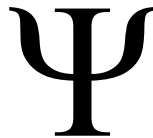




DET PSYKOLOGISKE FAKULTET



***Emosjonelle og Relasjonelle Faktorerers Betydning for et Lags
Prestasjoner, og Treners Innvirkning på Disse***

HOVEDOPPGAVE

Profesjonsstudiet i psykologi

Eirik Aasbø Olausen

Høst 2011

Veileder:

Nils Magnar Sortland

Sammendrag

Denne oppgaven søker å gi svar på om idrettspsykologisk kunnskap har en god og helhetlig forståelse av emosjonelle og relasjonelle faktorerens påvirkning på lags prestasjoner, samt hvilken innvirkning trenere kan ha i forhold til disse. Det fremstår som at idrettspsykologisk litteratur bidrar med noe kunnskap om denne type faktorer, men den oppfattes som mangelfull i forhold til et direkte fokus og forståelse av fenomenene. Derfor trekkes kunnskap fra organisasjonspsykologi, ledelsespsykologi og gruppepsykologi inn for å gi en mer helhetlig forståelse av emosjonelle og relasjonelle faktorerens betydning for lags prestasjoner. Denne kunnskapen viser at psykologisk trygghet og emosjonell intelligens er viktige og grunnleggende mekanismer for lag som ønsker å optimalisere sine prestasjoner. Trenere bør derfor søke å legge til rette for disse. Dette kan blant annet gjøres gjennom å være en positiv modell for ønsket atferd, være empatisk mot sine medmennesker, og hele tiden å ha en bevisst refleksjon rundt egen atferd og egne reaksjoner. Avslutningsvis drøftes implikasjoner for videre forskning på området, som i fremtiden bør fokusere på deltagende observasjonsstudier av samspill mellom lag og trenere over tid.

Abstract

This paper seeks to examine whether the field of sports psychology provides an adequate understanding of how emotional and relational factors affect team performance, and how coaches might influence these. It appears that existing literature on sports psychology covers some aspects of this knowledge. However, it seems to lack a direct focus and more coherent understanding of these phenomena. Therefore, knowledge from organizational psychology, psychology of leadership and group psychology are addressed to develop a more comprehensive understanding of how emotional and relational factors affect team performance. Psychological safety and emotional intelligence seems to be basic and important mechanisms for teams that seek to optimize their performance. Coaches should facilitate the development of these. This can be accomplished through positive modeling of desired behaviors, empathy towards others, and a continuous reflection on one's own behavior and reactions. Finally, implications for further research are discussed, and encourage focusing on long-term observational studies of the interaction between coaches and team members.

Emosjonelle og Relasjonelle Faktorerers Betydning for et Lags Prestasjoner, og Treners Innvirkning på Disse

Innledning

Motivasjon og bakgrunn for denne oppgaven kommer fra egne erfaringer fra forfatterens side i forhold til lagidrett på nasjonalt nivå gjennom mange år. Av den grunn har hele tiden lagaspektet i idrett vært viktig. Det har blitt stiftet bekjentskap med en rekke ulike trenere, både som ung breddeidrettsutøver, som lovende juniorspiller i en satsningsgruppe og i toppen av nasjonalt seniornivå. Disse trenerne har vært til dels svært forskjellige i sine tilnærminger, og fokusert i ulik grad på hva de har oppfattet som viktig. Noen har virket opptatt av at spillerne skal ha det bra og trives på laget, uten å ha så mye kunnskap om det idrettsfaglige. Andre har virket svært opptatt av det idrettsfaglige og mindre opptatt av andre faktorer. Noen har blitt opplevd som gode og andre som dårlige. Felles for de som har blitt opplevd som gode er at de har vært faglig dyktige, men også vært opptatt av noe som oppleves vanskelig konkret å sette ord på. Det har handlet om å bli sett, oppleve seg forstått, føle at man betyr noe for hverandre, at det er en gjensidig respekt og omsorg; rett og slett en opplevelse av å synes godt om hverandre. Selv om det kan ha blitt opplevd konkret, er det sammensatte fenomener som fort kan bli abstrakte når de skal beskrives, men som kan omtales som emosjonelle og relasjonelle faktorer. Disse bekjentskapene og denne erfaringen har skapt en nysgjerrighet i forhold til hvordan lag som skal prestere fungerer best mulig ut fra rådende forutsetninger. Videre har det også vokst frem en nysgjerrighet rundt hvordan trenere virker inn på lags prestasjoner. Gjennom denne erfaring har det fremkommet en oppfatning om at mange trenere i Norge vil kunne ha nytte av bedre å forstå hvordan emosjonelle og relasjonelle faktorer kan være av betydning.

Lokalavisen Romerikes Blad skriver 27.10.2011 etter oppsigelsen av Henning Berg som Lillestrøm SK-trener:

Bergs lederstil er hovedgrunnen til at han fikk beskjed om at han ikke lenger er ønsket som LSK-trener. [...] Han har konsekvent siden han overtok på Åråsen verken tålt kritikk eller vist stor nok evne til å forbedre seg. Personer som har hatt en annen mening enn ham, har enten blitt fjernet eller oversett.[...] Dette har ført til en intern slitasje og motløshet som har skadet klubben.[...] Det har gjort noe med entusiasmen til alle som jobber i klubben, enten de spiller fotball eller gjør andre ting. (Svesengen, 2011)

Portrettintervju 30.10.2011 i lokalavisen Drammens Tidende med Strømsgodset-trener Ronny Deila:

– Det er 50/50 menneskebehandling og fag, sier han og prater om å være til stede, lytte, motivere og bevisstgjøre. [...] – Vi må tørre å ta konflikter før det går så langt. (om det som ble en offentlig konflikt med spiller Muhamed Keita)[...] Trygghet er et viktig punkt for Deila. Han mener det er den største suksessfaktoren for å lykkes som leder. Det andre er tillit, mens det siste er trivsel. Deila jobber med å være nær spillerne, se dem som individer, rose dem og bygge dem opp som mennesker. (Skalleberg, 2011)

SK Brann-trener Rune Skarsfjord intervjues av lokalavisen Bergens

Tiedende 15.6.2011:

Skal Brann bli et topplag over tid, peker (Rune) Skarsfjord på at klubben også må forbedre seg på ikke-sportslige områder. Dette er Skarsfjord spesielt opptatt av – kontinuitet og kunsten det er å tenke lenger enn til neste kamp, neste måned, neste sesong. [...] - Da Mons (Ivar Mjelde) var i klubben var det stor kontinuitet her, og da ble det nok jobbet godt over tid. [...] - På generelt grunnlag mener jeg at hvis en klubb først har funnet dem man mener er de rette til å lede laget, så bør man stå for det. (Sævig & Bøyum, 2011)

Over ser vi tre ulike eksempler på problemstillinger hentet fra og om trenere i norsk eliteserie i fotball for menn. Disse er problemstillinger som til stadighet fremkommer i media som betydningsfulle. De kan ses som tre klart forskjellige og uavhengige utdrag, samtidig som de også kan ses som tre ulike deler av den samme helhet. Denne helhet kan forklares ved at dagens samfunn uttrykker en forventning om produktivitet som tidvis vil kunne oppleves som et sterkt press om å prestere. Dette er aspekter av hverdagen vi alle mer eller mindre jevnlig møter i forbindelse med jobb, skole/utdanning, idrett, og til og med i vår fritid. Vi har skapt en kultur hvor hovedvekten er makt, karriere og materielle goder (Asknes & Wormnes, 1996). Det kan derfor antas at mange opplever denne type forventninger og press innenfor svært mange områder. Mange vil kanskje si at disse aspektene har blitt så vanlige at de ikke en gang legges merke til, oppdages eller tenkes over. De tre nevnte utdragene fra diverse aviser

kan forstås som ulike tilnærminger til hvordan noen idrettstrenere søker å håndtere denne type aspekter for å oppnå ønsket resultat.

Idrettsverden er nok den arena hvor dette fokuset på prestasjoner og press om gode resultater er mest tydelig utad, og mest uttalt. Her ligger det også tilleggsaspekter som økonomiske interesser fra eiere, engasjement og lidenskap fra supportere, i tillegg til egne forventninger og følelser fra utøvere selv. Her kan det handle om at utøverne gjerne lever jente-/guttedrømmen, hvilket nok for mange har utspring i en genuin og ekte glede i den idretten man driver med. Vi finner eksempler fra idrettsverden på at opplevelsen av press kan ha en svært negativ innvirkning. Tidligere toppspiller i fotball Stig Inge Bjørnebye er ett av disse eksemplene som har stått frem med sine vansker. Hans historie er preget av et problematisk forhold til forventninger, og opplevelsen av å bli sett på som et produkt og overmenneske kun basert på status og posisjon. Andre tenkte om ham, og gav tilbakemeldinger om at han måtte være verdens lykkeligste som hadde oppnådd en slik posisjon. Han har derimot fortalt sin historie som en helt annen. Han var i stor grad preget av angst og psykisk ubehag, samtidig som han utad fremsto som suksessfull (Sæther, 2009). Et annet eksempel er den unge svenske fotballspilleren Martin Bengtsson. Han var et av Sveriges største fotballtalenter og ble som 17-åring hentet til den italienske storklubben Inter Milan for å utvikle seg til en stjerne. Slik ble det derimot ikke. Med bakgrunn i tap av glede ved det han drev med, og en overveldende opplevelse av eksternt press og forventninger, forsøke han etter relativt kort tid i Inter Milan å ta sitt eget liv (Oksnes, 2008).

De nevnte eksempler viser hvordan denne type eksternt press og forventninger kan påvirke prestasjoner og trivsel i en negativ retning. Det finnes også faktorer som spiller inn på prestasjoner og trivsel i positiv retning. Dette blir særlig tydelig innen

idrett da den er svært offentlig tilgjengelig og resultatene som nevnt er av stor betydning langt ut over utøverne selv. Innen lagidrett bidrar i tillegg hver enkelt utøver med sine ulike personligheter til ytterligere å gjøre bildet mer komplekst. Idrettspsykologisk kunnskap om prestasjonsfremmende faktorer og treneres betydning har i hovedsak blitt utviklet innenfor rammen av idretten selv. Idrettspsykologi som psykologisk fagområde er forholdsvis nytt (innlemmet i den amerikanske psykologforeningen, APA, som egen gren i 1986; Jarvis, 2006). Denne oppgaven sikter derfor mot å besvare spørsmål om hvilken kunnskap det idrettspsykologiske miljøet har brakt frem vedrørende emosjonelle og relasjonelle faktorerens betydning for prestasjoner hos lag, samt hvordan trenere kan påvirke disse faktorene, og dermed også prestasjonene indirekte. Det vil videre undersøkes i hvilken grad det kan hevdes å være behov for å bygge på kunnskap fra andre deler av psykologien, spesielt organisasjonspsykologi, for å oppnå en mer helhetlig forståelse av disse faktorenes innhold og virkning.

Fremgangsmåte

For å få oversikt over dette komplekse feltet har det i arbeidet med oppgaven gjennomgående blitt benyttet databaser som ebrary, ProQuest Academic Research Library, PsychARTICLES, PsychBOOKS, PsychINFO, PubMed (Medline), SpringerLink og Web of Science til søk av faglitteratur. Ut over dette er også GoogleScholar og Google brukt som søkemotorer for utfyllende litteratur, og der hvor fagdatabasene har blitt oppfattet ikke å være tilstrekkelige, eller ikke å gi resultat. Utvalget av litteratur er gjort med bakgrunn i søk på stikkord som "emotion", "relation", "performance", "coaching", "leadership", "success", "psychological skills", "sports coaching", "psychological maturity", "group dynamics", "group roles", og ulike kombinasjoner av disse. Treff er sortert etter relevans i forhold til søkeord og subjektivt

utvalgt av forfatteren med bakgrunn i oppfattet overensstemmelse med oppgavens fokus.

Idrettspsykologiske Perspektiv

Den eksisterende kunnskap innen idrettspsykologi er god på mange områder. Det er blant annet gode bøker på feltet som beskriver hvordan man som trener kan danne seg sitt grunnlag basert på virkningsfulle tilnærminger. Dette gjelder både for trener-rollen, verdigrunnlag for trenere, ulike tilnærminger for trenere og problemstillinger rundt idrettspsykologiske aspekter (se for eksempel: Cassidy, Jones, & Potrac, 2009; Dosil, 2006; Jarvis, 2006; Martens, 2004; Moran, 1996; Robinson, 2010; Weinberg & Gould, 2011). Denne litteraturen kan fremstå som noe delt i forhold til hvilke aspekter den fokuserer på. Enten handler det om treneren, dennes jobb og tilnærming (Cassidy et al., 2009; Martens, 2004; Robinson, 2010), eller om idrettspsykologiske tilnærminger (Dosil, 2006; Jarvis, 2006; Moran, 1996). Sistnevnte dreier seg ofte spesifikt om prestasjonssituasjoner, og i den sammenheng om stressmestring, konsentrasjon, ferdighetsmestring, fokus, motivasjon, holdninger og læring. Mye av forskningen og forskningsartikler i forhold til idrettspsykologi bekrefter også dette fokuset (se for eksempel: Gould, Dieffenbach, & Moffett, 2002; Greenleaf, Gould, & Dieffenbach, 2001; Harmison, 2006). Da disse idrettspsykologiske aspekter som enkeltstående faktorer faller utenfor oppgavens fokus vil de ikke beskrives nærmere her.

Det finnes også litteratur (for eksempel: Weinberg & Gould, 2011) som oppfattes delvis å integrere den nevnte delingen. Dette bidrar til en bedre forståelse av hvordan samspeillet mellom idrett og psykologi fungerer, samtidig oppfattes det å være mangler rundt emosjonelle og relasjonelle fokus også her.

