



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Hvor godt rustet er Mjøndalen IF for å omsette sportslig planverk i ønsket praksis?

Mathias Svalestad

Totalt antall sider inkludert forsiden: 46

Molde, 23.05.2018



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Kjell Marius Herskedal

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 23.05.2018

Antall ord: 8644

Forord

Denne oppgaven fullfører min bachelorgrad i Sport management ved høgskolen i Molde. I forbindelse med det er det en rekke personer jeg ønsker å takke. Jeg ønsker å takke alle ansatte i Mjøndalen IF for åpenhet og tilgjengelighet. En spesiell takk til akademitrenerne som stilte til intervju, og utviklingsansvarlig Arne Marcussen som var min veileder i utplasseringsperioden.

En stor takk til veileder Kjell Marius Herskedal for god veiledning, mye hjelp og tips underveis. Jeg vil også takke familie, kjæreste og venner som støttet meg og kom med innspill til oppgaven.

Sammendrag

Norsk Toppfotballsenter har utviklet en akademiklassifisering med en modell som skal bedre treningskvaliteten i norske fotballklubber. Mjøndalen IF deltok i akademiklassifiseringen og fikk en god score på planverket sitt som er område tre i modellen. Denne oppgaven tar for seg akademitrenerens opplevelse av planverket, både implementeringsprosessen og innholdet. Derav følgende problemstilling; **Hvor godt rustet er Mjøndalen IF for å omsette sportslig planverk i ønsket praksis?**

Følgende teorier ble valgt ut for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Mintzbergs fem P-er vil gi en forståelse av strategier, Kotters 8-trinnsmodell for endring i organisasjoner vil bli gjort rede for, Steiners fallgruver å unngå for å implementere strategier blir forklart og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori vil gi et bedre grunnlag for å forstå tankene til trenerne rundt involvering i planprosessen og deres motivasjon i arbeidshverdagen.

Det ble valgt en kvalitativ metode da hensikten var å utforske trenerens tanker og meninger om planverket. Semi-strukturerte intervjuer ble gjennomført i datainnsamlingen for å dekke planlagte temaer, samt at det åpnet for at trenerne kunne ta opp temaer de følte var relevant. Analysen ble gjennomført ved å sortere sitater i first- og secondorder temaer som deretter ga generelle dimensjoner som ble diskutert. De generelle dimensjonene var både styrker og utfordringer.

Styrkene som kom frem var at trenerne har stor frihet i arbeidshverdagen sin, og at det lå til rette for god kommunikasjon mellom trenerne og ledelsen. Trenerne er også positive til å ha et rammeverk å handle etter. Utfordringene med å omsette det sportslige planverket var at trenerne har varierende kjennskap til både innholdet i planverket og hvordan de andre trenerne arbeider. Begrensingen av ressurser er også en utfordring som kommer frem.

Basert på diskusjonen av funnene konkluderes det med at Mjøndalen IF er godt rustet til å omsette sportslig planverk i ønsket praksis, men ledelsen bør øke kvaliteten på formidlingen av planverket da det er varierende kjennskap til planen blant trenerne. Kjennskapet til hvordan de andre trenerne arbeider bør også bedres for å etablere en rød tråd i akademiarbeidet. Tidsbruken til trenerne kan også prioriteres til kun akademi da det er en utfordring å kombinere bredde- og toppfotball.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for tema	1
1.1.1	Akademiklassifisering	1
1.1.2	Mjøndalen og akademiklassifiseringen	2
1.2	Problemstilling	2
2.0	Teori	3
2.1	Plan og strategi	3
2.2	De fem P-ene	4
2.3	Implementering av strategi	5
2.3.1	Kotters åtte trinn for en vellykket implementering	5
2.3.2	Steiners 10 fallgruver	8
2.4	Selvbestemmelsesteori/Self-determination theory (SDT)	9
2.4.1	Autonomi vs. kontroll	9
2.4.2	Indre og ytre motivasjon	10
2.4.3	Behovet om kompetanse, relasjon og autonomi	10
3.0	Metode	11
3.1	Valg av metode	11
3.1.1	Intervju	11
3.1.2	Intervjuguide	12
3.2	Utvalg	13
3.2.2	Respondenter	13
3.3	Analyse av data	13
3.4	Validitet og reliabilitet	14
3.5	Etiske vurderinger	15
4.0	Analyse og diskusjon	16
4.1	Responser fra trenerne rundt involvering i planprosessen	16
4.1.1	Ubalanse mellom grad av involvering, og behovet for involvering blant trenerne i planprosessen	17
4.2	Trenernes syn på viktigheten av å ha en plan	18
4.2.1	Planverket bidrar til bevisstgjøring og retning til spiller- og trenerutvikling	18
4.2.2	Klare rammer gir bedre fremdrift i det sportslige arbeidet	20
4.3	Kommunikasjon mellom trenere og ledere knyttet til planen	21
4.3.1	Begrenset anvendelse og erfaringsutveksling rundt planen mellom trenerne....	22

4.3.2 Kommunikasjon mellom trenere og ledere er viktig for å innarbeide og videreutvikle gode rutiner	24
4.4 Grad av selvstyring og tro på prosjektet blant trenerne	25
4.4.1 Stor grad av selvstyring blant trenerne.....	26
4.4.2 Utfordringer med å følge planen	27
4.5 Kobling mellom de generelle dimensjonene.....	30
5.0 Konklusjon.....	31
6.0 Anbefalinger	32
7.0 Svakheter med studien.....	32
8.0 Referanser	33
9.0 Vedlegg	36
9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide	36
9.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	38

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

Esten O. Sæther har lang fartstid som både sportsjournalist og fotballtrener og hevdet nylig at barnefotballen har blitt urettmessig utskjelt for de dårlige resultatene til A-landslaget. Argumentet ligger i at U-landslagene våre gjør det godt internasjonalt, på tross av at spillerne har bakgrunn fra tradisjonell norsk barnefotball. Han mener at det er det sosiale og lekorienterte som står i fokus i breddearbeidet fremfor å dyrke frem spesielle talenter (Sæther, 2017). FC København-trener, Ståle Solbakken støtter opp om meningene til Sæther. Han er skeptisk til å profesjonalisere barne- og ungdomsfotballen fordi det kan lede til utslitte 17-åringers som sliter å takle presset som medfølger (Haugli og Ekeland, 2017). Håkon Grøttland, fagansvarlig for landslagsskolen (NFF) erkjenner at mye kan bli tilrettelagt i ungdomsfotballen. I følge han er formålet å gi flest mulig trygge og gode utviklingsklubber i nærmiljøet, og ikke danne inntrykket av å produsere fotballfabrikker (Haugli og Ekeland, 2017).

