alltid en forferdelig ting å måtte takle, og det kan påvirke stemningen i laget, men noen ganger er det bare nødvendig (trener 3).

Noen ganger oppdager du at en assistent ikke er lojal mot deg. Og i disse situasjonene er jeg veldig kynisk. Da blir du «kjegleflytter» resten av kontraktstiden din. (...) Hvis jeg ikke stoler på folk, vil jeg ikke inkludere dem i arbeidet mitt (trener 2).

Som disse sitatene indikerer, er det første disse trenerne gjør når de føler at de ikke kan stole på en av sine assisterende trenere, å prøve å få dem fjernet fra stillingen. Hvis dette ikke er mulig, vil de forsøke å marginalisere assistenten ved å involvere ham/henne mindre i beslutningsprosessene og holde ham/henne opptatt med mindre fremtredende oppgaver. Formålet er å redusere assistentens innflytelsesnivå. En av trenerne påpekte at det også er viktig å vurdere hvordan samspillet med en medarbeider kommer til å påvirke det generelle humøret til de ansatte. Hvis hovedtreneren sparker en assisterende trener som er godt likt i klubben, risikerer han å bli upopulær blant de øvrige ansatte. Dette illustrerer hvor vanskelig og kompleks denne siden av trenergjerningen kan være. Å kunne forstå og håndtere slike situasjoner krever stor sosial bevissthet og mikropolitisk kompetanse.

Et annet tema som kom opp under intervjuene, var bemyndigelsen av assistenter. Alle trenerne trodde at det var nødvendig å stole på medarbeiderne gjennom å gi dem ansvar og underbygge autonomien for å holde dem tilfredse. De snakket også om å lytte til de ansatte og la dem ta del i beslutningsprosessene:

Og det handler veldig mye om involvering, da. At du får alle spillere involvert i deres egen utvikling og lagets utvikling, og at du får staben til å tenke på det også. Samtidig som alle rundt deg får sine arbeidsoppgaver som du overlater til dem. At de tar det ansvaret og viser at de kan håndtere det. Så kan du egentlig bare kontrollere og se om ting blir gjort, og så få rapportering ut fra det (trener 3).

Min filosofi er at tre trenere tenker klokere enn én trener. Jeg tror på å involvere medarbeiderne i beslutninger. Det er viktig for å skape eierskap til prosessen. Du må styre dem i den retningen du vil, men du kan ikke bare gå rundt og ta hver eneste beslutning selv (trener 1).

Ifølge de tre trenerne bidrar denne typen demokratisk ledelsesstil til å holde medarbeiderne fornøyde, og får dem til å føle seg som en del av laget. De gjorde det veldig klart at alle vet hvem sjefen er, men de engasjerer seg ikke i unødvendig detaljstyring eller autoritært lederskap. Demokratisk ledelse synes å være veldig kompatibel med orkestreringsmetaforen, da det innebærer diskret organisering og styring i stedet for at man leder på

en kontrollerende måte. En tidligere studie viste at erfarne fotballtrenere ga sine assistenter stor frihet som en bevisst sosial strategi for å gi dem større eierskap til treningsprosessen, og dermed sikre seg større lojalitet fra dem (Santos, Jones, & Mesquita, 2013). Det er sannsynlig at denne typen ledelsesstil kan hjelpe trenerne til å skape en akseptkultur blant medarbeiderne (Wallace, 2003).

Videre snakket trenerne om hva de gjør for å få de ansatte til å trekke i samme retning. Som litteraturen om orkestringsmetaforen sier, handler dette i stor grad om å skape insentiver for den enkelte (Jones & Wallace, 2005; Wallace, 2003). Alle de tre trenerne snakket om å skape insentiver gjennom å forklare til hver av medarbeiderne at deres arbeidssikkerhet og arbeidsforhold avhenger av førstelagets prestasjoner.

Det handler om å få hele klubben til å bry seg om førstelaget. (...) Hvis førstelaget rykker ned, har vi ikke lenger en jobb. Så det er til alles beste å hjelpe førstelaget. Hjelp dem med å unngå nedrykk (trener 2).

Førstelaget er klubbens hovedprodukt. Det er hva sponsorene vil støtte, det er grunnen til at fansen kommer for å se på. Så alle i klubben bør tenke «hva kan jeg gjøre for å hjelpe førstelaget?» (trener 1).

Her ser vi at trenerne prøver å formidle til sine underordnede at det er i alles interesse at førstelaget presterer bra, fordi lagets resultater er det viktigste i klubben og har betydning for alles arbeidsforhold. Dette er i stor grad i tråd med filosofien om å bruke belønninger og incitamenter for å påvirke folks handlinger, noe som er sentralt i orkestreringsmetaforen. I et miljø som er fullt av motstridende interesser, kan det å skape insentiver for mennesker være en effektiv måte å styre deres handlinger i ønsket retning på.