Det er mange mulige måter å innlemme psykologi i idrettsverden. Noe av dette har bakgrunn i det store mangfoldet av ulike idretter. Samtidig er det en rekke ulike kulturer som påvirker idrett i ulike deler av verden. Av den grunn er det nyttig å ha en rimelig vid forståelse av hva idrettspsykologi er. Den europeiske forening for idrettspsykologi (FEPSAC) kom i 1996 med en slik vid definisjon som sier at idrettspsykologi er: ”[...] studiet av det psykologiske grunnlaget, prosesser og effekter innen idrett” (Jarvis, 2006: 1, egen oversettelse). Dette er ikke en definisjon som skiller mellom ulike deler innen idrett hvor psykologi kan brukes, men inkluderer alle former for aktivitet og rekreasjon. Breddeidrett og lystbetonte aktivitet er da også den største delen av idrett, ikke bare toppidrett og prestasjonsfokus, selv om sistnevnte gjerne er sammenhengen der idrettspsykologi oftest nevnes. Innenfor amerikansk idrettspsykologi skiller mange tydelig mellom det de kaller akademisk idrettspsykologi, som omhandler alle faktorer som påvirker deltakelse og prestasjon innen idrett på den ene siden. På den andre siden snakker de om anvendt idrettspsykologi som kun fokuserer på hvordan psykologi praktisk kan brukes til å forbedre idrettsprestasjoner. Dette er et skille som ikke tillegges noe særlig vekt innen den europeiske tradisjon, hvor man ikke på samme måte forholder seg til et slikt forholdsvis rigid skille (Jarvis, 2006).

Å forske på idrettspsykologi kan være utfordrende da fenomen av interesse tidvis er uklare i sin natur, og utfordrende å konkretisere/operasjonalisere. Forskning i det psykologiske fagfelt foretrekker ofte eksperimentelle studier, og gjerne randomiserte kontrollerte studier (RCT-studier). Tallverdier er sentralt innenfor kvantitativ forskning, dette gjør det lettere å systematisere observasjoner, finne mønstre, og gjennom statistiske utregninger avsløre sannsynligheten for at det observerte fenomenet er et resultat av tilfeldigheter (Haukedal, 2005; Jarvis, 2006). Dette kan være en svært nyttig

tilnærming innen deler av idrettspsykologi, for eksempel dersom man ønsker å se på forskjeller og sammenhenger mellom antall mål skåret på hjemme-/bortebane i fotball, og hvordan dette viser seg i antall poeng. En av grunnene til ikke å bruke kvantitativ metode er at den potensielt sett ikke gir tilgang til andre deler av idrettspsykologisk interesse, som for eksempel dersom man søker å forstå utøveres bakenforliggende motivasjon for idretten de driver med. Ulike utøvere vil ha ulike opplevelser, og standardiserte svar vil kunne begrense mulighetene for å fange opp disse (Jarvis, 2006). Utfordringer i forhold til valg av metodisk tilnærming er altså noe man bør være seg bevisst innen idrettspsykologisk forskning. Da selv små forskjeller kan ha stor betydning innen prestasjonsidrett er ikke nødvendigvis statistisk signifikans alltid det mest betydningsfulle (se for eksempel: Berri, Leeds, Leeds, & Mondello, 2009).

Historisk sett kan man trekke forskning på idrettspsykologi tilbake til slutten av 1800-tallet og Norman Triplett's studier av syklister fra 1898 (Jarvis, 2006). Triplett (1898) fant en rekke faktorer som påvirker prestasjon hos syklister. Blant annet fant han at det var markante forskjeller i prestasjon om man syklet alene eller ikke, og om det var konkurranse eller kun mot klokken. Triplett mente dette kunne henge sammen med blant annet oppmuntring, bekymring og det han så på som en form for hypnotisk suggesjon, som alle er psykologiske mekanismer. Triplett's tanker fra 1898 stemmer godt med den definisjon FEPSAC har kommet med (Jarvis, 2006). Etter dette har det vært noe fokus på idrettspsykologi innenfor enkelte områder, men primært som en del av idrettsmiljøer. Det ble i Sovjetunionen etter andre verdenskrig et økt fokus på feltet, og i USA fra 1960-tallet. Hele tiden har dette vært innenfor idretten, og ikke innenfor det psykologiske faget. Slik var det frem til 1980- og 1990-tallet hvor den amerikanske psykologforeningen (APA) i 1986 formelt tok inn idrettspsykologi som en gren innen

psykologien (Jarvis, 2006). De senere år virker dette fokuset stadig å bli et område som vies mer interesse, og det kan virke som nytten av en slik kunnskap stadig oppdages innenfor nye områder.

Litteraturen om trenere formidler at trenergjerningen historisk sett har hatt svingninger i forhold til hvordan man bør utføre jobben, og hvilken tilnærming som anses som den beste. I dag er det relativt bred enighet om at det eksisterer mange ulike former å være trener på (Cassidy et al., 2009; Martens, 2004; Robinson, 2010). Tre ulike tilnærminger ses på som hovedstiler innenfor trenerfaget. Ofte omtales de som: autoritær/kommanderende stil, samarbeidende/lærende stil og laissez-faire/skure-og-gå stil.

Den autoritære/kommanderende stilen er preget av en tydelig hierarkisk inndeling av den sosiale konstruksjonen i et lag. Her er det treneren som tar alle avgjørelsene. Tanken bak denne tilnærmingen er at det er treneren som sitter på ekspertisen og kunnskapen, og trenerens rolle er å fortelle utøveren hva denne skal gjøre. Utøverens rolle blir ganske enkelt å høre etter, ta imot det treneren sier og adlyde (Martens, 2004; Robinson, 2010).

Laissez-faire stilen, eller den underdanige stilen, er en tilnærming preget av svært lite ledelse, og er mer en type lek hvor utstyret kastes ut for at det skal være gøy. Den underdanige stilen kan omtales som en form for barnevaktstil, fremfor å kalle det en trenerstil. Treneren gir få instruksjoner, minimalt med veiledning og organisering, blander seg kun inn i disiplinproblemer dersom det er høyst nødvendig, og lar helst utøverne bare holde på. (Martens, 2004; Robinson, 2010). Trenere som legger til seg denne stilen kan enten mangle kompetanse for å gi instruksjoner og veiledning eller være for late til å oppfylle de krav det stilles til en trener. De kan muligens også være

feilinformert i forhold til hva det innebærer å være trener, eller tenke at de ikke skal avbryte ”flyten” i aktiviteter og heller la utøverne glede seg ved aktiviteten (Martens, 2004).

Ulike trenerstiler kan sees på som å befinne seg langs et kontinuum hvor de to ovennevnte vil være i hver sin ytterkant. Mange trenere vil nok se seg selv i varierende grad mot de ulike sidene uten helt å havne på noen av ytterkantene. Den samarbeidende stilen kan sies å ligge rundt midten av kontinuumet. Her er treneren opptatt av å la utøverne være delaktige i beslutningsprosesser, samtidig som de er seg bevisst sitt ansvar som trener og hva dette innebærer i form av lederskap. Videre er den samarbeidende trener bevisst det ansvar som kan ligge der i form av veiledning inn mot unge utøvere, og hjelpe dem med å oppnå sine målsetninger. Tilslutt vet den samarbeidende trener at unge utøvere trenger å lære hvordan de skal ta avgjørelser for å kunne bli ansvarsfulle voksne, og trenerens oppgave blir da å være en støtte i denne læringen (Martens, 2004). Utfordringen for denne stilen er å finne den rette balansen mellom det å veilede utøverne, og å la de lære på egenhånd hvordan de skal mestre oppgaver.

Tidligere ble den kommanderende stilen sett på som ønskelig, og dette kan forstås ved at den på kort sikt kan skape en form for orden og system i et lag, og i oppgaver som skal gjennomføres. Som trener kan det være en form for trygghet i det å fremstå som en klar og tydelig leder gjennom å være den som kan best hva og hvordan noe skal gjøres (Martens, 2004). Dagens idrettutøvere er i økende grad opptatt av at det å prestere handler om mer enn en fysisk, taktisk og teknisk kompetanse (Pensgaard & Roberts, 2002). På denne måten betyr det at den autoritære trener muligens ikke vil kunne oppnå like mye på litt lenger sikt, og stilen kan nok sies ikke å være helt i tråd

med tanken om at unge utøvere kan ha nytte av å lære å ta avgjørelser for å bli selvstendige og ansvarsfulle voksne (Martens, 2004).

Det er gjort undersøkelser av hva utøvere oppfatter som gode og dårlige egenskaper hos trenere, og forholdet mellom atferd hos trenere og hvor godt de blir likt (Becker, 2009; Gearity & Murray, 2011; Smith, Shoda, Cumming, & Smoll, 2009). Resultat fra denne forskningen viser at det er en rekke ulike tilnærminger fra trenere som bidrar til positive opplevelser hos utøvere. Det ble også vist at konsistente reaksjoner fra treneren førte til at de ble bedre likt enn dersom det ikke var en opplevelse av konsistens mellom atferd og situasjon (Smith et al., 2009). Det ble funnet seks hovedfaktorer i forhold til gode trenere, disse var: treners egenskaper, miljøet, forhold til andre, systemet, trenerens handlinger og påvirkninger (Becker, 2009). Oppfattelsene av de dårlige trenerne kulminerte også i ulike fellesfaktorer: dårlig bortlæring fra treneren, ikke å bry seg, urettferdighet, forhindring av utøverens mentale evner og utøvernes håndtering av trenerens atferd (Gearity & Murray, 2011).

Det er deler av den idrettspsykologiske litteratur som samkjører idrettsaspekter med psykologiske aspekter andre enn fokus, stressmestring og konsentrasjon på en god måte. Weinberg og Gould (2011) har blant annet skrevet en oversiktlig og, på mange måter, god lærebok. Denne tar for seg svært mange viktige aspekter i skjæringspunktet mellom idrett og psykologi, og kommer med gode forslag til hvordan studenter og andre som ønsker å lære mer om feltet kan benytte kunnskapen. De har likevel ikke nevneverdig fokus på det som omhandler relasjonelle og emosjonelle faktorer i sin bok, i det minste ikke eksplisitt. Samtidig fremstår det som at de områder hvor denne type aspekt trekkes inn i stor grad kan utvides, slik at dette fokus kan hjelpe med å gi god forståelse også innenfor annen idrettslig forståelse.

Da lag innen idrett ønsker å prestere på best mulig nivå ut fra de forutsetninger de har, vil det være nyttig å vite noe om faktorer som her virker inn. Samtidig vil den nåværende kunnskap fra idrettspsykologi fremstå som noe mangelfull i sin forståelse (Fletcher & Arnold, 2011). For derfor å utvide forståelsen av emosjonelle og relasjonelle faktorer som påvirker lags prestasjoner, vil kunnskap fra andre deler av det psykologiske fagfeltet kunne brukes til å belyse dette. Videre vil også forståelse av treneres rolle og påvirkning på lag kunne utvides gjennom andre felt enn idrettspsykologien. På denne måten kan en mer helhetlig forståelse av emosjonelle og relasjonelle påvirkninger av et lags prestasjoner i samspill med sine trenere fremkomme av allerede eksisterende kunnskap trukket inn i en ny forståelsesramme. Kunnskap og forskning fra andre fagfelt enn idrettspsykologi har sett på hvordan eksempelvis emosjonalitet kan virke inn i idrett. Verdt å merke seg i den sammenheng er blant annet Kjell-Åge Gotvassli (2007), med bakgrunn fra Copenhagen Business School. Han skriver i sin artikkel fra 2007 at idrettsutøvere delvis må kunne ses på som kunstnere, hvor intuisjon, instinkt og følelser spiller inn. Det vil altså være utilstrekkelig kun å se idrettsutøvere som mekaniske treningsprodukter. Emosjonalitet virker i stor grad også å være et aspekt i den sosialantropologiske tilnærming til kommunikasjon og ledelse i Rosenborg Ballklub til Erling Hoff-Leirvik (2000), i samarbeid med SINTEF. Her beskriver han tydelig viktigheten av gode relasjoner og rom for emosjonalitet for den posisjon RBK har hatt i norsk fotballs sammenheng. Disse er begge eksempler på hvordan oppfattede mangler innen idrettspsykologisk litteratur og forskning kan nyttiggjøre seg funn fra andre områder.

Der hvor mye av litteraturen innenfor idrettspsykologi fremstår å ha sine mangler rundt fokus på emosjonelle og relasjonelle påvirkninger i forhold til

prestasjoner, kan denne kunnskap virke og eksistere på andre felt. Noen korte eksempler er allerede nevnt. I et forsøk på å gi et mer helhetlig bilde av hvordan ulike relasjonelle og emosjonelle faktorer virker inn på prestasjoner hos lag kan det bygges på teorier fra ulike psykologiske retninger og tradisjoner. Det vil være naturlig å trekke inn teori fra organisasjonspsykologi for å belyse noen aspekter rundt laget som en enhet.

Ledelsesteori vil være nyttig da en trener er den som er ansvarlig for lagets resultater, i det minste utad, og hun/han vil kunne være påvirkende i prosesser rundt hvilke fokus som er viktige. Psykologisk teori om grupper og gruppedynamikk vil kunne fremheve hvordan dette kan påvirke både lag og prestasjoner. Noe idrettspsykologisk litteratur bekrefter disse nevnte felt som viktige, og setter dem inn i en ramme av idrett på en god måte (Weinberg & Gould, 2011). Likevel oppfattes denne kunnskapen å eksistere og få fokus i større grad innefor andre deler av det psykologiske fagfelt. Derfor vil man gjøre lurt i å benytte denne innsikten på en mer bevisst måte også innen idretten (Fletcher & Arnold, 2011). Idrettspsykologi, lags prestasjoner og treneres påvirkning er felt hvor det fremstår som man i for liten grad har vært opptatt av å være bevisst, og benytte seg av denne eksisterende kunnskap, særlig på en praktisk måte. Ved et økt fokus på hvordan eksisterende viten kan brukes innen en idrettslig forståelsesramme, vil også mulighetene for bedre prestasjoner og resultater være tilstede. Man vil også kunne lære trenere hvordan de kan legge til rette for at deres utøvere trives og presterer godt, samtidig som de selv opplever å være av betydning.