1.1.1 Akademiklassifisering

Over de siste årene har interessenter i og rundt norske toppklubber etterspurt et mer strukturert spillerutviklingsarbeid, og ønsket om akademiklassifisering ble for første gang adressert i 2014 under Nasjonalt Utviklingsforum. På bakgrunn av ønsket om akademiklassifisering, analyserte Norsk Toppfotballsenter tilsvarende ordninger i Europa for å utvikle en egen modell tilpasset norske forhold (Olafsen, 2017). Akademiklassifiseringen ble senere satt sammen av ti delområder som til sammen skal bidra til å løfte treningsprosessen i klubb. Rent praktisk inneholder de ti delområdene totalt 143 underliggende kriterier som vektet etter viktighet. Kriteriene fordeler seg på områder, som for eksempel økonomi og fasiliteter eller selve treningsprosessen. Klubbene vil bli målt i alle disse underliggende kriteriene og vil få en poengsum i hvert av delområdene på bakgrunn av vurderingen fra Toppfotballsenteret. Figur 1.1 illustrerer hvordan poengene kan fordeles.



Figur 1.1: Maksimal poengfangst fordelt på Akademiklassifiseringens områder.

1.1.2 Mjøndalen og akademiklassifiseringen

Mjøndalen IF (MIF) er én av de 26 klubbene som har deltatt i akademiklassifiseringen, og klubben har bygd opp sitt planverk mot nettopp klassifiseringen og landslagsskolen. Av de ti delområdene scoret MIF høyt på planverk i område 3, hvor de fikk en sum på 18 poeng. Endringene i strategien for å få frem flere spillere til A-laget ble satt i gang januar 2017, og klubben vil basert på det gode planverket kunne øke produktivitet av A-lagsspillere i løpet av noen sesonger.

1.2 Problemstilling

Etter ønske fra klubben vil hensikten med denne oppgaven være å utforske om planverket etterleveres, og hvordan akademitrenerne i MIF opplever sin nye sportsplan. Mer spesifikt vil det fokuseres på hvilket grunnlag trenerne har for å praktisere sportsplanen, opplever trenerne planen som godt nok kommunisert ut fra lederhold, om trenerne får frihet til å benytte egen kompetanse i sitt daglige virke, og eventuelle utfordringer med å følge planen. Ut i fra dette totalbildet er oppgavens problemstilling som følger: **Hvor godt rustet er Mjøndalen IF for å omsette sportslig planverk i ønsket praksis?**

2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres teori som er relevant for oppgavens problemstilling. Det vil først redegjøres for forskjellen mellom en plan og en strategi. Deretter vil Mintzbergs fem P-er belyse hvordan strategier kan utvikles. Kotters 8 trinns modell for endring i en organisasjon vil være spesielt relevant i forhold til hvordan lederne implementerer endringene. Potensielle fallgruver blir tatt hånd om av Steiner, som også kan være relevant for å lykkes med implementering. Til slutt fokuseres det på involvering i prosess og frihet til å bruke egen kompetanse med Deci og Ryans selvbestemmelsesteori som utgangspunkt.

2.1 Plan og strategi

Rice (1983) mener at alle avgjørelser blir tatt med omtanke, altså alle beslutningstakere har en plan bak sine avgjørelser. Mintzbergs (1994) definisjon på hvordan man skal forstå planlegging inneholder også begrepet formalisering. Da blir planleggingen satt ytterligere i system og kan ses på som det første steget i å utarbeide en strategi. En plan bør være saklig, logisk og inneholde mål som er mulige og realistiske å oppnå (Mintzberg, 1994). Mintzberg og Quinn (1991) definerer strategi som det mønsteret eller plan som integrerer organisasjonens mål, politikk og handlinger til en sammensettende helhet. Er strategien velformulert og akseptert vil organisasjonens ressurser bli benyttet og ivaretatt på en levedyktig måte (Mintzberg, Lampel og Quinn, 2003). Forskjellen mellom en plan og en strategi vil være at en plan er statisk, ofte kortsiktig og konstruert for å nå ett enkelt formål. En strategi derimot er dynamisk og kan utvikle seg over tid ut i fra nye erfaringer eller endringer i omgivelsene. Da en strategi utvikler seg over tid for å takle nye utfordringer, kan en plan bare kastes bort og det kan konstrueres en ny plan, derav plan B (Newton, 2017).

2.2 De fem P-ene

Mintzberg (1991) konstruerte et rammeverk med fem P-er som definerer hvert sitt område i en strategi. Ifølge Mintzberg vil en forståelse av de fem P-ene gjøre det lettere å utvikle en god strategi. P-ene benevnes på engelsk som *plan*, *pattern*, *position*, *perspective* og *ploy*. Hver av dem beskrives nærmere nedenfor.

For å utvikle en god strategi trenger man en ***plan*(1)** som gir retning til hvor organisasjonen skal. Den vil komme til uttrykk som en guide eller retningslinjer inn i fremtiden. Ut i fra dette rammeverket har strategier to essensielle kjennetegn: det er på forhånd konstruert en plan på hvordan man skal handle før situasjonen oppstår, og retningslinjene i planen er utviklet bevisst og målrettet (Mintzberg, 1991).

Plan og ***pattern* (2)**, eller mønster, er ikke alltid avhengig av hverandre. Planer kan forbli urealiserte, der mønstre likevel kan forekomme. Planer er tiltenkte strategier, mens handlingsmønsteret knyttes til realisert strategi (Mintzberg, 1991). Å ha et bevisst stabilt handlingsmønster over tid definerer denne delen av strategien. Etterhvert som organisasjonen tar til seg kunnskap utvikler mønstre seg for hvordan organisasjonen handler (Roos m.fl. 2010).

***Position* (3)** beskriver organisasjonens ståsted i forhold til omgivelsene. I denne definisjonen vil både de interne og eksterne bli vurdert opp imot konkurrentene i omgivelsene (Mintzberg, 1991).

***Perspective* (4)** handler om hvorfor organisasjonen handler slik den gjør. Det kan dreie seg om hvordan lederne ser organisasjonen i forhold til omgivelsene, eller hvordan det tenkes internt blant strategene i akkurat den organisasjonen det gjelder (Roos m.fl. 2010).