Også her understreket alle trenerne igjen betydningen av god kommunikasjon. Å kommunisere tydelig og direkte med de ansatte og sørge for at de forstår hva som blir sagt, synes å være kritisk. Ifølge trenerne oppstår konflikter ofte på grunn av dårlig kommunikasjon:

Du må ha et lag som ønsker å trekke i samme retning. Og man må også kommunisere på samme måte. Svært ofte er en klubbs største problem kommunikasjonen.

Spillerne hører forskjellige ting fra forskjellige mennesker, noe som fører til forvirring, og til slutt bryter det ned tilliten (trener 3).

Dårlige resultater

Denne delen handler om hva som skjer når førstelaget spiller verre enn forventet over lengre tid, og om hvordan dårlig resultatoppnåelse kan påvirke de ansatte i klubben – slik trenerne opplever det. Ifølge trenerne som deltok i denne studien, syntes to ting å være vanlige når lagene opplever en langvarig periode med dårlige resultater: Det første er at enkelte personer i klubben prøver å distansere seg fra hovedtreneren og førstelaget, og ikke ønsker å være nært forbundet med «fiaskoen»:

Du kan føle det. Folk opptrer svært forskjellig i gode og dårlige tider. Ta for eksempel visse styremedlemmer. I gode tider stopper de og snakker med deg om alt. I dårlige tider holder de avstand. De snakker ikke så mye lenger (trener 1).

Dette kan være en subtil form for politisk aktivitet som folk i klubben engasjerer seg i – for å kunne distansere seg fra et førstelag som sliter og fra hovedtreneren. I en studie med norske trenere som jobbet under Sochi-OL (2014) og som også har produsert seire over mange år, rapporterte noen av dem at forbundet deres i første omgang prøver å hjelpe landslaget tilbake på vinnersporet før avvikling av jobbforholdet skjer (Chroni et al., 2016). Med andre ord kan ny forskning også se på kulturforskjeller mellom idretter med tanke på det som skjer når resultatene uteblir over tid. Den andre effekten som alle trenerne hadde opplevd under dårlige perioder, var økt involvering av styremedlemmer og andre ledere i klubben. Dette kan sees på som en motsetning fra avstanden *enkeltpersoner* typisk tar i motgang. Med andre ord opplever treneren at medarbeidere distanserer seg, mens overordnede vil «hjelpe til»:

Det er veldig rart. Du er ansatt fordi administrasjonen tror på din filosofi og på deg som person. Når resultatene er dårlige, føler du at de ikke tror på deg. Og de vil komme opp med mange tiltak som skal hjelpe laget. Og de fleste administratorer og styremedlemmer i et fotballag har ikke peiling på det å lede et fotballag. Og

plutselig får du alle disse rådene fra folk som aldri har vært på treningsbanen eller trent et lag. Det er veldig rart (trener 3).

Ifølge de tre trenerne er økt involvering av overordnede en av de vanligste hendelsene i dårlige perioder. Engasjementet deres kan være velmenende, eller det kan komme fra en mistillit til treneren og hans/hennes metoder. Når de stod overfor tøffe spørsmål fra overordnede i tider med dårlige resultater, understreket alle trenerne viktigheten av å overbevise folk om at du er den rette personen til å snu resultatene. Det å lese miljøet rundt seg er noe som kommer med erfaring og utvikling av mikropolitisk kompetanse. Ifølge trenerne er det viktig å ikke fremstå som overmannet, men heller gi inntrykk av å ha kontroll over og løsninger på det som må gjøres for å snu situasjonen:

Først og fremst, ikke hopp i skyttergraven. Ikke ta det som kritikk og gå rett i defensiv modus. Du må være rolig, analysere spørsmålet og gi dem et analytisk svar (trener 2).

Noen ganger, hvis laget sliter, vil de hente deg inn for et møte med styret og si «vi sliter, hvordan skal du fikse det?». Og så må du fortelle dem hva planen er. Og du må virke overbevisende. Og når du er ferdig, bestemmer de hva som skjer. «Vi tror på denne fyren, han hadde et selvsikkert kroppsspråk. Han virker ikke påvirket av situasjonen i det hele tatt.» Men hvis du går inn der og det ikke virker som du vet hva du skal gjøre, vil du bli fjernet fra stillingen din. Og da fortjener du å bli fjernet. Jeg vet ikke, men jeg tror det er en del av forskjellen mellom de som sparkes med en gang, og de som får mer tid (trener 1).

Handlingene som trenerne gjennomfører over, ved å uttrykke seg selv som selvsikre og i kontroll, kan på engelsk karakteriseres som «face work» eller «impression management» (Goffman, 1955, 1959).