På bakgrunn av den presenterte teori og litteratur er det naturlig at oppgaven vil ta utgangspunkt i følgende problemstillinger: ”Hvordan kan sentrale elementer i organisasjonspsykologiske, ledelsespsykologiske og gruppepsykologiske teorier være til nytte i idrettspsykologisk sammenheng?”, ”Hvilke emosjonelle og relasjonelle faktorer

kan bidra til å bedre et lags prestasjoner?”, ”Hvilken innvirkning kan en trener ha på disse emosjonelle og relasjonelle faktorene?”.

**Hvordan kan Sentrale Elementer i Organisasjonspsykologiske,
Ledelsespsykologiske og Gruppepsykologiske Teorier Være til Nytte i
Idrettspsykologisk Sammenheng?**

Organisasjonspsykologi

Det er ikke lett å finne en entydig definisjon av organisasjonspsykologi, og dette er et velkjent fenomen i forhold til definisjoner innenfor samfunnsorienterte fagretninger. Da denne type fag forandres og utvikles, og omfatter et vidt spekter av tema er det naturlig at enhetlige definisjoner blir vanskeligere (Førnes & Kjølrsrud, 2010). Når det gjelder organisasjonspsykologi har Furnham (2005) likevel gjort et forsøk ved å definere det som:

[...] studiet av hvordan individer rekrutteres, velges og sosialiseres inn i organisasjoner; hvordan de motiveres og belønnes; hvordan organisasjoner er strukturert formelt og uformelt i grupper, seksjoner og team; og hvordan ledere fremstår og opptrer. Det undersøker også hvordan organisasjonen påvirker tanker, følelser og atferd hos alle ansatte gjennom faktisk, forestilt og indirekte atferd hos andre i organisasjonen. Organisasjonspsykologi er studiet av individet i organisasjonen, men det er også opptatt av små og store grupper, og organisasjonen som helhet slik de påvirker individet. Organisasjonspsykologi er en relativt ung vitenskap. Som kognitive vitenskaper er den en hybrid disiplin som er glad for å bryte ned grenser mellom ulike disipliner. Fra et psykologisk perspektiv er hovedgrenene som har påvirket organisasjonspsykologi

eksperimentell, differensial, menneske-maskin tilpasning, og sosialpsykologi (s. 2, egen oversettelse).

Denne definisjonen viser hvor mange ulike fasetter begrepet innebærer, og videre, men litt mindre tydelig hvor mange ulike disipliner som vil ha nytte av kunnskap om disse. Det kan argumenteres for at kunnskap om organisasjonspsykologi vil kunne bidra på en positiv og nyttig måte innenfor de aller fleste sammenhenger i menneskers liv. På tross av at denne nytten ikke nødvendigvis alltid er like direkte og tydelig, ei heller i form av formelle organisasjoner, vil det likevel kunne være nyttig kunnskap da vi alle er del av både store og mindre systemer gjennom den samfunnsmessige struktur vi lever i. Dette er problemstillinger Furnham (2005) påpeker, samtidig som han viser til at det likevel veldig ofte oppfattes å dreie seg om organisasjoner i arbeidslivet. Han sier også at det kan være verdt å spørre seg når vi i dagliglivet *ikke* er del av, eller påvirket av, en organisasjon fremfor å tenke på det som aktuelt kun i forhold til arbeidslivet.

Læring er en grunnleggende forutsetning for en organisasjon som ønsker å fungere på en god måte. Organisasjonslæring er begrepet som brukes når det er snakk om utvikling av ferdigheter og kunnskap i organisasjonen. I jobbsammenhenger er læring gjerne preget av at det foregår en prøving og feiling, og korrigerende av feil, som vil føre til mestring (Fischer & Sortland, 2001). Dette betyr at den individuelle evnen til å korrigere feil er en nødvendig forutsetning for læring i en organisasjon, men ikke tilstrekkelig. Læringen i en organisasjon tar utgangspunkt i den individuelle læringen til dem som er i organisasjonen. For å kunne kalle læringen organisasjonell må den overføres fra individene og ut i miljøet rundt. En måte å si det på er at det er snakk om å lære også av andres feil (Fischer & Sortland, 2001).

Gjennom den nevnte læringen via prøving og feiling vil en organisasjon bevare det som oppleves å gi ønskede resultater, og dette vil over tid nedfelles i en egen kultur. Organisasjonskultur kan enkelt omtales som ”måten vi gjør ting på hos oss”, men det er heller ikke her enkelt å finne noen entydig definisjon (Fischer & Sortland, 2001; Skogstad & Einarsen, 2011). Da dette er et komplekst fenomen er en dypere diskusjon rundt begrepet ansett som unødvendig for å beskrive hvordan det kan forstås. Likevel kan det nevnes at denne kulturen ikke i utgangspunktet er gitt. Organisasjonskulturen vil vise seg på mange ulike måter og på ulike nivåer. Den vil også påvirkes av omgivelsene og ytre press, samtidig som den vil ha utgangspunkt i organisasjonens normer og rutiner (Fischer & Sortland, 2001; Skogstad & Einarsen, 2011).

Ledelsesteori

Ledelse har historisk sett ikke eksistert som begrep i en generell forstand, og før middelalderen fantes det ikke som ord i det hele tatt. Det eksisterte derimot betegnelser på de faktiske ledere, som konge, pave, general og så videre, men ikke ledelse i overordnet betydning (Haukedal, 2005). Dagens norske begrep ”leder” kommer fra det engelske ”leader”, som igjen er avledet av ”lode-star” (ledestjerne). Dette gir assosiasjoner til veiledning og reduksjon av usikkerhet, hvilket også lå i synet på lederfunksjonen da begrepet ble dannet. Definisjonsmessig er mangfoldet også her stort, men sammenhengen mellom de ulike omhandler noe én eller flere personer i en gitt posisjon utfører med hensikt om å oppnå et mål (Fischer & Sortland, 2001). For å fange inn de vesentligste delene av begrepet slik mange forstår det, kan man si at ledelse er: ”[...] innflytelse over en større eller mindre gruppe [...] myndighet til å ta avgjørelser om sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelsen av arbeidet [...] motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir organisert og utført slik at gruppen når målene.”

(Kaufmann & Kaufmann, 2003: 342-343). I denne definisjonen kan det være verdt å merke seg at begrepet per se ikke uttrykker noe om at ledelse er knyttet til spesifikke roller eller titler. Dette har fått større betydning i senere år og viser at dersom arbeidere tilrettelegger for bedre å kunne utnytte sine egne ressurser, kan dette ses på som god ledelsesfunksjon, selv om ikke det er en bestemmelse fra overordnede (Haukedal, 2005).

Lederens atferd er en viktig del av det å utøve godt lederskap, da denne vil være ekstra fremtredende og tydelig for gruppen. Medlemmene av en gruppe vil i så måte følge med på de andre medlemmenes oppførsel og reaksjoner, men de vil være ekstra oppmerksomme på lederens fremtreden og dennes reaksjoner (Tyler & Lind, 1992). Dermed påpeker enkelte (se for eksempel: Edmondson, 1999; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008) at lederens væremåte er avgjørende for hvordan gruppen oppfatter miljøet innad. Dersom lederen er støttende, forståelsesfull, setter pris på spørsmål og tilbakemeldinger og viser en tydelig ærlighet og omsorg, vil medlemmene konkludere med at dette er gruppenormen og dermed også gjøre dette selv. I motsatt tilfelle vil medlemmene være motvillige mot å stille spørsmål, være ærlige og ha en åpenhet i gruppen dersom lederen er tydelig autoritær og straffende i stilen. Slik vil lederen gå foran som et eksempel for hvordan gruppen skal fungere, enten dette er som et godt eller et dårlig forbilde.

Lederes betydning har vært, og er, et tema for diskusjon og det har vært stilt spørsmål ved hvorvidt de egentlig har noen betydning. Det har vært vist at andre faktorer som historiske og utenforliggende hendelser påvirker virksomheter i større grad enn ledere. I beste fall er leders innvirkning svært varierende avhengig av ulike bedrifter, slik at det ikke er mulig å si noe entydig om betydningen (se for eksempel:

Lieberson & O'Connor, 1972). Dermed blir ledere et symbol, eller et "ansikt utad", fremfor noe annet, og dette kan være viktig da det er enklere å forklare en virksomhets bevegelser som resultat av en persons disposisjoner enn som resultat av andre faktorer (Haukedal, 2005). Da det finnes mange indikasjoner som peker i ulike retninger rundt dette temaet er det vanskelig å konkludere med noe. Videre er lederes innflytelse i stor grad knyttet til hvilke område av lederens totale virksomhetsområde det er snakk om, og hvor mange og sterke påvirkninger det er i situasjonen. I motsatt ende til at lederen nærmest kun er et symbol, finner man de ledere som underordnede nærmest gir ubegrenset tillit og makt til, som eksempelvis tilfeller av kollektive selvmord blant sektmedlemmer som følger sine ledere (Haukedal, 2005).

Det er, som nevnt, ulik grad av fokus på hvor viktige ledere er, så også i en prestasjonssammenheng for grupper. Gjennom "The Team Leadership Model" har Hill (2010) forsøkt å plassere lederskap inn i en avgjørende rolle i forbindelse med gruppers prestasjoner. Denne modellen plasserer lederen i en sentral rolle i forhold til et gruppers effektivitet. Modellen er basert på den funksjonelle ideen om at lederens jobb er å overvåke laget og gjøre de nødvendige justeringer og handlinger for å sikre effektivitet. Modellen kan fungere som et redskap til hjelp for å forstå det komplekse fenomenet gruppeledelse, gjennom å starte med fokus på lederens innledende avgjørelser, deretter lederens handlinger, for til slutt å fokusere på indikasjoner for gruppens effektivitet. Hill hevder videre at effektive prestasjoner hos grupper begynner med lederens mentale modell av situasjonen. Denne mentale modellen er ikke bare opptatt av problemene laget står direkte ovenfor, men også de miljømessige og organisatoriske eventualiteter som definerer den store sammenhengen gruppen er en del av. Lederen danner seg en mental modell av hva gruppens problemer og utfordringer er og hvilke løsninger som er

mulige ut fra omgivelsenes forutsetninger. For å kunne løse de forutsette utfordringene på en god måte, må en leder være fleksibel og ha et stort repertoar av handlinger og tiltak for å kunne oppfylle lagets varierende behov. Når lederens atferd stemmer overens med situasjonens kompleksitet utføres den nødvendige variasjon og den korrekte type handlinger for å møte gruppens behov. Effektive ledere er i stand til å danne seg korrekte mentale modeller av gruppens behov gjennom å observere fungeringen, for så å ta nødvendige grep for å løse problemer (Hill, 2010).

Lederen har et spesielt ansvar for å opptre på en nødvendig måte for å sikre gruppens effektivitet, og ledelse blir sett på som gruppe-basert problemløsning. Her vil lederen forsøke å oppnå gruppens målsetninger gjennom å analysere den indre og ytre situasjonen for deretter å velge å implementere den passende atferden for å sikre gruppens optimale fungering. Den nødvendige løsningen vil variere med omstendighetene og bør fokusere på hva som skal til for at gruppen skal kunne prestere bedre. Effektive ledere bør være i stand til å avgjøre hva, om noe, som skal til for å løse gruppens utfordringer. Altså er en av utfordringene en leder har å avgjøre om noe i utgangspunktet må gjøres eller om det er en fortsatt observasjon som er nødvendig. Deretter må det avgjøres hva som vil være riktige tiltak for at gruppen skal prestere best under de rådende omstendigheter (Hill, 2010).

Denne modellen er ment å hjelpe med å bidra til en opptatthet av kontinuerlig analyse og forbedring av grupper, og det påpekes en likhet til idrett. Her fremheves det at innen idretten vil ikke treneren slutte å gjøre en jobb selv om laget vinner. Treneren vil fortsette å jobbe mot økt engasjement, utvikling av unge spillere, dele på ekspertise, skape nye metoder og strategier, og generelt hele tiden søke å bedre lagets fungering. Effektive trenere hviler aldri på tidligere suksess, men jobber for å forbedre lagets

fungering i fremtiden. Hill (2010) påpeker på denne måten at gruppe-ledere i organisasjoner kan lære mye av trenere i lagidrett i forhold et kontinuerlig ønske om å utvikle sine medarbeidere. Her mener hun ”The Team Leadership Model” hjelper å skape denne retningen mot konstant analyse og forbedring. Gjennom å sammenligne deres egen gruppe med etablerte standarder eller kriterier for gode prestasjoner kan ledere avdekke svakheter som kan trenge nødvendig oppmerksomhet.