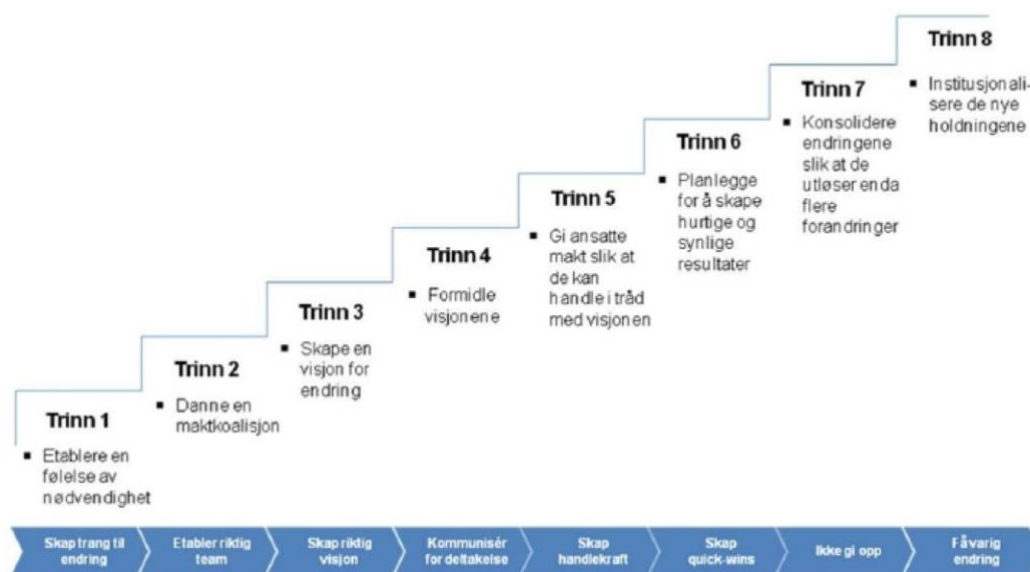
***Ploy* (5)**, eller et plott, sier noe om hvordan en organisasjon vil utmanøvrere sine konkurrenter i et strategisk spill (Roos m.fl. 2010). Mintzberg (1991) mener at et plott kan være viktig for å bli bedre enn sine konkurrenter, gjerne ved å forstyrre, avskrekke, motvirke eller på en eller annen måte påvirke konkurrentene som kan gi egen organisasjon en fordel.

2.3 Implementering av strategi

2.3.1 Kotters åtte trinn for en vellykket implementering

Kotter er av mange sett på som en ”guru” innenfor ledelsesendring, mye på grunn av boken ”Leading Change” (1996). Gjennom hele 15 år med forskning og analysearbeid kom Kotter frem til en 8-trinns modell som kan anvendes når en ny strategi skal implementeres i organisasjonen.

Kotters 8-trinns Change Model



Figur 2.1: Kotters 8-trinns modell (1996).

I modellen beskriver Kotter hva som bør gjennomføres og hva som bør unngås gjennom hele implementeringsprosessen. Modellen tar for seg de ulike stegene i prosessen og det vil være interessant å sammenligne MIF med modellen ettersom det kan komme frem forbedringspotensialer i MIFs implementeringsarbeid

Modellens første trinn handler om å *etablere en forståelse av nødvendighet* (1). I denne sammenheng blir det viktig å høre om hva trenerne syns om endringene. Ofte blir oppgaven med å gjøre en større endring undervurdert og det blir heller ikke lagt stor nok vekt på å kommunisere viktigheten av endring. Ifølge Kotter (1996) er oppgavens kompleksitet større enn hva mange ledere først innser.

Danne en maktkoalisjon ansvarlig for endringsprosessen (2). Når maktkoalisjonen skal etableres mener Kotter (1996) at nøkkelkarakteristikkene posisjon og makt, ekspertise og kompetanse, kredibilitet og ledelse er essensielle fokusområder dersom maktkoalisjonen skal være solid og effektiv. Menneskene i koalisjonen er ikke nødt til å være på toppen av organisasjonen, men bør være respektert og ha god kompetanse. Om gruppen ikke innehar nevnte egenskapene i stor nok grad, kan gruppen bli for. Ledelsen bør overtale flertallet i organisasjonen vedrørende endringene, og mellomledere kan være et hjelpemiddel for å nå helt ut i organisasjonen. Mellomlederne bør engasjeres og føle et ansvar for de endringene som den overordnede strategien krever.

Lederne bør definere en god å klar visjon (3) som kan virke motiverende og være retningsledende for de ansatte. En klar visjon for hvilken retning organisasjonen ønsker å nå, kan være utslagsgivende når det kommer til å påvirke evne og vilje til å ta riktige beslutninger og unngå unødvendige problemstillinger (Kotter, 1996). Kotter (1996) mener at det vil være mer hensiktsmessig å lage en god visjon for endring framfor å ty til metoder som ”micromanagement” da slike metoder kan føre til motstand blant de ansatte. Når en visjon er god, kan selv den skeptiske ansatte gå inn i prosesser han/hun ikke er helt enig i, fordi den prosessen vil bidra til å nå den fremtiden visjonen beskriver Kotter (1996).

For at visjonen skal sette seg i organisasjonen, *bør lederne formidle den tydelig og forståelig (4).* Kotter (1996) hevder at kommunikasjonen av endringsvisjonen ofte formidles for dårlig gjennom for eksempel en kort tale, et møte, et lite Word-dokument, eller mail også videre. Kotter råder lederne til å gjøre det enkelt der visjonen bør fremstå som et hovedtema slik at det ikke er tvil om hva det snakkes om (Kotter, 1996). Om visjonen skal få den effekten som lederne ønsker, må de ansatte forstå visjonens retning. I følge Kotter (1996) er toveiskommunikasjon avgjørende for at endringsprosessen skal lykkes, der ansatte føler seg hørt eller har mulighet for å påvirke. Om kommunikasjonen kun går en vei og er preget av masse informasjon kan den ansatte fort føle seg forbigått, kommandert og uviktige i prosessen.

For å sikre engasjement og deltakelse fra ansatte, er det viktig å gi handlingsrom (5) (Kotter, 1996). Slik kan ledelsen vise sin tillit og tro på den ansatte. Arbeidstakernes forskjellige erfaringer, kompetanse, kunnskap og interesser, vil dermed prege implementeringsprosessen, men investeringen i å involvere ansatte kan betale seg i form av

forståelse for, og eierskap til prosessen som i neste omgang kan påvirke positivt. Hensikten med trinn fem er å sikre at så stor bredde som mulig av de ansatte får handlingsrom til å ta beslutninger i henhold til strategien. At de ansatte har fullmakter til å ta egne beslutninger på vegne av organisasjonen vil sette i gang prosessene hurtigere. Samtidig mener Kotter (1996) at systematiske målinger og overvåkning av måloppnåelse, budsjettering, planlegging og prosesskontroll er de viktigste oppgavene i en administrativ ledelse, og håndteringen av disse oppgavene blir essensielle da det må være en viss balanse mellom lederskap og administrativt arbeid.

Smaken av suksess relativt tidlig i endringsprosessen kan de ansatte få motivasjon og følelsen av at de som organisasjon er på vei til fremtidsbildet som visjonen beskriver (6). Kortsiktige suksesser vil gi en bekreftelse til de ansatte at de gjør en god jobb og kan bidra til å overbevise motstandere. Det vil fungere som belønning for strevet og gi motivasjon ved at de ser tydelig fremgang i prosessen. Dersom organisasjonen opplever små suksesser stadig vil tillitten fra ledelsen opprettholdes, samtidig som det bygger tro og engasjement hos de ansatte (Kotter, 1996).