Ifølge to av trenerne er evnen til å virke trygg i motgang en av faktorene som skiller dem som blir sparket raskt når de møter en periode med dårlige resultater, fra dem som får tid og mulighet til å snu tingene rundt. Betydningen av å handle med selvsikkerhet foran spillere og ansatte har blitt diskutert i tidligere studier (f.eks. Santos et al., 2013), men funnene i den foreliggende studien indikerer at det også er viktig når trenerne håndterer sine overordnede. Å være sikker på sine egne evner samt evnen til

å holde på tilliten hos de sterke aktørene i klubben, kan i noen tilfeller hjelpe treneren til å kjøpe litt mer tid. Det finnes etter hvert mange studier som også ser på mestringsforventninger (coaching efficacy) hos trenere og virkningen disse har på elementer som lederskap, utdanning og treneres effektivitet (f.eks. Feltz, Chase, Moritz, Sullivan, & Pressley, 1999; Gearity & Murray, 2011; Kavussanu, Boardley, Jutkiewicz, Vincent, & Ring, 2008; Maleté & Feltz, 2000; Sullivan & Kent, 2003). Trenerne i denne studien lager et poeng av at det er viktig å vise at de tror på det som skal gjennomføres, men fremtidig forskning bør se på sammenhengen mellom reell mestringsstro og det som handler om hvordan andre opplever trenerne.

Det er viktig å ha tillit fra styret og andre overhoder, men trenerne var enige om at dette ikke er den eneste faktoren som bestemmer deres skjebne. Ledelsen i en klubb er vanligvis under press fra grupper som supportere, sponsorer og media (Cruickshank & Collins, 2012a, 2012b). Trenerne trodde at selv når styret mener du er den rette personen for jobben, kan de bestemme seg for å sparke deg ved dårlig resultatoppnåelse for å vise besluttomhet overfor disse eksterne partene:

La oss si at du er i en av de beste klubbene i Norge. De forventer åpenbart gode resultater. Hvis du sliter, kan ledere i klubben fortsatt tro på deg som trener, men støy fra fansen, innflytelsen fra media – det blir en sånn massesuggesjon. Etter en stund er støynivået så høyt at klubben må ofre deg for å roe alle sammen, og så bare finne en ny trener (trener 1).

Dette funnet indikerer at når laget presterer dårlig, kan trenerens forhold til fansen bidra til om vedkommende forblir ansatt eller ikke. En av trenerne snakket eksplisitt om å bygge opp et godt forhold til supporterne i gode tider – for å sikre noe mer tålmodighet og goodwill til det som ofte er uunngåelige dårlige perioder. Dette ble gjort ved å takke supporterne etter spill, rose dem i medieintervjuer og til og med uttale seg om at «vi har de beste fansene i Europa». Dette kan betraktes som en del av trenerens arsenal av mikropolitiske strategier. Lignende strategier kan også brukes overfor andre eksterne interessenter, som sponsorer og media. Trening i hvordan en skal fremstå i ulike grupper (som media og foran styret ved ansettelse), er en del av utdanningen i dagens UEFA PRO i Norge. Kristiansen, Abrahamsen og Pedersen (2017) anbefaler at trenere utdannes

og øves i sitt samvirke med blant annet media. For å utøve mikropolitikk på en hensiktsmessig måte anbefales det en bevisst strategi på budskapet en vil fremføre, og dette er – som Kristiansen og kolleger tidvis skriver – veldig forskjellig avhengig av hvilken gruppe en kommuniserer med.

Trenerne tenker også at perioder med dårlige resultater kan være mye lettere å håndtere om de har forberedt seg i forkant. Dette inkluderer at de har et velfungerende team av dyktige assistenter som bidrar til å finne ut hva som må gjøres for å forbedre lagets prestasjoner:

Og det er jo der, særlig, at den sterke gruppa som du prøver å bygge opp, den må jo fungere optimalt når ting butter imot, slik at du slipper å bli isolert. For det er veldig sjelden at du kan komme på noe ultrasmart når ting ikke har fungert før (trener 3).

Men jeg tror at det blir viktig å finne ut hva det er du må holde på, og holde stø kurs, prøve å ikke lytte på alt trøkket som kommer fra forskjellige retninger. Samtidig som du innad, med dine folk, med medisiner, med assistentene dine, må snakke mye om hva vi kan gjøre for å få det lille kneppet til høyre som gjør at ting begynner å gå lettere for oss. Så det er håndverk, det er fingerspissfølelse, det er jo det som gjør at du aldri blir utlært, på en måte (trener 2).

Som diskutert tidligere foretrekker trenerne å styrke sine assistenter og til en viss grad utøve en demokratisk lederstil. Dette gir de ansatte autonomi og økt eierskap i lagets prestasjoner, noe som muligens kan gjøre dem bedre egnet til å håndtere de ekstra utfordringene som følger med dårlige resultater (Thompson et al., 2015).