Gruppepsykologi

Da vi mennesker biologisk sett er sosiale vesen og svært sjelden er alene uten å forholde oss til andre, er det nyttig å ha noe kunnskap også om grupper. En enhetlig definisjon av grupper er heller ikke ukomplisert. Brown (2000) har valgt å definere det som: ”[...] en gruppe eksisterer når to eller flere personer definerer seg selv som medlemmer av den og når dens eksistens er anerkjent av minst en annen” (Brown, 2000: 3, egen oversettelse). Denne definisjonen passer bedre for enkelte grupper enn for andre, og for et lag innen idrett passer den godt. Dette impliserer forekomst av ulike gruppeprosesser i et lag, som for eksempel gruppesamhørighet/samhold. En alminnelig forståelse av dette fenomenet omhandler utvikling og opprettholdelse av solidaritet i gruppen, forpliktelse og generelt en gruppe som virker å holde sammen og som medlemmene ønsker å være en del av (Brown, 2000; Haukedal, 2005; Jarvis, 2006). Det er ingen overordnet enighet om at team er noe annet enn grupper, men noen hevder at team er en spesiell form for gruppe. Team kan sees på som å ha et høyere potensial når det gjelder ytelse, kjennetegnet ved at det er et lite antall medlemmer som har komplementære ferdigheter og kunnskaper. Videre er medlemmene opptatt av et felles mål, har felles utgangspunkt og den enkelte er bevisst at det eksisterer en gjensidig avhengighet (Moorhead og Griffin, 1998, i Haukedal, 2005).

Et annet viktig aspekt er gruppens normer, hvilke holdninger, meninger og atferd som oppfattes som akseptable for medlemmer av den sosiale enheten. Normer spesifiserer visse regler for hvordan medlemmene av gruppen bør oppføre seg og er dermed grunnlaget for gjensidige forventninger blant medlemmene i gruppen (Brown, 2000). Utviklingen av disse gruppenormene skjer nesten automatisk når mennesker samles i en gruppe, og dersom en gruppe har sitt sett med normer er det vanskelig å komme utenfra og bli del av gruppen uten å påvirkes av de normer som er rådende (Fischer & Sortland, 2001).

Ulike roller innad i grupper oppstår ofte som en naturlig konsekvens av at ulike mennesker samhandler og samarbeider. Med bakgrunn i de ulike personlighetene mennesker tar med seg inn i gruppen kan dette raskt føre til en utkrystallisering av en del ulike type roller. Disse kan være av formell karakter, som at et fotballag består av forsvarsspillere og angrepsspillere, men de kan også bestå av uformelle roller (Fischer & Sortland, 2001). Noen av de vanligste formene for uformelle roller er bedreviteren, kverulanten, administratoren (Haukedal, 2005). Ulike former for ”klovneroller” kan også oppstå, ofte ved at enkelte som ikke føler seg tilpass i gruppen søker aksept gjennom å more andre. Samtidig er en del, kanskje flertallet, ute etter ikke å markere seg i noen særlig grad inn mot gruppen. Disse inntar/pålegges en mer anonym rolle (Haukedal, 2005). De som innehar en mer anonym rolle står ofte i fare for å havne i en posisjon hvor de blir sett på som noe mindre betydningsfulle i gruppen. Dersom dette skjer er faren for konformitet, gruppetenkning og sosial loffing økende, og de mer markante rollene i gruppen får for store muligheter til å dominere (Haukedal, 2005; Weinberg & Gould, 2011). På den annen side vil man gjennom roller kunne skape trygghet i en gruppe fordi enkeltindividene vet hva deres rolle er og slipper på denne

måten usikkerhet rundt hvordan de skal tilpasse seg. På denne måten vil det kunne oppstå en sosial fasilitering som fører til en bedring i prestasjoner (Jarvis, 2006; Triplett, 1898; Weinberg & Gould, 2011).

Hvilke Emosjonelle og Relasjonelle Faktorer kan Bidra til å Bedre et Lags Prestasjoner?

Psykologisk Trygghet

Psykologisk trygghet viser til en beskrivelse av individers oppfattelse av konsekvenser rundt interpersonlige risikoer i arbeidsmiljøet. Det består av oppfattelser som er tatt for gitt i forhold til hvilke reaksjoner man vil få dersom man stiller spørsmål, ønsker tilbakemelding, sier i fra ved feil, eller foreslår en idé (Edmondson, 1999, 2004). Edmondson (2004) mener at individer bedriver en underliggende vurdering på relasjonelt mikro-nivå hvor de vurderer den interpersonlige risikoen knyttet til en gitt atferd i det aktuelle interpersonlige miljø de befinner seg. Hun mener videre at det gjøres en følgende vurdering: ”Dersom jeg gjør X her, vil jeg bli latterliggjort, såret eller kritisert da?” (s. 241: egen oversettelse). Et negativt svar her kan indikere psykologisk trygghet, og føre til at den aktuelle personen gjennomfører atferden.

Psykologisk trygghet er ikke det samme som gruppe samhold, da former av dette potensielt sett kan være med på å redusere villigheten til å være uenig med andre, eller utfordre andres syn, som i av Janis` (1972) begrep om ”gruppetenking”. ”Gruppetenking” refererer til en tendens innad i gruppen til at det unngås å ta opp motstridende argumenter for å bevare et godt inn-gruppe miljø. Dette forekommer gjerne i grupper hvor individene opplever en sterk tilhørighet til nettopp inn-gruppen, og hvor det ofte er en leder som er tydelig i sine meninger slik at det oppleves ubehagelig å si imot (Haukedal, 2005; Janis, 1972). Edmondson (1999) påpeker at dette

er faktorer som innenfor psykologisk trygghet vil implisere en mangel på interpersonlig utfordring. Psykologisk trygghet er ikke ment å vise til verken en overdreven toleranse, en utrettelig positiv affekt, eller fravær av press og problemer. Snarere sikter det til en følelse av tiltro til at gruppen ikke straffer eller avviser noen for å si ifra, eller ytre sine meninger (Edmondson, 1999, 2004). Dette betyr at det er et miljø med fokus på produktive diskusjoner som kan forhindre utvikling av store problemer. Dette fører til en gjennomføring av felles målsetninger fordi medlemmene i gruppa er mindre opptatt av å fokusere på selvbeskyttelse. Psykologisk trygghet vil variere fra lag til lag, slik at det som ellers ville vært interpersonlig truende læringsatferd kan forekomme dersom laget har et tilstrekkelig trygt miljø (Edmondson, 2004).

Edmondson (1999, 2004) fremhever psykologisk trygghet som et gruppenivå-fenomen, gjennom at det er noe som karakteriserer gruppa som en enhet, fremfor de enkelte medlemmene som er en del av den. Videre mener hun at oppfattelsen av psykologisk trygghet tenderer å være svært lik hos mennesker som jobber tett sammen, slik som medlemmer av et sammensveiset lag. Grunnen til dette er at disse medlemmene utsettes for de samme kontekstuelle påvirkninger og fordi deres oppfatninger har bakgrunn i de samme erfaringene. Eksempelvis vil de fleste medlemmer i et lag konkludere med at det å gjøre en feil ikke fører til avvisning, hvis de blir møtt med nysgjerrighet og interesse i diskusjoner rundt egne og andres feil (Edmondson, 1999, 2004). Edmondson mener at psykologisk trygghet bør fasilitere læringsatferd fordi det demper en overdreven frykt for andres reaksjoner på handlinger som potensielt kan føre til forlegenhet og avvisning. Enkeltindivider kan ha en motstand mot å ta opp feil som kan hjelpe laget til endringer, fordi de er redde for å bli ansett som inkompetente. Dermed vil man ikke si hva man tenker, og ignorere og overse de

negative konsekvensene dette kan ha for laget (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2011; Edmondson, 1999). Hvis man derimot respekterer de andre, føler seg respektert, og føler seg trygg på at feil ikke blir brukt mot en, er sannsynligheten for at fordelene med å si sin mening blir tillagt mer betydning. Forskning har vist at mennesker i grupper er mer fokuserte på relasjonelle enn instrumentelle faktorer når de vurderer avgjørelser tatt av autoritetsfigurer. De er ekstra oppmerksomme på tonen og kvaliteten i de sosiale prosessene, og er mer villige til å gjøre det noen krever dersom de føler seg verdifulle (se for eksempel: Tyler & Lind, 1992).

Tillit er en sentral del av psykologisk trygghet, samtidig som det er et begrep som også har vist seg vanskelig enhetlig å definere. De fleste definisjoner innebærer et aspekt av en oppfattet risiko for sårbarhet, noe som også er et aspekt av psykologisk trygghet (Edmondson, 2004). Edmondson (1999) har i sin definisjon av tillit med aspekter om forventning av andres fremtidige atferd, og at denne vil være gunstig for ens egne interesser. På denne måten mener hun at man blir villig til å være sårbar for andres atferd. Psykologisk trygghet inkluderer altså, men går også ut over interpersonlig tillit, da det beskriver et miljø preget av den nevnte tillit, samt en gjensidig respekt hvor alle føler seg komfortable med å være seg selv i gruppa.

For å beskrive organisasjonslæring i forhold til psykologisk trygghet og grupper bruker Edmondson (1999) begrepet "læringsatferd". På den måten ønsker hun å understreke at hun er ute etter å beskrive hvilken atferd som kan føre til tilpasning gjennom forandring, større forståelse og økte prestasjoner hos lag, og videre hvordan dette kan oppnås. Hun konseptualiserer læring på gruppenivå som en kontinuerlig prosess av refleksjon og handling. Denne karakteriseres av å stille spørsmål, søke tilbakemeldinger, eksperimentere, reflektere over resultater, og diskutere feil eller

uventede resultater. Dette vitner om klare paralleller til organisasjonslæring og på den måten kan det også forstås som tradisjonell organisasjonsutvikling. For at grupper/lag skal kunne oppdage svakheter i planene, og gjøre de nødvendige justeringer må medlemmene teste oppfatninger og diskutere ulike meninger åpent i gruppa fremfor privat og utenfor gruppa. Dette er grunnpilarene i det hun kaller gruppelæringsatferd, da det er gjennom disse hun mener at læring kan foregå på gruppenivå (Edmondson, 1999).

Det er vist at eksperimentering, diskusjon av feil, og søken etter tilbakemeldinger hver for seg vil føre til bedre prestasjoner. Dermed bør også læringsatferd, som inneholder alle disse ulike elementene, sannsynligvis fasilitere prestasjon, både for individene og gruppen. På den annen side er læringsatferd noe som er relativt tidkrevende uten noen garanti for at resultatet blir bedre, noe som muliggjør situasjoner hvor læringsatferd kan senke effektivitet og prestasjon. Eksempel her kan være svært rutinepregede oppgaver hvor det er lite behov for forbedring eller endring. For grupper som står ovenfor endring og usikkerhet, er derimot risikoen ved potensielt å kaste bort tid liten i forhold til den eventuelle gevinsten det kan gi. I slike situasjoner må det etterstrebtes læringsatferd for å forstå utfordringene, og dermed koordinere medlemmene effektivt (Edmondson, 1999).

Dersom et lag er preget av høy grad av psykologisk trygghet vil det kunne føre til at konflikter bidrar til en økning av konstruktive meninger som igjen kan bedre prestasjon (Bradley et al., 2011). Det kan føre med seg en økt involvering i laget fra de ulike individene og en økt interaksjon mellom medlemmene som ikke setter harmonien og samholdet i fare. Ved en stor grad av psykologisk trygghet i et lag og en involvering i oppgave konflikter vil et vidt spekter av idéer og synspunkter komme frem uten at det fører med seg en frykt for negative konsekvenser. Siden alle på laget er enige om at de

har et felles ønske og mål om gode løsninger på oppgaver de står ovenfor, og dermed gode prestasjoner, vil løsningene med økt sannsynlighet føre med seg noe positivt (Bradley et al., 2011). Dette vil også redusere sannsynligheten for dysfunksjonell kommunikasjon mellom medlemmene, som ville vært et hinder for god prestasjon (Tjosvold, 1991, i Bradley et al., 2011). De peker på team-building og trening i hvordan man skal håndtere interpersonlig risikotaking på en respektfull og åpen måte som viktige faktorer for gode prestasjoner. Slik mener de videre at en undersøkelse av evner til å skape og opprettholde et klima preget av psykologisk trygghet bør være en del av prosessen rundt ansettelse av nye team-ledere (Bradley et al., 2011).

Emosjonell Intelligens

Det er en rekke utfordringer i livet generelt, og innenfor prestasjonsidrett spesielt, som synes å kreve ressurser fra oss mennesker som dreier seg om andre ting enn det den såkalte vanlige intelligensen (IQ) krever. Denne typen ressurser kalles ofte akademiske evner. Disse blir i mange sammenhenger fremstilt som den mest avgjørende faktoren for et lykkelig liv og gode prestasjoner innenfor de fleste områder. Likevel har man lenge visst at IQ ikke er så betydningsfullt som tidligere antatt, og at man kan få til mye uten å være den akademisk beste (se for eksempel: Herrnstein & Murray, 1996). Blant annet vil det være viktig med ting som: evne til å motivere seg selv og være utholdende mot et mål i møte med frustrasjoner, kontrollere impulser, behovsutsettelse, regulere humør og kontrollere stress slik at man ikke mister evnen til rasjonelle tanker, empati og håp. Disse er alle faktorer i det som omtales som emosjonell intelligens (EI) (Goleman, 1995).

EI har vist seg å være av stor betydning i menneskers liv, og ulike data indikerer at det kan være mer betydningsfullt enn IQ. Der det menes at IQ ikke kan la seg

forbedre i noen vesentlig grad, vil EI kunne tilegnes og forbedres dersom man tar seg tid til det. Mennesker med gode emosjonelle ferdigheter har større sannsynlighet for å være tilfredse og effektive i livene sine, og de mestrer egne tanker som dukker opp. I motsatt tilfelle vil mennesker som ikke kan holde styr på og kontrollere eget emosjonelt liv kjempe en kamp mot sine indre demoner. Denne kampen vil kunne forstyrre evnen til å være fokusert om en oppgave og tenke klart. Det er altså mye som indikerer at dersom man er emosjonelt dyktig, kjenner til og håndterer egne følelser godt, og samtidig kan lese og håndtere andres følelser effektivt, vil man ha en fordel innenfor de fleste deler i livet. Dette gjelder altså enten det dreier seg om romantiske og intime forhold, eller det å snappe opp uskrevne regler som styrer suksess i en organisasjon eller et lag (Goleman, 1995).