Dette trinnet går ut på å advare ledelsen i en organisasjon mot å bli tilfredse (7). Om ledelsen slutter å se etter forbedringspotensialer i organisasjonen kan endringsprosessen stoppe opp eller ta et steg tilbake. Ledelsen bør kontinuerlig endre struktur og prosesser som ikke passer visjonen underveis. Det vil være nye utfordringer som dukker opp, eller gamle utfordringer som kan få tilbakefall, derfor er det viktig å holde fokus og ikke ta seieren på forskudd.

For at endringene skal bli forankret i en organisasjon bør verdiene og normene bli en del av organisasjonskulturen (8). Når de ansatte jobber etter disse verdiene og normene vil de få et atferdsmønster som er ønskelig fra ledernes ståsted. Med etablerte normer og verdier kan det føles naturlig for nye medlemmer å tilpasse seg kulturen. En organisasjonskultur endres ikke lett, og Kotter mener den endres etter at handlinger og atferd er endret. Endringene bør vise fordeler over tid, og om man ser en direkte kobling mellom endringene og resultatforbedringen vil de ansatte være åpne for flere endringer (Kotter, 1996).

2.3.2 Steiners 10 fallgruver

Steiner (1979) gjør rede for de ti viktigste fallgruvene ledere bør unngå for å lykkes med strategiske endringsprosesser. Disse ti kom frem fra spørreundersøkelser som involverte hele 50 forskjellige fallgruver, der flere ledere svarte på hvilke fallgruver de fant viktigst å unngå. Ved å synliggjøre fallgruver basert på tidligere ledererfaringer, blir det mulig for ledere å ta høyde for disse når nye strategier skal legges. De ti viktigste fallgruvene presenteres kort og numerisk nedenfor.

Den første handler om at *lederne må ta del i planleggingsprosessen og ta ansvar* (1). Hvor mye ansvar og delegering kommer an på organisasjonens erfaring med planlegging, ansattes evner og kompetanse osv. Å kun delegere planleggingen til personale kan være en vei til å mislykkes (Steiner, 1979)

Videre bør det være en blanding av kort- og langsiktig planlegging (2). Ledere er under stort press for å få resultater kjapt, men for stort fokus på kortsiktige problemer vil gå utover den langsiktige planleggingen og kan igjen føre til dårligere kortsiktige beslutninger.

Velformulerte mål som den strategiske planleggingen skal strekke seg til er også viktig for ledere (3). Langsiktige målsettinger bør være konkrete og godt forståelige. Er de ikke det, gir det følgefeil i den videre strategiske planleggingen og for selve gjennomføringen av planen.

Ledere bør heller ikke undervurdere involvering av nøkkelpersonell i planleggingen (4). Med det menes en oppfordring fra lederne til andre i organisasjonen om å følge den strategiske planen ikke er tilstrekkelig, fordi ansatte nedover i systemet ikke nødvendigvis føler seg forpliktet til å bruke tid på prosjekter som de ikke føler noe eierskap til.

Planene bør brukes som et verktøy for å måle prestasjonene til de ansatte (5). Da vil ledelsen kunne kontrollere og sørge for at personalet følger planen og blir vurdert ut i fra de.

Det bør skapes et klima som ikke stiller seg motstridende til endring i organisasjonen (6). Det kan være avgjørende for at en ny strategi skal fungere at de ansatte er villige til å gjøre endringer. Ledere bør overbevise de ansatte om at endringen vil lede til det bedre før eller senere.

Ledelsen bør være obs på at planleggingen er noe som inngår i ledelsesprosessen (7). Planlegging og ledelse er aktiviteter ledelsen selvfølgelig skal utføre.

En vanlig feil er å *lage en planleggingshåndbok og gjøre den gjeldende for alle divisjoner/avdelinger* (8) uavhengig av størrelse, planleggingskapasitet, organisasjonskultur

og så videre. Divisjoner/avdelinger trenger et planleggingssystem som passer deres unike egenskaper.

Hvis ledelsen ikke gjennomgår planene til de ansatte eller forteller de ansatte at planene deres har blitt gjennomgått, vil de ansatte tro at ledelsen ikke bryr seg om deres planleggingsarbeid (9). Å gjennomgå og gi tilbakemelding på de ansattes planer kan være avgjørende

Ledelsen bør ikke kontinuerlig avslå forslag fra ansatte eller gjøre beslutninger som motstrider de formelle planene (10). Når ledere gjør denne feilen betyr det at de delegerer planleggingen til noen andre og hvis de ikke liker planen, blir den avvist. Dette innebærer at lederne ikke involverer seg nok i planleggingsprosessen. Om planene blir avvist ofte i disse situasjonene, vil ikke de ansatte legge like mye arbeid i planleggingen lenger. Ledere er nødt til å ta noen slike avgjørelser, men formalitet og intuisjon bør være balansert. Mønsteret bør ikke være for stivt, der de ansatte planlegger og lederne enten godtar eller avviser. Et slikt mønster vil mest sannsynlig ikke gi de beste resultatene.

2.4 Selvbestemmelsesteori/Self-determination theory (SDT)

SDT er en macro-teori om menneskelig motivasjon som har blitt brukt innen flere ulike felt som utdanning, helsetjeneste, sport og ledelse (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Teorien blir brukt til å undersøke menneskers iboende veksttendenser og medfødte psykologiske behov som er grunnlaget for deres selvmotivasjon og personlig integrasjon, samt forholdene som fremmer positive prosesser. Deci og Ryan (2000) understreker at det ikke er kvantiteten av motivasjon som er avgjørende, men kvaliteten. Mye er skrevet rundt selvbestemmelsesteori de siste tiårene, men spesielt viktig for denne oppgaven er koblingen mellom involvering i planarbeid, autonomi i treningsarbeid og motivasjon i arbeidet.

2.4.1 Autonomi vs. kontroll

Det skilles mellom to typer motivasjon der en *autonom* tilnærming foretrekkes foran en *kontrollert*. Mennesker med autonom (autonomous) motivasjon preges av engasjement i en aktivitet med full forstand av vilje, villighet og valg (Deci Olafsen og Ryan, 2017). Motivasjon basert på autonomi forbindes ofte med indre motivasjon der personen har egen interesse og/eller glede av aktiviteten som utføres. Samtidig kan aktiviteter som krever ytre motivasjonsfaktorer også gi autonom motivasjon under riktige omstendigheter (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Gjerne gjennom at arbeidstakerne ser viktigheten og verdien i

arbeidet. Føler de i tillegg eierskap til arbeidet og får nyttig feedback og støtte fra ledelsen, øker graden av autonomibasert motivasjon. Motsetningen til *autonomibasert* motivasjon, er motivasjonen kontrollert gjennom belønninger, trusler og andre ytre motivasjonsfaktorer. I følge SDT fører den til lavere innsats og kortsiktige gevinster som gjerne kobles mot måloppnåelse.