Utvikling av mikropolitisk kompetanse

Vi har så langt i resultatavsnittet sett hvordan trenerne håndterer forhandlinger i forkant av kontraktsinngåelse og deres tanker om å håndtere overordnede og medarbeidere. Som sitatene har vist, har de klare tanker om den mer politiske delen av yrket sitt, og vi vil i denne delen se hvordan de tre trenerne har utviklet sin mikropolitiske kompetanse gjennom hele karrieren. Det meste av kunnskapen deres om fotballklubbers indre liv er oppnådd gjennom egen erfaring. De hadde alle gått

gjennom flere trenerkurs og seminarer (både kurs som gir formalkompetanse (eks. UEFA PRO), og mindre formelle kurs som helgekurs m.m.), men den mikropolitiske siden av coaching var knapt blitt diskutert i slike settinger. I løpet av intervjuene ble det også tydelig at de hadde fått mindre trening i hvordan de skulle orkestrere ulike interessenter under utdanningen. Det er en trend internasjonalt at de «mykere» kommunikasjonsferdighetene vektlegges i trenerutdanningen (f.eks. Gould, Carson, & Blanton, 2013). Både orkestrering (f.eks. Jones & Wallace, 2005, 2006; Wallace & Pocklington, 2002), mikropolitiske ferdigheter (f.eks. McCalla & Fitzpatrick, 2016; Potrac & Jones, 2009a; Potrac et al., 2012; Thompson et al., 2013), og kommunikasjon (f.eks. Fletcher & Hanton, 2003; Kristiansen, Tomten, Hanstad, & Roberts, 2012; Olusoga, Butt, Hays, & Maynard, 2009) er egenskaper som kan utvikles både gjennom utdanning og erfaring. Ut fra funnene i denne studien bør disse temaene være en del av trenerutdanningen og ikke fortsette å basere seg kun på at dette er noe trenere erfarer. Som neste sitat viser, ble trenerne i denne studien kastet ut i verden uten å være helt klar for det i starten av karrieren:

Vel ... Noen ganger blir jeg flau når jeg tenker på ting jeg gjorde tidligere, da jeg begynte som trener. Men sånn er livet. Det handler om livserfaring (trener 1).

Tidligere casestudier har beskrevet lignende funn, noe som indikerer at mange ferske trenere er uforberedt på maktkampene og konfliktene som kan eksistere i eliteidrett (Potrac et al., 2012; Thompson et al., 2015). I studien til Chroni og kolleger (2016) fortalte informantene om viktigheten av å ha et forbund som heller hjelper dem i arbeidet, og at ulike forventninger fra media og supportere er en del av totaliteten en må håndtere som elitetrener. Om det ikke finnes en klar strategi i miljøet, slik det kunne tyde på at trenerne i Chroni et al. sin studie hadde, blir andre trenere svekket ved å måtte å utvikle sin mikropolitiske kompetanse alene gjennom prøving og feiling uten støtte fra klubb eller forbund. Alle de tre trenerne i denne studien mener at utdanningen kunne forbedres ved å fokusere mer på «skjulte sider» av coaching, slik at unge trenere kan bli bedre til å forstå de uformelle kraftstrukturene i idretten og kommunisere mer effektivt med mennesker i disse settingene:

Det som trenerutdanningen ville vært styrka på i mitt hode, det er mye mer coaching én til én. Mye mer å forsøke å utvikle treneren til å bli flinkere til å se de uformelle strukturene, flinkere til å kommunisere med folk. For det er jo menneske til menneske, og ikke organisasjonskartet som avgjør om dette blir en suksess eller ikke. Det er jo hvordan du som trener unngår å havne i skyttergrova, unngår å synes synd på deg selv, unngår å synes at verden er urettferdig, unngår å være ute etter folk som du synes er for dårlige, altså finne måter som du kan leve med virkeligheten som den er, og så påvirke den der du kan påvirke den. Så jeg har mye mer tro på at man kan styrke treneren gjennom å gi ham verktøyene til å kommunisere med folk, eller til å lære seg ting i forhold til «man to man», heller enn å lære seg organisasjonsstrukturer (trener 2).