McCann (2009) bekrefter i sitt arbeid med idrettsutøvere om psykologiske problemstillinger knyttet til prestasjoner, at han ofte møter motstand mot å diskutere emosjoner og emosjoners rolle for prestasjoner. Han mener høyt presterende personer ofte er mer komfortable med å snakke om kognitive faktorer, intellekt og beslutningstaking. Mange er ukomfortable med å se på emosjonelle faktorer som angst, sinne, vansker med å håndtere forandring og interpersonlig konflikt. De oppfatter problemer på disse emosjonelle områdene som svakheter eller områder med sårbarhet som best håndteres med fornektning, fortrenkning og bagatellisering. McCann mener videre at det er mer sannsynlig at en bedriftsleder er villig til å vedkjenne seg en dårlig avgjørelse fremfor et dårlig humør ved manglende suksess. Populariseringen av EI har gjort det enklere å jobbe med emosjonelle utfordringer, selv om mange fortsatt er mer villige til å snakke om prestasjonspåvirkninger av emosjoner, fremfor emosjonene i seg selv. På denne måten vil man muligens bedre lykkes med en atferdsendring i arbeid med

toppidrettsutøvere og organisasjoner dersom man beskriver EI som et middel mot bedre resultat og produktivitet, fremfor fokus på lykke, kontroll og emosjonelt velvære. Når utøvere forstår at emosjonell kontroll og bevissthet kan føre til bedre utfall, er det mer sannsynlig at de gjør noe med det. Ved å overse utøveres emosjonelle sider står man i fare for å svikte i de avgjørende øyeblikk, når resultatet betyr aller mest. Dette kan fremstå mest synlig under store begivenheter som for eksempel olympiske konkurranser, men det er også gjeldende i stressede situasjoner i en forretningssetting. I slike stressende settinger med høy grad av konkurranse rundt profitt står man i fare for at alle de kognitive, teoretiske og taktiske styrkene man besitter blir svekket fordi man ikke er i stand til å håndtere sine emosjoner effektivt. I disse sammenhenger, på et så høyt nivå, er det en selvfølge med talent, og det er en selvfølge med gode forberedelser. Dermed kan forskjellen på gode og veldig gode prestasjoner under stort press være avhengig av hvordan man er i stand til å håndtere emosjoner (McCann, 2009).

Et lags EI er mer komplisert enn den individuelle EI fordi lag interagerer på flere ulike nivåer. Dette betyr at det ikke er noen selvfølge at dersom et lag består av individer med høy EI, så vil automatisk laget ha høy EI. Et lag vil være som enhver sosial gruppe, og på denne måten danne sine egne karakteristikk. Det krever mer enn et par enkelt individer som utviser EI, det krever en atmosfære hvor normene underbygger emosjonell kapasitet, og påvirker emosjoner, på en konstruktiv måte (Druskat & Wolff, 2001). Etablering av normer som forsterker omsorg er ofte ikke så vanskelig, men det krever litt konsentrasjon om de små tingene. Dersom noen for eksempel er lei seg, vil det kunne bety svært mye å ha gruppe-medlemmer som anerkjenner denne personens følelser. Generelt kan man si at en omsorgsfull innstilling innebærer å uttrykke en positiv måte å se hverandre, sette pris på hverandre og vise

respekt for andre gjennom støtte, bekreftelse og medfølelse. Interpersonlig forståelse, perspektivtaking, konfrontering og omsorg er alle normer som bygger på tillit og en følelse av gruppeidentitet blant medlemmene. Alle disse er mulig å etablere i lag/grupper hvor de ikke naturlig oppstår (Druskat & Wolff, 2001).

Denne etableringen av en omsorgsfull innstilling i gruppen fører til det som kalles emosjonelt kompetente gruppe normer (Emotionally Competent Group Norms, ECGN; Druskat, 2003, i Koman & Wolff, 2008), og forståelsen av hvordan disse dannes vil være nyttig for et lags utvikling. Koman og Wolff (2008) utførte et eksperiment for å se nærmere på relasjonen mellom en leders EI, og dannelsen av ECGN i en gruppe. De var også ute etter å undersøke hvordan begge disse nivåene av EI påvirker prestasjoner. Funnene indikerer at en leders EI har en direkte positiv innvirkning på den individuelle EI, og lagets prestasjoner. Videre ble det funnet at leders EI påvirker gruppens emosjonelle kompetanse på en positiv måte gjennom at dette bygger grunnlag for dannelsen av ECGN. Dessuten ble det funnet at ECGN i seg selv også hadde en positiv påvirkning på lagets prestasjoner. Her ser man altså at en leders EI påvirker prestasjon ikke bare hos enkeltindivider, men at også et helt lags prestasjon påvirkes i en positiv retning.

Aspekter av de beskrevne faktorer dukker opp i idrettspsykologisk litteratur (Weinberg & Gould, 2011), men oppfattes da å legge frem sosial støtte som begrep. Sosial støtte omtales som viktig i forbindelse med hvordan man kan skape et klima i lag som er effektivt. Det påpekes at dette er vist å øke opplevelsen av samhold og lagfølelse. Videre beskrives det også som viktig i forhold til stressmestring og i rekreasjonsprosessen til skadde spillere. Selv om dette begrepet og disse beskrivelser omhandler deler av det tidligere nevnte, oppfattes det likevel ikke å gi en fullgod

forståelse. Emosjonelle og relasjonelle faktorer oppfattes å dreie seg om mer enn sosial støtte, og sosial støtte må oppfattes som en innlemmet del i det som dreier seg om emosjonelle og relasjonelle faktorer.

Hvilken Innvirkning kan en Trener ha på Disse Emosjonelle og Relasjonelle Faktorene?

Da de ovennevnte hovedmekanismer for påvirkning av lag, psykologisk trygghet og EI, inneholder svært mange områder som kan vies fokus, vil det ut fra oppgavens omfang ikke være mulig å komme inn på alle. Utvalget av de følgende faktorer er basert på forfatterens oppfattelse av hva litteraturen trekker frem som viktige i forhold til treneres fokus. Dette gjelder litteratur om utøveres oppfattelser og grunnlag for de to nevnte hovedmekanismer for påvirkning av lag (se for eksempel: Becker, 2009; Edmondson, 1999, 2004; Gearity & Murray, 2011; Pensgaard & Roberts, 2002).

Samhold

I utviklingen av mange grupper er lederstil og samhold sentrale elementer for å skape et godt grunnlag for gode prestasjoner. Måten trenere skaper og fremhever et høyt nivå av samhold på, kan dermed være avgjørende for hvordan laget presterer. Villighet til å ofre seg for de andre medlemmene i laget, og stå opp for kritikk utenfra vil være gode indikatorer for et godt samhold i laget. Fordi dette samholdet er en viktig påvirkning av individene som er en del av det, bør samholdet bygge på et klima som fasiliterer prestasjon (Hoff-Leirvik, 2000). Her er det viktig å være bevisst slik at samholdet ikke fører til gruppetenkning, men til noe positivt og konstruktivt. Det blir derfor viktig at trenere er klar over farene ved gruppetenkning og er oppmerksomme på signaler på dette.

Det er i en rekke studier funnet en sammenheng mellom samhold og prestasjon innenfor idrettsverden (se for eksempel: Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Carron, Bray, & Eys, 2002; Jowett & Chaundy, 2004; Mullen & Copper, 1994; Turman, 2003). Blant annet fant Mullen og Copper (1994) i sin meta-analyse av 49 studier fra ulike deler av psykologisk forskning, at lag innenfor idrett viser sterkest sammenheng. Videre fant de at militære grupper kommer som nummer to, fulgt videre av ikke-militære grupper, og tilslutt viser kunstig sammensatte grupper lavest sammenheng mellom samhold og prestasjon (Mullen & Copper, 1994).

Det er gjort funn på at oppgavesamhold i en gruppe er relativt stabilt over tid blant medlemmene i gruppen. Dette betyr at medlemmene har en felles oppfattelse av lagets/gruppens helhet i oppgaver, slik at dette kan gi støtte for en forståelse av samhold som en felles overbevisning (Carron et al., 2002). Forsking viser at større samhold i et lag bidrar til større felles mestringstro, som igjen vil bidra til økt prestasjon for laget (Carron et al., 2002; Jowett & Chaundy, 2004; Mullen & Copper, 1994).

Jowett og Chaundy (2004) ønsket å undersøke i hvor stor grad relasjonsvariabler kan sies å spille inn på prediksjon av samhold ut over hva som kan predikeres av ledelses variabler alene. Dette med bakgrunn i at tidligere forskning i stor grad var fokusert på forholdet mellom ledelsesvariablers innvirkning og samhold, uten å ta med innflytelsen selve relasjonen mellom treneren og utøverne kunne ha på dannelsen og opplevelsen av lagsamhold (Jowett & Chaundy, 2004; Turman, 2003). Jowett og Chaundy (2004) delte samholdsbegrepet i oppgave samhold, og sosialt samhold. Funnene indikerte at oppgavesamhold var mer påvirket av relasjonsvariabler enn sosialt samhold. Videre fant de at for begge typer samhold er det mest hensiktsmessig å se ledelses- og relasjonsvariabler samlet fremfor enkeltvis. Disse resultatene mener

forfatterne kan få praktiske implikasjoner i forhold til at det å slutte seg til en individualistisk forståelse av lederskap som kun reflekterer hva trenere ”gjør” blir mangelfullt. Dette vil føre til en ufullstendig forståelse og kunnskap om den interpersonlige dynamikken som er en del av det å skape samhold innenfor idrett (Jowett & Chaundy, 2004).

Oppgavesamhold viser seg også å være mer avgjørende for prestasjon enn sosialt samhold. Dette kan i konkurranseidrett komme av at et lag har en underliggende felles målsetning. Denne målsetningen dreier seg om å påvirke laget til å skape et miljø hvor individene jobber sammen for å kunne skape suksess og gode prestasjoner for laget. På denne måten vil det være et uttalt felles mål om å mestre en oppgave. Dette vil igjen føre til at trenerens ledelsesvariabler, og trener – utøver relasjonsvariabler sterkere vil påvirke oppgavesamholdet enn det sosiale samholdet (Jowett & Chaundy, 2004). Dette kan også bety at mekanismer som bidrar til å oppfylle prestasjonsmål, slik som suksess for laget, i større grad vil tilskrives utøvernes opplevelse av oppgavesamhold. Dette er i tråd med Turmans (2003) kvalitative studier. Han fant at treneres ledelsesstil, og utøveres oppfattelse av dette, samt engasjement hos trener og utøver førte til en utvikling av opplevd samhold i laget. Slik kan vi se at det er mange ulike teknikker, og kommunikasjonsformer som kan føre til en øking av et lags samhold (Jowett & Chaundy, 2004; Turman, 2003). Resultatene fra Jowett og Chaundy (2004) kan videre indikere at trener og utøver bruker tiden sin bedre på å skape et samhold rundt en oppgave fremfor å skulle skape et sosialt samhold.

Pensgaard og Roberts (2002) studerte norske utøvere under OL på Lillehammer i 1994 i forhold til deres opplevelse av motivasjonsklima, og hvordan trenere her spilte inn. De hevder at store prestasjoner avhenger av mange ulike faktorer, både personlige

og situasjonelle. Funnene fra de kvalitative intervjuene med 7 norske olympiske langrennsløpere viste at disse var opptatt av samhold, og opplevelsen av at de var et lag. Dette på tross av at de var individuelle utøvere i konkurranser. Samtidig hadde lagfølelsen betydning både for egne prestasjoner i konkurranser og velvære utenfor konkurranse. Videre ble det lagt vekt på viktigheten av å kunne få være seg selv uten å ha en ”påtaatt/tillagt” rolle å skulle spille eller leve opp til. I forhold til trenerens rolle, ble det gitt uttrykk for ulike oppfatninger i tilbakemeldinger fra utøverne. De hadde likevel en felles mening om at trenerne var av en sentral karakter i etableringen og utøvelsen av klima i laget.

Flere av utøverne var tydelige på at de mente at trenerne var viktigere for noen utøvere enn for andre, slik at trenerens rolle kunne variere fra utøver til utøver. Denne forskningen viser noe om viktigheten av et godt miljø, selv for individuelle utøvere på et svært høyt nivå, og at samhold og lagfølelse her omtales som sentralt. Videre viser det at treneren oppfattes å spille en viktig rolle i utviklingen av dette klima, som en del av omgivelsene som er med å støtte og bygge opp selvtillit. Andre medlemmer av laget ble også trukket frem som sentrale, og for disse individuelle utøverne ble det oppfattet som viktig at trenere hold fokus på de oppgaveorienterte prestasjonene. For at utøvere skal kunne prestere på et toppnivå er det viktig at de har omgivelser som er støttende og som legger til rette for at disse prestasjonene skal bli mulige. De vil kunne trenge trenere som skaper grunnlaget for et støttende miljø, og de vil ha nytte av andre utøvere rundt seg slik at de føler seg som del av et lag, selv om de er individuelle utøvere (Pensgaard & Roberts, 2002).