2.4.2 Indre og ytre motivasjon

Når vi gjør en aktivitet av egen interesse, snakker vi om indre motivasjon. Da er det selve gleden av å utføre aktiviteten som gir motivasjon til å fortsette og som er belønningen (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Deci, Olafsen og Ryan (2017) hevder at arbeidstakere godt kan være indre motiverte i jobben, eller i hvert fall deler av den, og vil dermed prestere og trives bedre.

Er en person ytre motivert utføres aktiviteten for å oppnå en separat konsekvens. Dette kan være materielle belønninger i form av penger, gaver og andre materielle ting, eller ikke-materielt som ros, skryt og berømmelse (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Slike ytre stimuli vil påvirke ansatte til å yte bedre og vil bli tatt vel imot så lenge den ansatte til en viss grad får handle med autonomi. For eksempel ved at ansatte gis armslag til å benytte sin kompetanse kan det utløse en drivkraft som leder til bedre kvalitet i arbeidet. (Deci, Olafsen og Ryan, 2017).

2.4.3 Behovet om kompetanse, relasjon og autonomi

SDT fremhever tre menneskelige behov som bør tilfredsstilles om individet skal funksjonere optimalt. Disse behovene er knyttet til kompetanse, relasjoner og autonomi (selvbestemmelse). Nevnte behov kan være avgjørende for individets utgangspunkt for å utvikle seg, integreres, og trives (Ryan og Deci, 2000). Forskere har i følge Deci og Ryan (2000) stadig kommet frem til konklusjonen om at hvis de nevnte behovene tilfredsstilles, fører det til økt motivasjon som gir bedre ytelse blant arbeidstakerne. I tillegg ivaretas arbeidstakernes psykiske og fysiske velvære. Gitt at motivasjon er høyt verdsatt i den ”virkelige verden” grunnet sine heldige konsekvenser, er det viktig at ledere innehar egenskapen å motivere andre. I det ligger også kunnskapen om at folk motiveres forskjellig. Noen motiveres for eksempel av interesse og verdier, mens andre motiveres mer av ytre krefter som tvang eller belønning.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for de metodiske valgene som ble gjort. Det vil forklares hvorfor en kvalitativ tilnærming ble valgt til denne oppgaven og hvordan dataen er samlet inn ved hjelp av metoden. Valg av respondenter vil presenteres, og selve datainnsamlingen beskrives nærmere i forbindelse med gjennomgang av strukturen og designet på intervjuet, fulgt av en gjennomgang av hvordan analysen er gjennomført. Styrker og svakheter ved undersøkelsen vil til slutt sees i lys av dataens validitet og reliabilitet, eventuelle feilkilder og etiske utfordringer.

3.1 Valg av metode

Gjennom å samle inn informasjon ved å bruke en kvalitativ metode får man en relativt naturlig relasjon med den eller de som skal undersøkes (Jacobsen, 2015). Kvalitative data opererer med personlige tanker og meninger, og det er derfor valget landet på en kvalitativ metode (Jacobsen, 2015). Slik kan en finne ut hvorfor mennesker handler som de gjør. Spesielt når en skal utforske nye sammenhenger, som her, er det anbefalt å møte deltakerne på deres premisser. Gjennom å ta utgangspunkt i deltakernes opplevelse gis den som forsker et bedre utgangspunkt for å forstå problemets dybde og bredde (Krumsvik, 2014). En kvalitativ tilnærming vurderes også som mest hensiktsmessig med tanke på å få mest mulig relevant informasjon ut i fra relativt få respondenter. Det vil være fokus på både dybde og detaljer for å få et helhetlig innblikk i deltakernes erfaringer og refleksjoner (Jacobsen, 2015).

3.1.1 Intervju

Datainnsamlingsmetoden som ble benyttet var semi-strukturerte intervjuer, som inviterer til åpen dialog (Jacobsen, 2015; Dalen, 2004). Tilnærmingen gir også mulighet til å observere og analysere respondentens kroppsspråk og toneleie underveis i intervjuet (Jacobsen, 2015), og åpner for at respondentene kan komme med egne meninger, følelser, holdninger og ideer (Sparkes og Smith, 2014). En bør ikke stille for mange lukkede spørsmål der det gis ja- eller nei svar, da bør man i så fall komme med oppfølgingsspørsmål som hvorfor eller hvordan. Spørsmålene bør være innbydende og intelligente, men bør ikke formuleres med for mye faguttrykk og unødvendig vanskelig språk slik at informantene kan bli forvirret (Sparkes og

Smith, 2014). Det finnes flere grader av struktur i slike intervjuer, og for å oppnå svar med best og mest mulig informasjon ble strukturgraden et sted mellom lav og middels (Jacobsen, 2015). Med lav struktur i intervjuet vil informanten kunne snakke fritt om emne og mye informasjon vil kunne bli samlet inn for å analyseres.

3.1.2 Intervjuguide

For å få rikelig og riktig informasjon til oppgaven ble det utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene. Intensjonen med en slik intervjuguide var å kontrollere at de temaene og spørsmålene jeg ville ha svar på ikke falt bort under intervjuet. Ved bruk av samme intervjuguide i intervjuene ville jeg også være innom de samme temaene med alle trenerne og det ville derfor være lettere å sammenligne både likheter og ulikheter i svarene. Rekkefølgen på spørsmålene ble noe forskjellig i intervjuene for å ha mest flyt i samtalen. Intervjuguiden ble konstruert ut ifra kravene om at intervjuet skulle være semi-strukturert. Det vil si at spørsmålene er formulert i form av stikkord eller beskrivelser og ikke nøyaktig nedskrevet (Store norske leksikon, 2015).

Temaene for oppgaven krevde ærlige og åpne svar, og ville utforske hva trenerne personlig mente om sportsplanen til MIF som er laget av deres sjefer. Derfor var intervjuguiden bygd opp slik at intervjuet skulle åpne lett og ledig som en fri samtale med lite krevende og gravende spørsmål der treneren fikk fortelle om seg selv og sine erfaringer. Dette er en fordel senere i intervjuet da atmosfæren mellom trenerne og meg selv er god, og det blir en avslappet stemning da det er bygd opp tillit oss i mellom (Tjora, 2012). Etter hvert som tilliten blir større og respondenten blir mer komfortabel, kan spørsmålene være mer utfordrende.

Spørsmålene dreide seg om sentrale temaer, og formulert slik at det stiltes krav til at respondenten måtte reflektere og komme med sine egne meninger. Disse spørsmålene gikk dypere enn de første og kunne i større grad bringe frem kontroversielle meninger og informasjon som var sensitiv. Det ble fortløpende stilt oppfølgingsspørsmål om trenernes svar som jeg ville vite mer om som kunne være relevant til oppgaven. Ettersom intervjuguiden var utarbeidet før intervjuet, ble det kun stilt oppfølgingsspørsmål ut fra det treneren selv tok opp. Det var derfor varierende temaer fra hvert intervju, noe som også var interessant da det ga et bilde av hvilke områder trenerne hadde meninger om. Guiden var da et nyttig hjelpemiddel til å komme på rett spor igjen.