En annen måte for trenere å utvikle sin mikropolitiske kompetanse på er gjennom trening av kommunikasjon (se f.eks. Kristiansen, Abrahamsen, & Pedersen, 2017), bruk av veiledning og mentoring. Som tidligere nevnt er dette den internasjonale trenden i moderne trenerutdanning (f.eks. Gould, Carson, & Blanton, 2013). Som Gould og kolleger skriver, er de «myke» ferdighetene på vei tilbake i trenerutdanningen. Dette går ikke på bekostning av tradisjonelle fag (som fysiologi, anatomi og treningslære), men kommer i tillegg til eksisterende fag. Igjen er kommunikasjon, veiledning og mentoring alle en del av UEFA PRO-utdanningen i Norge, men det kan kanskje være et fag som må prioriteres sterkere tidligere i utdanningen. De tre trenerne i denne studien hadde alle en person som de ofte diskuterte sine problemer med, enten erfarne kolleger eller høyt utdannede «ledere». De trodde alle at diskusjoner med kyndige, kunnskapsrike mennesker kunne bidra til å forbedre dem som trenere. En av trenerne vurderte at mangelen på troverdige og uavhengige diskusjonspartnere potensielt kan være et stort problem for trenere. Han hevdet at du som en trener kan snakke med assistentene dine, men de er ofte partiske og ser på ting fra samme perspektiv som deg, i motsetning til eksterne diskusjonspartnere – som kan utfordre deg med andre synspunkter og se din situasjon fra utsiden.

Et annet funn var at alle de tre trenerne hevdet å ha lært mye om det interne arbeidet i en klubb med andre trenere under pauser mellom sesjoner på trenerseminarer. Disse «kaffepausene» ga trenerne gode muligheter til å diskutere problemer og lære av hverandre i en uformell setting:

Jeg har lært mye på trenerseminarer, hvor jeg har lært mest av den sosiale biten, snakket etterpå. Der har vi diskutert hvordan vi holder på, hva vi driver med, hvordan vi prioriterer. Så lytter du, og så tar du med deg ting derfra som andre gjør som de kjenner på er bra, som du kanskje ikke har tenkt på selv. Så den biten der er veldig viktig i utviklinga av deg selv (trener 3).

Jeg husker UEFA PRO-lisenskurset mitt. Og det er lærerikt – en ting er selve kurset, men det når vi sitter og prater sammen og deler erfaring og opplevelser, så er det utrolig lærerikt (trener 1).

Resultatene som presenteres i denne delen, viser at trenerne har utviklet sin mikropolitisk kompetanse først og fremst gjennom egen erfaring og gjennom uformelle lærings situasjoner, nærmere bestemt ved å diskutere med kolleger og andre dyktige personer. Som tidligere nevnt bør dette inngå i trenerutdanningen tidligere enn det gjør nå, kanskje med spesiell vekt på trening, i en bevissthet om hva man skal kommunisere til hvem. I utdanningen til Norges idrettsforbund ligger dette inne i noe av den nyutviklede pensumslitteraturen (f.eks. Abrahamsen & Gitsø, 2016), der trenere er tenkt å få mer kunnskap i hensiktsmessig kommunikasjon samt i å være mer bevisst rollen sin (f.eks. Wallinus-Rinne, 2016). Studier som følger trenere gjennom dette løpet og vurderer effekten av ulike oppfølgingsløp, vil kunne gi mer innsikt i hva slags trening som vil være mest effektiv også i utviklingen av mikropolitisk forståelse og evnen til orkestrering av deltakerne.

Konklusjon og avsluttende tanker

Denne undersøkelsen har sett nærmere på begrepet orkestrering og mikropolitisk kompetanse gjennom å søke kunnskap om hvordan erfarne trenere som har «overlevd» i bransjen over flere tiår har samhandlet med sine overordnede og medarbeiderne i klubbene de har vært i. Resultatene indikerer at orkestrering og mikropolitisk kompetanse er svært viktige deler av treneryrket, selv om det ikke har fått stor oppmerksomhet i tidligere forskning på coaching.

For det første syntes trenerne å være enige om at forskjeller i mål og verdier blant personene i og rundt klubbene kunne være en stor kilde til

konflikt og tvetydighet i de forventningene partene har i utgangspunktet, og også for selve jobbutførelsen, noe som er i tråd med litteraturen rundt orkestringsmetaforen (Jones et al., 2013; Jones & Wallace, 2005). Delta-kerne ser ut til å oppleve treneryrket som en kompleks og utfordrende aktivitet, men kanskje ikke i like stor grad som noen av de tidligere studiene blant annet Jones og kolleger (2013) refererer til. Trenerne i denne studien la stor vekt på å ha god kommunikasjon med både overordnede og medarbeidere fra dag én i klubben. Dette forhindret at mange potensielle problemer oppstod.

Et annet funn var at trenerne følte seg svært forpliktet til å gi hjelp til sine assistenter, og stolte på dem ved å delegere ansvar og fremme selvstyre. Ingen av trenerne forsøkte å skildre seg selv som karismatiske, allmektige ledere foran sine ansatte. I stedet valgte de en mer subtil og diskret tilnærming til egen rolle. Dette er helt i tråd med litteraturen om orkestrering, som fremmer det å styre, skape og styrke incitament for å påvirke folk til å gjøre det du vil at de skal gjøre (Jones et al., 2013, Jones & Wallace, 2005, 2006).