Empati

Holt og Marques (2011) har i sin forskning sett på empati, som er et av aspektene av EI. De er særlig opptatt av empati hos ledere i den moderne verden, og fremhever at deres forskning gir en klar melding: ”Empati er et viktig aspekt innenfor ledelse i det 21. århundre, og kan ikke lenger overses dersom man ønsker å forhindre fortsettelsen av etiske katastrofer innenfor forretningsverdenen” (Holt & Marques, 2011: egen oversettelse). De distribuerte to enkle spørreskjema, hvor det ene ble brukt på studenter på et kurs som het ”ledelsesteori og praksis”, bestående av til sammen 87 respondenter. Det andre skjema ble utarbeidet for å se nærmere på noen av resultatene fra den første datainnsamlingen. Det andre skjemaet ble gitt til totalt 35 MBA (Master of Business Administration) studenter, hovedsakelig bestående av arbeidsaktive voksne. Bakgrunnen for det første skjema var at de ønsket å undersøke hva studentene anså som viktige egenskaper hos ledere. Resultatene her viste at empati konsekvent ble rangert sist av studentene, og de ønsket med spørreskjema nummer to å undersøke mer om hva som kunne være bakenforliggende årsaker til dette.

Forfatterne mener at resultatene fra disse undersøkelsene viser at det er grunn til bekymring innenfor forretningsmarkedet i forhold til hvordan ledelse betraktes. Det fremstår som det fortsatt er en tanke om at ledere bør være narsissistiske for suksessfullt å kunne manøvrere seg gjennom det stadig økende konkurransepregete miljøet (Holt & Marques, 2011). Dette mener de videre viser seg svært tydelig, og uheldig, blant studentene som avga svar på den første runden med datainnsamling, da de er morgendagens ledere. Dermed mener forfatterne at det er en nødvendighet for utdanningsinstitusjonene å øke fokuset på empati og andre myke verdier i sin opplæring av forretningsfolk og ledere.

Weinberg og Gould (2011) trekker også inn viktigheten av empati i sin bok. De vektlegger dette som en forutsetning for effektiv kommunikasjon. Forskning har i denne sammenheng vist at det er lite samsvar hos trenere og utøvere om utøvernes opplevelser, videre også at trenere for individuelle utøvere er mer treffsikre i sine empatiske reaksjoner enn trenere for lag. Dette kan tillegges det faktum at individuelle utøvere tilbringer mer tid med sine trenere, blir bedre kjent med dem, og på den måten at trenere får en mer korrekt forståelse av utøverne (Lorimer & Jowett, 2009).

Refleksjon

Refleksjon vil være en del av en samarbeidende trenerstil, og er et av aspektene en trener bør være seg bevisst. Refleksjon kan defineres som ”[...] en aktiv, målrettet og grundig evaluering av alle overbevisninger eller antatt form for kunnskap, i lys av det som støtter opp om det og de konklusjoner det fører med seg” (Dewey, 1910: 6, egen oversettelse). Dewey har av mange blitt sett på som ”grunnleggeren” av begrepet refleksjon, og denne definisjonen er mye brukt. Dewey oppfattes å ha sett på rutineatferd og refleksiv tenkning som motsetninger (Cassidy et al., 2009). Dewey mente videre at det for en person å skulle tenke refleksivt måtte foreligge noen personlige egenskaper. Disse dreide seg om åpenhet for nye ideér, helhjertethet og ansvarlighet (Dewey, 1916, i Cassidy et al., 2009). I dag er dette fortsatt egenskaper det virker viktig å være seg bevisst som trener. Det å være en reflekterende trener har de senere årene fått en stadig mer betydningsfull posisjon. Det virker også som trenerstanden har sett nytten av denne tilnærmingen, i det minste i teorien. Vi kan se klare likhetstrekk til ”The Team Leadership Model” ved at en leders hovedoppgave er kontinuerlig å evaluere hvilke tiltak som må gjøres, eller om det riktigste er å observere videre og vente (Hill, 2010). Således kan vi si at refleksjon er et sentralt aspekt også i

denne modellen av nyere dato. At refleksjon har fått en større betydning er likevel ikke det samme som at det er en enkel sak å gjennomføre. Tradisjoner, normer og ritualer er ikke nødvendigvis enkle å endre på, og de kan i mange tilfeller kollidere med villigheten og evnene til å tenke refleksivt (Cassidy et al., 2009).

I prosessen med å bli en reflekterende trener kan man møte på ulike tema som både kan være til hinder, og muliggjøre et ønsket mål. Cassidy med kollegaer (2009) har forsøkt å sette opp noen slike temaer som kan være nyttige å være seg bevisst. De trekker frem ekspertise og profesjonalisme, og mener det er en for stor opptatthet av dette. Denne opptattheten av idrettsspesifikk og teknisk ekspertise er gjeldende både for de som driver med ansettelse av trenere, og mange trenere selv. I den sammenheng hevder forfatterne at det å vektlegge denne type ekspertise høyere enn andre egenskaper ikke nødvendigvis bidrar til å fremme treneres profesjonalisme. Dette er ikke det samme som at ekspertise ikke er viktig, men heller at det også er viktig å huske på den kunnskap som erfaring bidrar med, og en sensitivitet i forhold til sosiale og kulturelle faktorer (Cassidy et al., 2009). På denne måten skjønner vi at idrettsspesifikk og teknisk kunnskap må tas for gitt, men at det ut over dette er viktig å huske at det å være trener innebærer langt mer enn dette for å bli reflekterende.

Videre trekker de frem oppfatningen om at tenkning forstyrrer handling. Her påpekes det at det ofte under handling ikke vil være tid til å stoppe opp for å tenke. Det at en trener stopper opp midt i en trening, vil for utøverne kunne fremstå som usikkerhet. Samtidig vil det sannsynligvis være muligheter for en trener underveis i en treningsøkt å ta denne type tenkepauser, uten å fremstå usikker (Cassidy et al., 2009). Faren for overanalysering vil være tilstede dersom det skal være mange tenkepauser, og dette kan virke forstyrende for flyt og konsentrasjon i aktiviteten. Det er for øvrig

mange teknikker man kan lære seg som gjør denne tenkepausen mulig uten å forstyrre aktiviteten (Asknes & Wormnes, 1996; Cassidy et al., 2009). En tredje forstyrrende effekt er muligheten for at det skapes en konstant refleksjon, ved at det i neste omgang reflekteres over refleksjonen, for deretter å gjenta seg videre (Cassidy et al., 2009). Å motvirke denne type sirkel vil kunne innebære midlertidig å stoppe refleksjon når det er oppnådd tilfredsstillende endringer, for så å ta det opp igjen neste gang det oppleves som nødvendig. Dette kan omtales som ”tankestopp”-teknikker (Asknes & Wormnes, 1996; Cassidy et al., 2009). Det vil være naturlig underutviklingen av at man opplever å miste flyt ved å gjøre det under aktiviteten. Dersom man gir seg selv litt tid vil det automatiseres, og dermed bli en integrert egenskap som oppleves helt naturlig. Dette kan sammenlignes med en tennisspiller som skal gjøre en liten forandring på racket-grepet for å få et mer effektivt slag. Evnene vil naturlig nok gå litt ned inntil det nye grepet føles like naturlig som det gamle, for så å overgå det nivået man tidligere var på. I denne sammenheng er det viktig å huske at dette vil ta tid, opp mot 8-9 måneder (Wormnes, 27.9. 2011, personlig kommunikasjon).

Personlige Egenskaper

Mange er nysgjerrige på hvilke egenskaper som bidrar til at noen blir store ledere. Dette har i nyere tid blitt omtalt som trekkteorier innen ledelse (Zaccaro, 2007). Av andre og i tidligere perioder har det gjerne blitt kalt ”great man” ledelsesteori (se for eksempel: Borgatta, Bales, & Couch, 1954; Haukedal, 2005; House & Aditya, 1997; Robinson, 2010; Vroom & Jago, 2007). Denne type teori har fått oppmerksomhet da mye historie har blitt skrevet av og om store menn. Samtidig kan det virke som mange topp-ledere relativt enkelt får stor betydning, tilsynelatende basert kun på hvem/hvordan de er. Mye forskning rundt ”great man”-teori har handlet om hvordan man kan velge de

best egnede personer til topp-jobber. Tidlig forskning mente at ”great man”-ledere besitter en sammensmelting av ulike egenskaper, som for eksempel ferdighet for oppgaven, selvsikkerhet og sosial aksept (se for eksempel: Borgatta et al., 1954). Man mente også at prestasjoner hos grupper ledet av ”great men” var bedre, og disse lederne virket å bidra positivt til miljøet i gruppene. Videre mente man at grupper under ”great man”-ledelse var mindre preget av angst og tilbaketrekking, sammen med et større innslag av positive emosjoner og vennlighet blant medlemmene. Hovedforskjellen i tidlig og senere forskning på feltet dreier seg ofte om hvilke trekk, hvor stabile de er og hvor betydningsfulle de er. Nyere forskning påpeker også at situasjonen nok har en større betydning enn man var opptatt av i de tidlige perspektivene. Trekkene vil ha størst betydning dersom situasjonen legger til rette for at de skal få betydning (House & Aditya, 1997; Vroom & Jago, 2007).

De ovennevnte eksempler peker på hvor viktig det kan være at trenere fremmer et miljø preget av fokus på emosjonalitet og relasjoner. Disse aspektene trekkes frem som viktige i forskning som har undersøkt hvordan emosjoner kan spille inn på prestasjon (Gotvassli, 2007). Denne forskningen indikerer at det ikke er alt som nødvendigvis lar seg verbalisere uten at man har en forståelse for det, og erfaring med det. Det vektlegges fra treneres side hvor viktig det er at utøverne føler hva som er riktig og at rytmen stemmer. Disse aspektene av en emosjonell tilnærming til idrett kan være vanskelig å forstå for de som ikke har den samme erfaring. Samtidig fremkommer det som svært nyttig og god kommunikasjon der det er en felles forståelse for hva dette betyr. Videre er det vist hvordan det å basere kulturen i et lag på aspekter rundt relasjoner og emosjoner kan høste gode frukter (Hoff-Leirvik, 2000). Et felles mål og et felles ønske om å gjøre hverandre gode fremstår som avgjørende. Viktig er også en

kontinuitet, og den samme ektheten i ønsket om å gjøre hverandre gode fra toppledelsen til de minst, og mest, synlige jobbene. Klarer man å oppfylle disse aspektene vil forholdene være gode for å skape gode prestasjoner, som ofte også fører til gode resultater. Innen prestasjonsgrupper og idrett er som kjent gode resultater en overordnet målsetning, og av den grunn er kunnskap om hvordan dette kan tilrettelegges relevant.

Diskusjon

Teorier fra organisasjons-, ledelses- og gruppepsykologi er grunnlag for de fokus som er presentert i oppgaven, og må derfor ses som et overordnet rammeverk.

Faktorene som tydeligst kommer frem i forhold til emosjonell og relasjonell påvirkning av lags prestasjoner er psykologisk trygghet og emosjonell intelligens (EI). Noen av aspektene trenere bør fokusere på for å legge til rette for dette er samhold, empati og refleksjon (se blant annet: Carron et al., 2002; Druskat & Wolff, 2001; Edmondson, 1999; Goleman, 1995; Holt & Marques, 2011; Koman & Wolff, 2008; McCann, 2009; Weinberg & Gould, 2011). Disse faktorene er alle mer eller mindre deler av de aspektene som blir trukket frem i forskning rundt utøvere av lagsport og deres opplevelser av gode og dårlige trenere (Becker, 2009; Gearity & Murray, 2011). Faktorene har også vist seg å være av betydning for individuelle utøvere som ikke er del av et lag som sammen skal prestere (Pensgaard & Roberts, 2002). Det kommer klart frem at relasjonelle faktorer er viktig for alle som skal gjøre gode prestasjoner, enten som et lag eller som individer. Da vi mennesker i stor grad knytter emosjoner til våre relasjonelle inntrykk og opplevelser vil disse antas å henge tett sammen. Dette betyr at det med stor sannsynlighet er slik at emosjoner og relasjoner i samspill er del av en helhet rundt gode prestasjoner ved å være gjensidig påvirkende og komplementære. Av den grunn er nok samsvaret mellom faktorer som kommer frem i teori og forskning, og

opplevelsene fra utøvere stort. Fra utøveres opplevelser viser det seg også at genuinitet og ekthet innen alle faktorene er vesentlig (Becker, 2009; Gearity & Murray, 2011).

Dette er nyanser som kan være vanskelige å oppdage i forskning, da de kan være svært subjektive.

Psykologisk trygghet og EI fremstår som viktige forutsetninger i et lag som skal oppnå gode resultater. Disse virker sammen å gi en god helhetlig tilnærming til viktige rammer for lag som skal prestere. De fremstår i stor grad å kunne utfylle hverandre og på den måten skape stabilitet. Dette kan være med å legge grunnlaget for den gjensidighet i trygghet, tillit, respekt og omsorg som vil føre til at alle medlemmene av laget bidrar på en positiv måte. Videre kan dette nedfelles i organisasjonskulturen (Fischer & Sortland, 2001; Skogstad & Einarsen, 2011) som også påvirker laget. På denne måten vil psykologisk trygghet og EI bli nettopp ”måten vi gjør det på her hos oss”, hvilket vil føre til økt sannsynlighet for gode prestasjoner. Videre vil det legge til rette for den ”takhøyde” som er nødvendig for at konflikter blir konstruktive fremfor hemmende (Bradley et al., 2011; Hoff-Leirvik, 2000). Slik får individene på et lag rom til å være seg selv på godt og vondt, siden det er rom for variasjon i den felles, ekte og genuine oppfattelse av lagets felles mål og ønsker. Disse mål og ønsker gjelder for hver enkelt, men også som en gjensidig omtanke for alle andre individer på samme lag, ikke minst fra trenere og ledere. Dette skaper samhold, og vil legge grunnlaget for at det oppfattes et ønske om å gjøre hverandre gode, og ofre seg for lagkameratene fordi man vet at de ville gjort det samme. Her ser vi også at aspekter fra gruppedynamiske faktorer spiller inn (Brown, 2000; Haukedal, 2005).