3.2 Utvalg

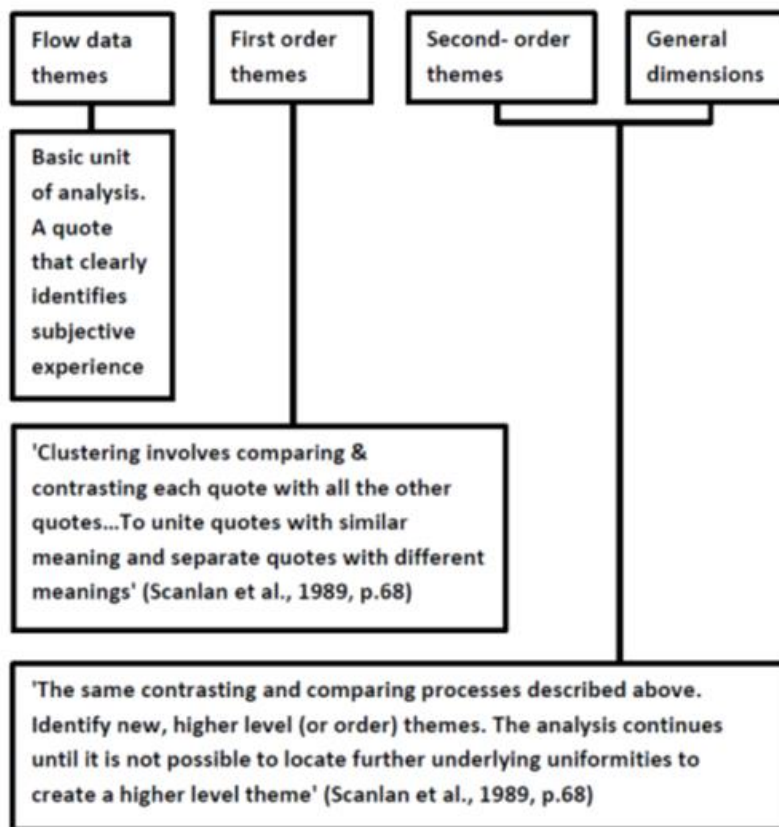
Det er viktig å ikke bruke for mange respondenter, da man får alt for mye detaljert informasjon som skal analyseres (Jacobsen, 2015). Utvalget til denne undersøkelsen ble derfor begrenset til fire deltakere for å kunne gjøre en så grundig analyse av den innhentede dataen innenfor tidsrammen. Likevel kan den innhentede dataen være tilstrekkelig til å gjøre en god analyse og drøftelse for å komme til en god besvarelse av problemstillingen i og med at brorparten av populasjonen var inkludert. I så måte ble det lagt vekt på å velge respondenter med tilstrekkelig informasjon om problemområdet.

3.2.2 Respondenter

I og med at ønsket var å finne ut hva akademitrenerne i MIF mener om sportsplanen, var utvelgingsprosessen uproblematisk. MIF har tre akademilag; U15, U17 og U19. Det ble valgt ut fire respondenter, de tre hovedtrenerne på hvert lag og en assistenttrener fra U15 laget. Dette fordi U15 trenerne fungerer som et team der de planlegger og tar beslutninger i fellesskap, mens på de to andre lagene tar hovedtrenerne det aller meste av det ansvaret. Det kom frem mye og bra informasjon fra intervjuene som senere ble diskutert i lys av relevant teori (Johannesen mfl., 2006). Alder, erfaring og hvor lenge trenerne har vært i klubben varierer, noe som kunne påvirke svarene i stor grad.

3.3 Analyse av data

Første steg i analysen var å transkribere all rådataen som var hentet inn i intervjuene. Dette steget tok mye tid, men ved å transkribere og lytte til intervjuene så grundig gjorde at jeg ble godt kjent med dataen som var hentet inn. Da intervjuene ble transkribert ble navnene og lagnavnene til trenerne ”kodet” til eksempelvis Trener 1/Lag1 for å beskytte respondentenes identitet (Cresswell, 2013). Den videre gangen i analysen fulgte gjeldene anbefalinger for *innholdsanalyse*, som illustreres i figur 3.1.



Figur 3.1 Analyseprosessen.

Som en ser i figuren, samles sitater med relevans for problemstillingen og som tematisk omhandler det samme. Derfra dannes kategorier i såkalte first-order og second-order temaer, som til slutt ender i generelle dimensjoner som karakteriseres som funn. Både koding og sortering av data foregikk i et Word-dokument da dette var mest oversiktlig og minst tidskrevende med hensyn til å klippe og lime inn sitater.

3.4 Validitet og reliabilitet

Det er viktig å drøfte kvaliteten på datasettet, samt spørsmålet om forskerens beskrivelse av virkeligheten samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Som forsker er det også viktig å ikke være naiv, da mennesker verken kan eller vil avsløre hele sannheten (Alvesson, 2011, i Jacobsen, 2015, 229). Man må da gjøre en kritisk drøftelse om kildens evne til å gi riktig informasjon er god nok. Dette går i stor grad ut på om man har lyktes med å finne de rette kildene, men selv om man skulle finne de rette kildene, er det ikke sikkert det blir gitt riktig informasjon (Alvesson, 2011, sitert i Jacobsen 2015, 230). Man må vurdere kildenes nærhet til fenomenet man undersøker og kildens vilje til å gi riktig informasjon.

Siden respondentene i denne undersøkelsen er MIFs akademitrenerer gir dette meg en forståelse av at informasjonen de gir er riktig, i hvert fall fra deres synspunkt. Krumsvik (2013) mener at en kvalitativ undersøkelse er valid når en har undersøkt det man på forhånd faktisk hadde som formål å undersøke. Dette ble gjort i oppgaven ved å følge en forberedt intervjuguide som tok utgangspunkt i forskningsspørsmålet og som støttet seg på relevant teori.

Det er flere faktorer som kan spille inn på oppgavens pålitelighet. Undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Respondentene kan påvirkes av intervjuer og visa versa (Jacobsen, 2015). De som undersøkes kan opptre unormalt da de vet at de blir undersøkt, noe som forskeren må være obs på. Som forsker er det viktig å ha et rolig kroppsspråk og ikke virke aggressiv og påtrengende, men samtidig ikke virke uinteressert (Jacobsen, 2015). For å gjøre analysearbeidet så pålitelig som mulig ble det gjort opptak ved hjelp av iPhone. I følge Jacobsen (2015) er lydbånd eller lignende alltid å foretrekke da man gjennomfører intervju. Da vil jeg som intervjuer kunne fokusere fullt og helt på hva respondentene sier uten å måtte sitte med ”nesa ned i notatblokka”. Sitatene vil være nøyaktige og være mer troverdige da de er direkte. Ved hjelp av opptak ville jeg også kunne lytte flere ganger til intervjuene for å friske opp minnet eller oppdage nye funn underveis.