Trenerne understreket også betydningen av å identifisere de mektigste interessentene i klubben og bygge gode relasjoner til dem. Dette inkluderte å finne ut hva disse menneskene forventet fra treneren samt tilpasse sin oppførsel til disse forventningene. Dette, blant mange andre funn, indikerer at de tre trenerne har godt utviklet mikropolitisk kompetanse, både i kunnskapsaspektet og i det instrumentelle aspektet (Kelchtermans & Ballet, 2002a), noe man forventer av høyt meritterte trenere. Resultatene viser at trenerne bevisst engasjerer seg i mikropolitisk aktivitet for å bedre arbeidsforholdene og få det de ønsker ut av andre mennesker.

Praktiske implikasjoner og begrensninger ved studien

Det å se at trenerne i denne studien hevdet å ha lært mye av veiledning, kan være et godt råd for unge trenere. Å engasjere erfarne trenere og bruke dem som mentorer eller diskusjonspartnere for unge trenere vil kanskje være fruktbart for begge parter. En studie av Erickson, Bruner, MacDonald og Coté (2008) så på kanadiske treneres foretrukne og faktiske kilder

til trenerkunnskap, og et av de viktigste funnene var at de 44 trenerne ønsket langt mer veiledning enn de ville få i den fremtidige utdanningen sin. Basert på dette vil det virke fornuftig for nasjonale trenerforbund å legge til rette for mer veiledning gjennom mentorordninger. Alle får da muligheten til å lære av hverandres erfaringer. Denne typen av formelle vs. uformelle læringsmuligheter kan stimuleres ved å organisere det som kalles «praksisfellesskap» (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). Det er et sted hvor folk som deler felles interesse eller yrke, møtes og diskuterer erfaringer og handlinger på en uformell, men strukturert måte. Som beskrevet av Culver og Trudel (2008) har studier vist at praksismiljøer kan være en god læringsplass for trenere, gitt at fellesskapsmøtene ledes av en kompetent tilrettelegger og at trenerne er villige til å dele sin kunnskap med hverandre. Organisering av slike miljøer kan være en god måte for fotballklubber eller trenerforbund å skape et utviklende miljø på – for å fremme sin mikropolitiske kompetanse.

Denne studien baserer seg på hvordan tre meget erfarne profesjonelle fotballtrenere beskrev arbeidet med sine overordnede og medarbeidere. En svakhet med denne studien er at det kun er tre trenere som danner grunnlaget for analysen, men på samme tid er dette noen av de mest erfarne trenerne i Norge og Skandinavia for øvrig. Selv om de har mye erfaring, er det vanskelig å generalisere ut over disse, og nye studier med lignende respondenter er derfor anbefalt. Siden studien også handler om disse trenernes opplevelser og erfaringer, er det vanskelig å si noe konkret om hva de faktisk gjør. Studier som undersøker flere topptrenere – gjerne gjennom observasjon, og over tid – er derfor anbefalt, selv om det etter vår erfaring kan være en gruppe det er vanskelig å få avtaler med på grunn av reiser og en tett kalender. Oppsummert har de fleste tidligere undersøkelser sett på hvordan trenere samhandler med spillerne, mens man har undersøkt viktigheten av å håndtere de politiske aspektene ved å være toppleder i idrett. Denne undersøkelsen baner derfor vei for fremtidig forskning på de måtene en elitetrener bereder jobben på, ikke bare på feltet, men også med tanke på hvordan man overlever på sikt i en resultatdrevet sektor.

Anerkjennelse: Vi ønsker å takke vår venn og kollega Øystein Røynesdal for verdifulle bidrag til denne studien.