Dette er områder hvor trenere klart kan legge føringer, og direkte styre laget i den retning det er ønskelig. Dette fordi en kultur med fokus på psykologisk trygghet og

Ei også vil kunne bidra til å skape grunnlag for en felles målsetning gjennom fellesskap. Enten dette målet dreier seg om konkrete resultater eller om hvordan laget skal fungere som en enhet, vil det være en felles enighet og et samhold rundt dette. Muligens vil det fungere aller best dersom det er en målsetning både om lagets fungering og konkrete resultat. Her betyr det altså ikke at samholdet trenger å handle om at laget som helhet omgås hverandre utenom lagets aktiviteter. Det er heller snakk om et samhold om oppgaven laget har, hvilket samsvarer med forskning på temaet (Jowett & Chaundy, 2004; Turman, 2003). Ved å ha en felles målsetning som hele laget enes om og alle føler de har innvirkning på, vil det sannsynligvis være knyttet et eie-forhold til målet. Gjennom dette vil laget som helhet oppleve samhold, samtidig som den enkelte vil få støtte på sin egen autonomi ved å oppleve lagets målsetninger også som sine egne. Slik vil alle individene personlig føle et ansvar og et ønske om å bidra til det beste for laget. Dermed vil det også være større sannsynlighet for at utfallet blir positivt.

Trenere bør i denne sammenheng tilstrebe å la alle individene ta del i avgjørelsesprosesser rundt laget, ikke bare de mest dominerende i utgangspunktet. I en slik prosess vil det videre være viktig at treneren tar alle på alvor, og behandler alle med den samme empati og respekt. Dette vil være en måte å tydeliggjøre psykologisk trygghet for hele gruppen. Videre vil det kunne være viktig å være tydelig i forhold til uakseptabel atferd innad i laget. En tradisjonell idrettslig kultur, særlig innen mannlig lagidrett, er ofte svært hierarkisk, hvilket vil kunne vanskeliggjøre en fullstendig psykologisk trygghet for alle. Her bør altså trenere være svært bevisste sin atferd, sine holdninger og uttalelser. Dette er også et godt eksempel på hvor det er naturlig for en trener kontinuerlig å reflektere over egen atferd. Dersom treneren får til den balansekunst det er å styre et lag i en ønsket retning på en måte som oppfattes empatisk

og ekte for utøverne, øker muligheten for at hele laget også stiller seg bak treneren sin. Her blir det samtidig viktig å huske hvordan treneren i kraft av å være leder bør gå foran som modell og et godt eksempel, da det som kjent særlig vektlegges og merkes hvordan trenerens reaksjoner og atferd er.

Ved å ha en kultur i laget som bygger på psykologisk trygghet med godt samhold, god fellesskapsfølelse og gode muligheter for hvert enkelt individ å være seg selv med sin autonomi, vil laget kunne ses på som en lærende organisasjon. Det er dette Edmondson (1999, 2004) omtaler som et lags læringsatferd. Denne læringsatferden kan bidra positivt ved også å bygge på emosjonelt kompetente gruppenormer (ECGN; Koman & Wolff, 2008). Psykologisk trygghet og ECGN kan oppfattes som liknende begreper som inneholder mye av de samme aspektene. Samtidig virker ECGN å være mer opptatt av å uttrykke en emosjonell forståelse for hverandre i gruppen, og vise empati for hverandre. Psykologisk trygghet kan forstås som mer rettet mot handling, og er dermed tydeligere i forhold til at det må være rom for uenigheter og en trygghet rundt å stille spørsmål, og å gjøre seg selv sårbar for andre.

Forskningen på utøveres opplevelser av gode og dårlige trenere gir ulike indikasjoner for hva som er viktig (Becker, 2009; Gearity & Murray, 2011). I forhold til det som trekkes frem hos gode trenere er dette faktorer som både dreier seg direkte om treneren, men også om laget, og dets sosiale aspekter. Ser vi derimot på funn i forhold til dårlige trenere, dreier dette seg nesten utelukkende om treneren, og dennes egenskaper og atferd. Gearity og Murray (2011) fant at kun én av de fem faktorene som kom frem dreide seg om annet enn treneren. Likevel kan denne sies å være avhengig av treneren, da den omhandler utøverens håndtering av treneren, og dennes egenskaper og atferd. I tråd med ”The Team Leadership Modell” (Hill, 2010), gir utøverne uttrykk for

at gode treneres bidrag ikke kun oppleves som en direkte påvirkning i positiv retning (Becker, 2009). Samtidig opplever de at dårlige treneres bidrag kommer mer tydelig og direkte frem som en negativ påvirkning (Gearity & Murray, 2011). Dette kan muligens forstås gjennom at gode trenere ikke er like opptatt av å være dominerende, og dermed gir utøvere mye av æren for gode prestasjoner. Der trenere derimot oppleves som dårlige kan det oppstå en motstand fra utøverne mot disse, og dermed kan de lettere tilskrive dårlige prestasjoner til dårlige trenere. Deler av sistnevnte er også noe som kommer frem i uttalelser fra utøvere i Gearity og Murray (2011) sine intervjuer om dårlige trenere.

Emosjonelle og relasjonelle faktorer vil kunne være med på både å fremme prestasjoner hos lag, men også hemme prestasjoner. Innen alle faktorer som dreier seg om emosjonelle og relasjonelle aspekter av menneskelig fungering er det en tosidighet som gjør forståelsen ekstra kompleks. Legges det ytterligere til at alle mennesker er forskjellige og vil nyttiggjøre seg ulike tilnærminger av faktorene, blir den helhetlige forståelsen komplisert. For at et lag skal kunne utnytte disse faktorene på en konstruktiv måte vil det derfor være mange hensyn å ta. Samtidig vil det nevnte grunnlaget være et fornuftig sted å begynne da det kan være et utgangspunkt for hvordan laget ser på seg selv. En betydelig utfordring i forbindelse med å forholde seg til begrep av typen emosjonelle og relasjonelle faktorer er vanskene som innledningsvis ble nevnt i forhold til at de fort kan bli abstrakte. En del av dette innebærer faren for at disse abstrakte begrepene forsøkes forklart ved bruk av andre abstrakte begreper. På en slik måte vil man stå i fare for å komme med forklaringer som i seg selv er like utfordrende å forholde seg til som begrepene i utgangspunktet var. For å bruke en treners empati som eksempel; man kan forklare at empati er viktig, og at dette vil være av nytte for at andre

mennesker skal føle seg forstått og sett. Utfordringen er at det også er viktig hvordan denne empatien uttrykkes. I ytterste konsekvens kan man si at dette handler om at treneren har forstått hvordan akkurat denne utøveren profitterer på å bli møtt. I dette ligger svært mange nyanser, og det kan kreve en presis timing fra treneren for å lykkes. Disse problemstillingene er vanskelig å forklare, og kanskje enda vanskeligere å lese seg til uten samtidig å ha en bevissthet og forståelse om hva det dreier seg om.

Et annet aspekt det kan være utfordrende å forklare er det som gjelder treneres personlige egenskaper og egnethet som trener. Dette er også et område hvor det er utfordrende å si noe konkret om hva de gjør, og som kan komme til å bli svært abstrakt dersom det skal forklares. Nåværende Real Madrid-trener José Mourinho fremstår som en trener av denne typen. I media fremstilles han ofte som arrogant og lite sympatisk. Samtidig har han tilsynelatende skapt vinnerlag av alle klubber hvor han har vært trener de siste 10 årene. Dette har ført til at han foreløpig har vunnet seriemesterskap i tre ulike land, og vunnet Champions League med to ulike klubber i løpet av denne 10-års periode. Noe av det som fremstår bemerkelsesverdig er at han i alle lagene virker å skape godt samhold, og lag hvor spillerne ofrer seg for hverandre. Dette på tross av at han i flere av klubbene har måttet forholde seg til svært mange høyt profilerte spillere på samme tid. Med et så stort antall ”stjerner” på samme lag kan det ofte bli konflikter og misnøye i spillergruppen. Dette virker han å håndtere på en god måte. Hvordan hans tilnærming er for å få til det han gjør er vanskelig tilgjengelig, men på bakgrunn av spilleres tilfredshet med han som trener er det nærliggende å tro at noe av hans styrke dreier seg om emosjonelle og relasjonelle faktorer i tillegg til en meget god fotballfaglig kunnskap.

Hvordan dette i praksis fungerer og gjøres av trenere er altså en komplisert sak, og fremstår som delvis mangelfullt dekket i den tradisjonelle akademiske litteraturen. Dette gjelder spesielt med tanke på trenere i Norge da det som finnes stort sett er beskrevet fra USA. Av den grunn er det i norsk sammenheng naturlig å se mot de steder hvor trenere uttaler seg om sine tanker, hvilket ofte er aviser. Derfor vil utdrag fra ulike avisartikler videre benyttes for å illustrere hvordan disse faktorene benyttes, og hvordan enkelte trenere tenker om dem.

Strømsgodset trener Ronny Deila sier i et intervju: ”– Det er 50/50 menneskebehandling og fag, sier han og prater om å være til stede, lytte, motivere og bevisstgjøre. ”[...] Deila jobber med å være nær spillerne, se dem som individer, rose dem og bygge dem opp som mennesker.” (Skalleberg, 2011). Her viser han helt tydelig hvordan han i praksis tenker i forhold til det å få sine spillere til å prestere best mulig. Han fremlegger en tydelig opptatthet av spillernes emosjonelle sider. Samtidig gir han uttrykk for å være oppmerksom på at det dreier seg om samhandling, og at dersom man bevisst benytter seg av relasjonelle faktorer kan disse være svært konstruktive: ”Han vil utfordre gutta for at de skal finne gode felles løsninger for laget” (Skalleberg, 2011). Deilas filosofi virker å dreie seg om langt mer enn det fotball-faglige, selv om han på ingen måte fremstår å ta lett på det rent faglige heller: ”Rundt seg har Deila dannet et lederteam. Et team med tydelige roller og ulik spisskompetanse.” (Skalleberg, 2011).

En annen trener som virker å ha et bevisst forhold til denne type faktorer er SK Branns trener Rune Skarsfjord. Han ble for sesongen 2011 kåret til Årets Trener i norsk tippeliga av Norsk Fotballtrenerforening. Før sesongen var dette laget nederlagsdømt av de fleste eksperter og andre som uttalte seg. Fra utsiden ser det ut som Skarsfjord har lyktes med å skape et miljø og et samhold i laget som gjør at de virkelig ønsker å stå

opp og jobbe for hverandre, fullstendig i tråd med forskingen. Det at han blir årets trener må oppfattes som en bekreftelse på hans betydning for et lag som før sesongen virket tappet for profiler og i beste fall fremsto som et ordinært tippeliga-lag. I den sammenheng kan ikke årets sesong ses på som annet enn en opptur for dette laget, med cupfinale, at de gjennom hele sesongen har vært på øvre halvdel av tabellen, og nå er i medaljekampen (ved oppgaveinnlevering gjenstår én runde av Tippeligaen og SK Brann ligger på tredjeplass). I begrunnelsen for kåringen som årets trener heter det blant annet: ”Årets trener er selv i stor utvikling og forstår betydningen av å ha et faglig sterkt støtteapparat med seg og involvere dem i utviklingsprosesser. Prestasjonsgruppen har fremstått som lojal, samlet og har gjennomført hardt arbeid, også i motgang.” (Norsk Fotballtrenerforening, 2011). Selv bekrefter Skarsfjord denne begrunnelsen i sin kommentar til å få denne utmerkelsen:

- Dette er en fantastisk pris å få. Dette er en symbolsk pris som retter seg mot en hel rekke mennesker som har jobbet hardt sammen dette året. I mine øyne er ikke dette en personlig pris, men jeg er veldig stolt av å kunne motta denne prisen på vegne av Brann, sier Skarsfjord til Brann.no. (Natlandsmyr & Håland, 2011).

Her oppfattes han å holde fokuset på fellesskapet som skaper de gode opplevelsene, og dermed gode prestasjoner. Spillerne virker også å være enige i at hans tilnærming bidrar til det positive inntrykket man får av SK Brann denne sesongen: ”- Jeg er glad på hans vegne. Han er viktig for meg. Han har behandlet meg bra og er som en far for meg. Han har gjort både meg og laget bedre, sier Branns toppscorer, Kim Ojo, om treneren sin.”

(Hove & Husvik, 2011). ”- Dette fortjener han. Skarsfjord er veldig fotballklok. Vet hvordan han vil ha det og formidler det på en enkel måte. Han vinkler også det meste til det bedre og det liker jeg veldig godt, sier kaptein Erik Mjelde.” (Hove & Husvik, 2011). Dette vitner om at han har lyktes med mye av det forskningen viser skal til for å skape gode prestasjoner. Uttalelsene både fra han selv og spillere synes å fortelle at han er svært dyktig fotball-faglig, men samtidig at han er opptatt av hvordan spillerne har det, å vise omsorg og at han bryr seg om dem. Alle er faktorer i det Holt og Marques (2011) trekker frem om at empati hos ledere er av sentral karakter. Videre kan det og ses som en bekreftelse på at en treners tilnærming også mot emosjonelle aspekter vil føre til en økning i prestasjoner, slik forskning har vist (Gotvassli, 2007; Hoff-Leirvik, 2000; Koman & Wolff, 2008).

For å trekke inn noe som kan fremstå som et motstykke til de ovennevnte eksemplene, kan tidligere Lillestrøm SK trener Henning Berg nevnes. Han har via media blitt oppfattet å ha en annen filosofi enn den Ronny Deila og Rune Skarsfjord synes å uttrykke. Av sportssjefen i lokalavisen Romerikes Blad omtales han på følgende måte etter avskjedigelsen:

Med det totale sportslige ansvaret viste han i store deler av sin tid som LSK-trener liten vilje til å bruke de personlige ressursene han har hatt rundt seg. [...] Det har gjort noe med entusiasmen til alle som jobber i klubben, enten de spiller fotball eller gjør andre ting (Svesengen, 2011).