3.5 Etiske vurderinger

Ved slike undersøkelser der dybdeintervju er involvert er det noen etiske retningslinjer som skal følges. Områder som forskeren bør sette seg inn i og informere respondentene om før intervjuene er; samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale, 2009). Før intervjuene lagde jeg en samtykkeerklæring som inneholdt info om undersøkelsens formål (vedlegg 2). Det ble gitt info om hva oppgaven skulle brukes til og det ble understreket at intervjuene var anonyme. I tillegg kunne respondentene trekke seg fra intervjuene når de ville om ønskelig. Datamaterialet som ble samlet inn var kun tilgjengelig for meg da informasjonen var sensitiv og konfidensiell. Respondentene ble informert om at det ville bli gjort lydopptak av intervjuene, men opptakene skulle transkriberes og benyttes i analysearbeidet, for så å slettes. Min oppgave som forsker ble å benytte informasjonen som jeg ble gitt på mest nøyaktig måte. Det kan være en utfordring å tolke både opptak og transkribering 100% korrekt, men for å ikke svekke respondentenes omdømme ble det lagt mye tid å arbeid i denne prosessen (Kvale, 2009).

4.0 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene av undersøkelsen. Jeg vil vise til analysearbeidet som er gjort og hvilke slutninger som er trukket. De generelle dimensjonene vil bli diskutert og til slutt vil det trekkes en kobling mellom dem.

4.1 Responser fra trenerne rundt involvering i planprosessen

Responser fra trenerne rundt involvering i planprosessen:

Trener	Rådata	First order themes	Second order themes	General dimintions
T3	<i>Jeg har vært med en stor del å utforma ja.</i>	Har vært med i utformingen		
T1	<i>Nei, ikke sånn reint direkte, men jeg har vel hatt noen møter her og der og jeg har vært enig og.. men det er ikke noe sånt voldsomt innflytelse der egentlig nei. Jeg har egentlig ikke vært så mye involvert i det.</i>	Har ikke vært Med i utformingen	Varierende grad av involvering Blant trenerne	Ubalanse mellom grad av involvering og behov for involvering blant trenerne i planprosessen
T4	<i>Nei, ikke mer enn at jeg har fått beskjed om at jeg må sette meg inn i det</i>			
T1	<i>Helt ideelt så burde man jo hatt eh Kenneth og Vegard da (daglig leder og A-lagstrener), hovedtrener A-lag, daglig leder, akademisjef, Arne også har jeg ikke noe spesielt formening om at det burde vært fler, men det kan jo hende at trenerne mer på akademilagene kanskje skulle vært med også.</i>			
T4	<i>Ja, jeg har jo visse tanker om at jeg mener trenerne må være involverte i en sånn prosess fordi de sitter med... det er de som er utpå feltet og utfører planen så de må jo på en måte bli involvert. Det inntrykket jeg har fått her, er at trenerne har vært involvert i planen</i>	Trenerne må involveres for å utvikle eierskap		
T3	<i>Hvis det skulle vært lagd en ny fagplan nå så er det jo klart at arbeidet må fordeles, men da kunne det jo vært en enda større faglig debatt før planen hadde blitt lagd som hadde gjort at alle hadde kjent et litt større eierskap til det da.</i>			

Kun én generell dimensjon framkom knyttet til trenernes respons rundt involvering i planprosessen. Den avslørte en *ubalanse mellom grad av involvering, og behovet for involvering blant trenerne*. Funnet framkommer i tabellen ovenfor, med tilhørende underordnede tema og sitater.

4.1.1 Ubalanse mellom grad av involvering, og behovet for involvering blant trenerne i planprosessen

Ubalansen mellom grad av involvering, og behovet for involvering blant trenerne inneholder to ”second-order” temaer; (1) *varierende grad av involvering blant treneren* og (2) *trenerne må involveres for å utvikle eierskap*. Noen av trenerne har vært i MIF i flere år, mens andre er nye fra 2018. Dette setter selvsagt preg på graden av involvering blant trenerne. Ser man bort ifra det, ser man likevel at MIF har involvert én av trenerne i utformingen av sportsplanen. Det er ifølge Kotter (1996) ikke nødvendig at personer som bidrar i endringsprosessen er på toppen av organisasjonen. Kompetanse, ekspertise, kunnskap og kredibilitet er egenskaper som maktkoalisjonen må inneha for å implementere endringene suksessfullt (Kotter, 1996). Det kan tenkes seg at MIF har sett seg ut noen av disse egenskapene hos treneren, og involvert han/hun på dette grunnlaget, eller at de ser verdien av involvering ut fra andre hensyn som for eksempel bygge eierskap hos trenerne (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Videre understreker Kotter at for å få med seg hele organisasjonen, er mellomledere nødt til å bidra. Treneren som er blitt involvert kan ses på som en mellomleder for å engasjere og føle et ansvar for at endringene skal aksepteres implementeres best mulig. Ledelsen i MIF har bevisst eller ubevisst, unngått Steiners (1979) fallgrube nr. 1 ved at de har tatt ansvar for planleggingen selv. Til en viss grad har de unngått Steiners fjerde fallgrube også ved å involvere én av trenerne, som kan lede til at trenerne vil føle seg mer forpliktet til å følge planverket.

Når trenerne kommer med sine tanker om hvordan planleggingsprosessen burde være, legger de vekt på at trenerne burde vært involvert i større grad enn per dags dato. Her blir behovet om kompetanse et tema da trenerne sitter på kunnskap og erfaringer som de vil benytte i arbeidshverdagen sin. Det kan tenkes seg at trenerne vil føle et større eierskap til planen dersom de hadde vært involvert, og dermed ført til økt motivasjon og tilfredshet i hverdagen (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Føler trenerne et større eierskap til planen vil de også kunne føle større grad av selvbestemmelse når de løser arbeidsoppgavene sine. Blir forslag fra trenerne avvist uten noen god forklaring, er det rimelig å anta at trenerne legger mindre arbeid i planleggingen, som i følge Steiner (1979) vil gå utover produktiviteten (jf. fallgrube 10).

4.2 Trenerens syn på viktigheten av å ha en plan

Dette temaet ga to generelle dimensjoner som skal diskuteres. Trenerne mener at (1) *planverket kan gi retning til både spiller- og trenerutvikling*. De mener også at (2) *planverkets klare rammer kan gi bedre framdrift i det sportslige arbeidet*. Fremgangsmåten for disse generelle funnene er beskrevet i analysen under og vil bli diskutert og drøftet videre nedenfor.