Referanser

- Abrahamsen, F.E. & Gitsø, E.O. (2016). *Den coachende treneren – om å coache viderekomne*. Oslo: Akilles.
- Allen, J.B. & Shaw, S. (2013). An Interdisciplinary Approach to Examining the Working Conditions of Women Coaches. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 8(1), 1–18.
- Arnulf, J.K., Mathisen, J.E. & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8(2), 169–185.
- Ball, S.J. (1987). *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. London: Methuen.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N. & Kenttä, G. (2017). A Comparison of High-Performance Football Coaches Experiencing High- Versus Low-Burnout Symptoms Across a Season of Play: Quality of Motivation and Recovery Matters. *International Sport Coaching Journal*, 4(2), 133–146.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N. & Kenttä, G. (2014). The process of burnout among professional sport coaches through the lens of self-determination theory: a qualitative approach. *Sports Coaching Review*, 3(2), 101–116.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N. & Kenttä, G. (2016a). Changes in Motivation and Burnout Indices in High-Performance Coaches Over the Course of a Competitive Season. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(1), 28–48.
- Bentzen, M., Lemyre, P.-N. & Kenttä, G. (2016b). Development of exhaustion for high-performance coaches in association with workload and motivation: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 10–19.
- Berg, B.L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson/Allyn & Bacon.
- Bird, M.L. (2003). *High school football coaches and stress* (Unpublished master's thesis). University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI.
- Blase, J. (1991). *The Politics of Life in Schools: Power, Conflict, and Cooperation*. Newbury Park, CA.: Sage.
- Capel, S.A., Sisley, B.L. & Desertrain, G.S. (1987). The relationship of role conflict and role ambiguity to burnout in high school basketball coaches. *Journal of Sport Psychology*, 9, 106–117.
- Chroni, S.A., Abrahamsen, F. & Hemmestad, L. (2016). To Be the Eye Within the Storm, I Am Challenged Not Stressed. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(3), 257–273.
- Chroni, S., Diakaki, E., Perkos, S., Hassandra, M. & Schoen, C. (2013). What stresses coaches in competition and training? An exploratory inquiry. *International Journal of Coaching Science*, 7, 25–39.

- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012a). "Change Management: The Case of the Elite Sport Performance Team", *Journal of Change Management*, 12(2), 209–229.
- Cruickshank, A. & Collins, D. (2012b). Culture Change in Elite Sport Performance Teams: Examining and Advancing Effectiveness in the New Era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355.
- Culver, D. & Trudel, P. (2008). Clarifying the Concept of Communities of Practice in Sport. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3(1), 1–10.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Erickson, K., Bruner, M.W., MacDonald, D.J. & Coté, J. (2008). Gaining insight into actual and preferred sources of coaching knowledge. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3(4), 527–538.
- Feltz, D.L., Chase, M.A., Moritz, S.E., Sullivan, P., & Pressley, G.M. (1999). A Conceptual Model of Coaching Efficacy: Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4), 765–776.
- Fletcher, D., & Hanton, S. (2003). Sources of Organizational Stress in Elite Sports Performance. *The Sport Psychologist*, 17, 175–195.
- Frey, M. (2007). College coaches' experiences with stress—"Problem solvers" have problems, too. *The Sport Psychologist*, 21, 38–57.
- Gearity, B.T. & Murray, M.A. (2011). Athletes' experiences of the psychological effects of poor coaching. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 213–221.
- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 18(3), 213–231.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Goffman, E. (1969). *Strategic interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Gould, D., Carson, S., & Blanton, J. (2013). Coaching Life Skills. I P. Potrac, W. Gilbert & J. Denison (red.), *Routledge Handbook of Sports Coaching* (s. 259–270). London & New York: Routledge.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277–1288.
- Jones, B., Wells, L., Peters, R. & Johnson, D. (1993). *Guide to effective coaching: Principles and practice* (3rd ed.). Boston: WCB McGraw-Hill.
- Jones, R.L. (2009). Coaching as caring (the smiling gallery): accessing hidden knowledge. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 14(4), 377–390.
- Jones, R.L., Bailey, J. & Thompson, A. (2013). Ambiguity, noticing and orchestration. Further thoughts on managing the complex coaching context. I Potrac, P., Gilbert, W. & Edison, J. (red.), *Routledge handbook of sports coaching* (s. 235–246). London: Routledge.

- Jones, R.L. & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*, 10(1), 119–134.
- Jones, R.L. & Wallace, M. (2006). The coach as ‘orchestrator’. I Jones, R.L. (red.), *The Sports Coach as Educator* (s. 51–64). London: Routledge.
- 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(4), 383–404.
- Kelchtermans, G. & Ballet, K. (2002a). Micropolitical literacy: reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 755–767.
- Kelchtermans, G. & Ballet, K. (2002b). The Micropolitics of Teacher Induction: A narrative-biographical study on teacher socialisation. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 105–120.
- Knight, C.J., Reade, I.L., Selzler, A.M. & Rodgers, W.M. (2013). Personal and situational factors influencing coaches’ perceptions of stress. *Journal of Sports Science*, 31(10), 1054–1063.
- Kristiansen, E., Abrahamsen, F.E., & Pedersen, P.M. (2017). Media Behavior in Sport *The Organizational Psychology of Sport: Key Issues and Practical Applications* (s. 193–213): Routledge.
- Kristiansen, E., Tomten, S., Hanstad, D.V. & Roberts, G.C. (2012). Coaching communication issues with elite female athletes: Two Norwegian case studies. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, In print*.
- Kroll, W. & Gundersheim, J. (1982). Stress factors in coaching. *Coaching Science Update*, 23, 47–49.
- League Managers Association (2016). End of Season Manager Statistics, 2015/16 season Retrieved from: http://www.leaguemanagers.com/documents/44/LMA_End_of_Season_Report_and_Statistics_2015-16.pdf Last retrieved: February 6th 2017
- Levy, A., Nicholls, A, Marchant, D. & Polman, R. (2009). Organizational stressors, coping, and coping effectiveness: A longitudinal study with an elite coach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4, 31–45.
- Malete, L. & Feltz, D.L. (2000). The Effect of a Coaching Education Program on Coaching Efficacy. *The Sport Psychologist*, 14(4), 410–417.
- McCalla, T. & Fitzpatrick, S. (2016). Integrating sport psychology within a high-performance team: Potential stakeholders, micropolitics, and culture. *Journal of Sport Psychology in Action*, 7(1), 33–42.
- McNeill, K., Durand-Bush, N. & Lemyre, P.-N. (2016). Understanding coach burnout and underlying emotions: a narrative approach. *Sports Coaching Review*, 1–18.