Her fremstår det som Berg i liten grad er opptatt av å skape et miljø preget av psykologisk trygghet. Han fremstilles som lite bevisst i forhold emosjonelle og

relasjonelle faktorer, både i forhold dem han samarbeider med, og i forhold de spillere han er trener for. Det er etter all sannsynlighet lite som kan utsettes på hans fotballfaglige kunnskap, og ikke minst erfaring. Dermed må man kunne anta at hans manglende suksess i denne klubben handler om andre faktorer. Ut fra omtalen i lokalavisen virker disse faktorene til en viss grad å dreie seg om nettopp emosjonelle og relasjonelle aspekter. I den sammenheng kan det nevnes at flere tidligere spillere fra Bergs tid i LSK også har uttalt seg svært kritisk til ulike aviser om hans tilnærming som trener. Sannsynligvis er denne mangel på suksess for Henning Berg i LSK langt mer kompleks enn det denne korte omtalen beskriver, likevel er det punkter verdt å merke seg.

Som nevnt innledningsvis er noe av bakgrunnen for valget av fokus for oppgaven forfatterens egne erfaringer med lagspill og trenere. Entusiasme-reduksjonen som beskrives som en mulig konsekvens av Bergs lederstil er gjenkjennelig, og for egen del førte dette til frustrasjon og en opplevelse av mangel på ekthet, genuinitet og empati fra enkelte trenere. Videre opplevde jeg en manglende oppmerksomhet og anerkjennelse når jeg ikke var blant de presumtivt viktigste spillerne, og fikk dermed en følelse av ikke å være en reell del av laget. Enkelte trenere ble også oppfattet å være mer opptatt av å tilskrive suksess til seg selv og egen rolle, fremfor spillerne og lagets prestasjoner. Konsekvenser av dette var til tider at det i avgjørende situasjoner hvor det må ofres det lille ekstra for hverandre, ubevisst var en opplevelse hos noen spillere om at det skulle presteres for trenerens skyld. På denne måten ble prestasjonene et produkt av ambivalens mellom ønsket om å prestere godt for egen del og motstanden mot at treneren skulle få æren for suksess. Disse personlige erfaringene kan naturligvis også ha farget min interesse og mine valg med hensyn til litteratur på en slik måte at eventuell

annen relevant litteratur kan ha blitt oversett. Det vil likevel hevdes at de emosjonelle og relasjonelle faktorene som har blitt beskrevet både er sentrale for lags prestasjoner og i stor grad påvirkbare fra treneres side. En konklusjon kan være at vi vet mer om hvordan disse faktorene er sammensatt og virker, enn vi vet om hvordan ledere kan styrke egen bevisstgjøring omkring hvordan dette påvirkes. I følge Garvin, Edmondson og Gino (2008) hjelper ledere sine lag og grupper til økt læring, mestring og prestasjon gjennom hvordan de fungerer som modeller for ønsket atferd, hvordan de gjennom egen kommunikasjon bidrar til å få frem svar, nye spørsmål, tvil og overbevisninger på måter som fremmer den psykologiske trygghet så vel som nysgjerrighet og motivasjon for læring. I tillegg hevdes det at slike ledere balanserer tidsbruken mellom handling og refleksjon omkring handling på en måte som både synliggjør viktigheten av slik refleksjon og øker gruppens kompetanse til å gjennomføre og lære av slike refleksive prosesser.

Det har blitt påvist underveis i denne oppgaven at forskningen vedrørende emosjonelle og relasjonelle prestasjonsfremmere og trener/leders påvirkning er mangelfull, særlig i en norsk sammenheng. Det kan argumenteres for at et problem i så måte er at kvantitative kohortundersøkelser vanskelig vil kunne fange opp den mer dybdepregete kunnskapen om innholdet i disse fenomenene og hvordan de utvikles i det sosiale samspillet og over tid. Forskningsmessig fokus i tiden framover bør derfor også være orientert mot mer (deltakende) observasjonsstudier der samspill mellom lag og trener studeres over tid og innen ulike typer situasjoner.

Avslutning

Denne oppgaven redegjør for påstanden om at lag kan ha nytte av å fokusere mer på emosjonelle og relasjonelle faktorer i sitt arbeid mot å prestere, og hvordan

trenere som ledere kan ha innvirkning på disse faktorene. Nåværende kunnskap innen idrettspsykologi fremstår mangelfull med tanke på et slikt fokus. Litteratur fra organisasjonspsykologi, ledelsespsykologi og gruppepsykologi viser at psykologisk trygghet og emosjonell intelligens vil kunne bidra til en felles helhet og forståelse om hvilke rammer et lag vil kunne ha nytte av for å prestere godt, og øke sannsynlighet for gode resultater. Trenere bør i så måte fokusere på å skape et konstruktivt samhold i laget som vil bidra til oppnåelsen av de to nevnte hovedmekanismer. Videre bør trenere være bevisste sin rolle som ledere og hvordan det å være en empatisk og positiv modell for ønsket atferd vil påvirke lagets individer i samme retning. Dermed vil laget som helhet også bevege seg i den samme ønskede retning. Forskning som i praksis ser direkte på denne type faktorer oppfattes mangelfull, og av den grunn vil det være av nytte å øke fokus på disse i fremtidig forskning.

Videre vil det være lurt å huske at tolkning av denne type forskning ikke kun behøver forstås direkte i den sammenhengen den er gjort. Resultatene vil kunne være like aktuelle innen bedrifter og arbeidslivet generelt, men også rundt annen organisert aktivitet på fritiden, kanskje til og med inn mot familier og vennegjenger. Med andre ord vil disse faktorene kunne ha betydning der hvor ulike mennesker skal forholde seg til hverandre. Derfor vil økt kunnskap om emosjonelle og relasjonelle faktorer kunne være av interesse og sentral karakter for oss alle som mennesker.

Referanser

- Asknes, F., & Wormnes, B. (1996). *Når muskler ikke er nok: En bok om idrettspsykologi*. Oslo: Norges Idrettsforbund.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 989-1004. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.989
- Becker, A. (2009). It's not what they do, it's how they do it: Athlete experiences of great coaching. *International Journal of Sports Science and Coaching, 4*(1), 93-119. doi: 10.1260/1747-9541.4.1.93
- Berri, D. J., Leeds, M. A., Leeds, E. M., & Mondello, M. (2009). The role of managers in team performance. *International Journal of Sport Finance, 4*(2), 75-93. Retrieved from <http://www.suu.edu/faculty/berri/IJSF4-2CoachingPaper.pdf#page=5>
- Borgatta, E. F., Bales, R. F., & Couch, A. S. (1954). Some findings relevant to the great man theory of leadership. *American Sociological Review, 19*(6), 755-759. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2087923>
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2011). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication. doi:10.1037/a0024200
- Brown, R. (2000). *Group processes: Dynamics within and between groups*. Malden, MA: Blackwell.

- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-126. doi: 10.1080/026404102317200828
- Cassidy, T., Jones, R. L., & Potrac, P. (2009). *Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice* (2nd ed.). New York, NY: Taylor & Francis.
- Dewey, J. (1910). What is thought? *How we think*. (pp. 1-13): Lexington, MA: D C Heath.
- Dosil, J. (2006). *The sport psychologist's handbook: A guide for sport-specific performance enhancement*. Chichester: John Wiley.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91. Retrieved from http://www.talentfactor.nl/publicaties/Building_The_Emotional_Intelligence_of_Groups_HBR_spring_2008.pdf
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations, Dilemmas and Approaches* (pp. 239-272). New York, NY: The Russel Sage Foundation.
- Fischer, G., & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242. doi: 10.1080/10413200.2011.559184
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Førnes, I., & Kjølrsrud, L. (2010). Innledning. In I. Førnes & L. Kjølrsrud (Eds.), *Det norske samfunn* (6. ed., pp. 13-18). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116. Retrieved from <http://matrixworkscorporate.com/images/R0803H-PDF-ENG.PDF>
- 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. doi: 10.1016/j.psychsport.2010.11.004
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Gotvassli, K. Å. (2007, 31 januar). Topp prestasjoner – Rasjonalitet eller intuisjon og følelser? Retrieved from <http://www.idrottsforum.org/articles/gotvassli/gotvassli070131.pdf>
- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in olympic champions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3), 172-204. doi: 10.1080/10413200290103482
- Greenleaf, C., Gould, D., & Dieffenbach, K. (2001). Factors influencing olympic performance: Interviews with Atlanta and Negano US olympians. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 154-184. doi: 10.1080/104132001753149874

- Harmison, R. J. (2006). Peak performance in sport: Identifying ideal performance states and developing athletes' psychological skills. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(3), 233-243. doi: 10.1037/0735-7028.37.3.233
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7. ed.). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Herrnstein, R. J., & Murray, C. A. (1996). *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*. New York, NY: Free Press.
- Hill, S. E. K. (2010). Team leadership. In P. G. Northouse, *Leadership: Theory and practice* (5th. ed., pp. 241-270). Los Angeles, CA: Sage.
- Hoff-Leirvik, E. (2000). Samhandlingens ethos – et blikk på ledelse og kommunikasjon i Rosenborg Ballklub. *KUNNE Nedtegnelse N 05/00*. Retrieved from http://kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Nedtegnelser/Samhandlingens%20ethos%20N0500_Hoff-Leirvik.pdf
- Holt, S., & Marques, J. (2011). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 1-11. doi: 10.1007/s10551-011-0951-5
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi: 10.1016/s0149-2063(97)90037-4
- Hove, L. B., & Husvik, H. (2011, 04.11.2011). Her er årets trener i Norge. *TV2 Sporten*. Retrieved from <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/her-er-aarets-trener-i-norge-3629609.html>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Oxford: Houghton Mifflin.

- Jarvis, M. (2006). *Sport psychology: A student's handbook* (2nd. ed.). London: Routledge.
- Jowett, S., & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302-311. doi: 10.1037/1089-2699.8.4.302
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). Ledelse og samspill. *Psykologi i organisasjon og ledelse* (pp. 341-372). Bergen: Fagbokforlaget.
- Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75. doi: 10.1108/02621710810840767
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117-130. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2094020>
- Lorimer, R., & Jowett, S. (2009). Empathic accuracy in coach – athlete dyads who participate in team and individual sports. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(1), 152-158. doi: 10.1016/j.psychsport.2008.06.004
- Martens, R. (2004). *Successful coaching* (3rd ed.). Leeds: Human Kinetics Publishers.
- McCann, S. M. (2009). Emotional intelligence. In K. F. Hays (Ed.), *Performance psychology in action: A casebook for working with athletes, performing artists, business leaders, and professionals in high-risk occupations* (pp. 35-56). Washington, DC: American Psychological Association.
- Moran, A. P. (1996). *The psychology of concentration in sport performers: A cognitive analysis*. Hove: Psychology Press.

- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, *115*(2), 210-227. doi: 10.1037/0033-2909.115.2.210
- Natlandsmyr, G., & Håland, Ø. (2011, 04.11.2011). Årets trener: Rune Skarsfjord! *Brann.no*. Retrieved from <http://www.brann.no/nyheter/arets-trener-rune-skarsfjord/>
- Norsk Fotballtrenerforening (2011, 05.11.2011). Rune Skarsfjord kåret som årets trener. Retrieved from <http://www.trenerforeningen.no/Default.asp?layout=article&id=1363>
- Oksnes, B. J. (2008, 21 november). Gutten som ikke ville være en av gutta, *Dagbladet*. Retrieved from <http://www.dagbladet.no/2008/11/21/magasinet/sportmagasinet/fotball/3778684/>
- Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2002). Elite athletes' experiences of the motivational climate: The coach matters. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, *12*(1), 54-59. doi: 10.1034/j.1600-0838.2002.120110.x
- Robinson, P. (2010). *Foundations of sports coaching*. New York, NY: Routledge.
- Skalleberg, V. (2011, 30 oktober). Derfor lykkes Deila, *Drammens Tidende*. Retrieved from <http://dt.no/godset/derfor-lykkes-deila-1.6576992>
- Skogstad, A., & Einarsen, L. A. (2011). Organisasjonskultur - et system av konkurrerende verdier? In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, R. E., Shoda, Y., Cumming, S. P., & Smoll, F. L. (2009). Behavioral signatures at the ballpark: Intraindividual consistency of adults' situation-behavior patterns

- and their interpersonal consequences. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 187-195. doi: 10.1016/j.jrp.2008.12.006
- Svesengen, M. (2011, 27 oktober). Berg – på godt og vondt, *Romerikets Blad*. Retrieved from <http://www.rb.no/lsk-magasinet/article5786371.ece>
- Sæther, E. (2009, 14 august 2009). - Det mørke og såre har alltid ligget som en motor i meg, *Dagbladet*. Retrieved from http://www.dagbladet.no/2009/08/14/magasinet/stig_inge_bjornebye/angst/7654106/
- Sævig, C., & Bøyum, M. (2011, 15 juli). Skarsfjord: - Slik blir vi en stabil toppklubb, *Bergens Tidende*. Retrieved from <http://fotball.bt.no/eliteserien/article205246.ece>
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *The American Journal of Psychology*, 9(4), 507-533. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1412188>
- Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26(1), 86-104. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdlink?vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&ver=1&vname=PQD&RQT=309&did=287824191&exp=09-04-2016&scaling=FULL&vtype=PQD&rqt=309&TS=1315312425&clientId=32064>
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, *62*(1), 17-24. doi: 10.1037/0003-066x.62.1.17

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2011). *Foundations of sport and exercise psychology* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, *62*(1), 6-16. doi: 10.1037/0003-066x.62.1.6