- Nelson, L., Cushion, C. & Potrac, P. (2013). Enhancing the provision of coach education: the recommendations of UK coaching practitioners. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(2), 204–218.
- Olusoga, P., Butt, J., Hays, K. & Maynard, I. (2009). Stress in elite sport coaching: Identifying stressors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, 442–459.
- Olusoga, P., Butt, J., Maynard, I. & Hays, K. (2010). Stress and coping: A study of world class coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22, 274–293.
- Olusoga, P., Maynard, I., Hays, K. & Butt, J. (2012). Coaching under pressure: A study of Olympic coaches. *Journal of Sport Sciences*, 30, 229–239.
- Potrac, P. & Jones, R.L. (2009a). Micro-Political Workings in Semi-Professional Football. *Sociology of Sport Journal*, 26(4), 557–577.
- Potrac, P. & Jones, R.L. (2009b). Power, Conflict and Cooperation: Toward a Micropolitics of Coaching. *Quest*, 61(2), 223–236.
- Potrac, P., Jones, R.L., Gilbourne, D. & Nelson, L. (2012). ‘Handshakes, BBQs, and bullets’: self-interest, shame and regret in football coaching. *Sports Coaching Review*, 1(2), 79–92.
- Purdy, L. & Jones, R.L. (2011). Choppy Waters: Elite Rowers’ Perceptions of Coaching. *Sociology of Sport Journal*, 28(3), 329–346.
- Purdy, L., Potrac, P. & Jones, R.L. (2008). Power, consent and resistance: an autoethnography of competitive rowing. *Sport, Education and Society*, 13(3), 319–336.
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D. & Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187.
- Santos, S., Jones, R.L. & Mesquita, I. (2013). Do Coaches Orchestrate? The Working Practices of Elite Portuguese Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 84(2), 263–272.
- Sparkes, A.C. & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London: Routledge.
- Sullivan, P. & Kent, A. (2003). Coaching Efficacy as a Predictor of Leadership Style in Intercollegiate Athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(1), 1–11.
- Sullivan, P.A. & Nasham, H.W. (1993). The 1992 United States Olympic Team sport coaches: Satisfactions and concerns. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 8, 1–14.
- Theobald, C.J. (1991). *An investigation of stress factor as perceived by head high school basketball coaches in the state of Minnesota* (Unpublished master’s thesis). Minnesota State University.

- Thelwell, R.C., Weston, N.J.V., Greenlees, I.A. & Hutchings, N.V. (2008). Stressors in elite sport: A coach perspective. *Journal of Sports Sciences*, 26, 905–918.
- Thompson, A., Potrac, P. & Jones, R. (2015). 'I found out the hard way': micro-political workings in professional football, *Sport, Education and Society*, 20(8), 976–994.
- Wallace, M. (2003). Managing the Unmanageable?: Coping with Complex Educational Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(1), 9–29.
- Wallace, M. & Pocklington, K. (2002). *Managing Complex Educational Change: Large scale Reorganisation of Schools*. London: Routledge.
- Wallinus-Rinne, A. (2016) (red.). Ungdomstreneren: rollen, lederen og fagpersonen *Ungdomstreneren* (s. 15–45): Akilles forlag.
- Wegge, K.A. (2002). *An examination of burnout among current high school head varsity girls' basketball coaches* (Unpublished master's thesis). Bemidji State University, Bemidji, MN.
- Wenger, E., McDermott, R.A. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*: Harvard Business Press.
- Wu, Y. (1991). *Role stress and secondary school teacher/coaches in the state of Washington* (Unpublished master's thesis). Washington State University.
- Zourbanos, N., Haznadar, A., Papaioannou, A., Tzioumakis, Y., Krommidas, C. & Hatzigeorgiadis, A. (2016). The Relationships Between Athletes' Perceptions of Coach-Created Motivational Climate, Self-Talk, and Self-Efficacy in Youth Football. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(1), 97–112.