Trener	Rådata	First order themes	Second order themes	General dimensions
T1	<i>Ja, jeg tror jo det (er viktig å ha en plan). Nå tror jeg ikke et planverk lager spillere. Jeg tror det er et fint hjelpemiddel på veien også tror jeg mye av det er det vi trenere gjør som motivasjon for den enkelte, det å jobbe hardt over tid, egentrening, mye av den menneskelige delen der. Jeg tror ikke at å gi spillere et ark at nå blir spilleren god, selv om det står alt riktig på arket, men det handler om den menneskelige delen av det. Men alt til syvende og sist er jo spillerens vilje og interesse, trøkk, alt det der. Men med planverket da så hjelper det å holde oss på veien og jeg tror det er riktig å... ja.</i>	Planverket bidrar til å holde spillerne på veien		
T2	<i>Det er jo et bra rammeverktøy å ha, derfor er det det, men den er ingenting verdt hvis ikke innholdet er der. Ofte ser du at de beste spillerne i verden opp igjennom historien da, har kommet opp fra ganske fattige kår, veldig mange av dem. Tror du de hadde noen planer eller sånt noe? Nada! Og det er jo bra. Det betyr at det trenger ikke være så mye på plass for å bli god i fotball.</i>			Planverket bidrar til bevisstgjøring og retning i spiller- og trenerutvikling
T4	<i>Jeg synes det er viktig for trenerutviklinga, at trenerne er mer beviste på hva de driver med, som igjen da vil føre til en bedre spillerutvikling å ha bedre trenere. Så sånn sett synes jeg det er bedre for spillerutviklinga. At man på en måte har et felles språk i klubben, det kan være viktig.</i>	Planverket er viktig for å bevisstgjøre rundt trener- og spillerutvikling		
T3	<i>Vi er i utvikling alle her og vi ønsker å utvikle oss vi som er ledere og, og det å være åpen for nye innspill og tanker det synes jeg er kjempe viktig</i>			

4.2.1 Planverket bidrar til bevisstgjøring og retning til spiller- og trenerutvikling

Basert på analysen kom det frem at akademitrenerne i MIF mener at planverket er et godt hjelpemiddel å ha på veien mot bedre spillerutvikling. De mener det kan være en fordel å ha et rammeverk som kan føre til et felles handlingsmønster i klubben (Mintzberg, 1991). Samtidig mener de at den menneskelige delen ikke må bli undervurdert. Det er opp til trenerne å motivere spillerne til å jobbe hardt for å bli gode. Trenerne bør formidle innholdet i planen ved å bruke sin kompetanse i treningsarbeidet for at planen skal kunne fungere. Det er også viktig at trenerne setter seg inn i innholdet i planen for å få en god forståelse av hva som er målsetningene. Dersom målsetningene ikke er godt nok forstått, kan det gå ut over utførelsen av planen da trenerne ikke er klar over hva arbeidet skal lede til (Steiner, 1979). En annen fordel med å ha en slik plan, er ifølge trenerne at den kan bidra til

personligutvikling gjennom at rammeverket gjør trenerne mer bevisst på hva de lærer bort. Samtidig kan de få innspill og råd fra andre trenere og ledere som de kan reflektere over, og på den måten ta til seg kunnskap og videreutvikle seg selv. Da de kan komme med slike innspill til hverandre kan en tenke seg at behovet for å benytte egen kompetanse til en viss grad blir dekt, og relasjonen mellom trenerne kan bli styrket da de konverserer om felles interesser om å utvikle både seg selv og spillerne (Deci, Olafsen og Ryan, 2017).

Trener	rådata	First order themes	Second order themes	General dimensions
T3	<i>men når det er sagt så er det jo stor utskiftning av trenere og ledere i fotballen også så det gjør det.. hvis det sitter noen som utgjør en plan et år så er det ikke sikkert det er de samme personene som følger det opp året etter, eller to år, tre år senere.</i>			
T1	<i>Ja, det tror jeg er viktig. Det er viktig at klubben har noe som går uansett hvem personer som er her. Hvis jeg blir bytta ut med en annen en som kommer inn så er det lett å komme seg inn på sporet. Også samme med Kenneth og Vegard og, hvis de forsvinner så kommer det folk inn til et system og ikke folk som kommer inn å lager noe helt nytt, det er ganske viktig tror jeg. Det gjør det jo lettere for min del også å kunne få spillere inn hvis de kjenner bedre til rollene, kjenner bedre til kravene.</i>	Systemet gjør klubben mindre sårbar for utskiftninger	Klubbforankrede retningslinjer gjør spillerutviklingen robust	Klare rammer gir bedre fremdrift i det sportslige arbeidet
T3	<i>Ja, det er viktig at vi får.. det tror jeg er viktig at norsk fotball har. At det er klubber som er klubbstyrte og da må en ha en ledelse som står der hvor det finnes et organ som tar beslutninger og så må det finnes et faglig utvalg som kan lage det som skal besluttes som må følges og etterleves, det er kjempeviktig å ha i en hvilken som helst klubb.</i>	Viktig med klubbstyring og felles språk		
T4	<i>At man på en måte har et felles språk i klubben, det kan være viktig</i>			
T4	<i>Ja, veldig. Det er viktig å ha en plan for at blant annet grunnverdiene i klubben skal følges og at man på en måte viser en rød tråd gjennom hele treningsarbeidet, spesielt i et akademiløp som det er lagt opp til. De fleste klubber i Norge har en sportsplan, men det er få som følger den så bra som Mjøndalen, i forhold til hva jeg har opplevd.</i>			
T3	<i>vi må tenke på hva klubben er bygd opp på, og på bakgrunn av og hva den er tufta på den klubben her, at det er et arbeidsmiljø og det er en sånn.. ja, dugnadsinnsatsen og det som på en måte har preget den klubben her, et sånn arbeidsmiljø det syns jeg fortsatt at måten det jobbes på her at det fortsatt er merkbart her, den litt sånn rause folkelige tonen den har vi fått mye gode tilbakemeldinger på fra foreldre som har også erfaring fra andre klubber som jeg tror kanskje i seg selv en plan ikke nødvendigvis er med på å styre, men når du har trenere og ledere som har vært her i mange år som kan være med å sett føringer for de nye som kommer inn av trenere og ledere i klubben som gjør at de blir en del av den kulturen som er her da, den tror jeg gjør at det merkes at også klubben fortsatt er tufta på historikken og kulturen da.</i>	Rød trå i arbeidet basert på filosofi og tradisjoner	Klubbforankrede målsetninger gir retning i arbeidet	
T4	<i>Det grunnleggende for klubben er jo på en måte det som går på lagånd, innsats og kameratskap, motto til Mjøndalen, det føler jeg blir tatt vare på i planen og er viktig for alle som jobber i Mjøndalen</i>			
T1	<i>Ja, det er vel topp 20 i Norge på A-lag. Og å få opp to spillere på A-laget hvert år fra gruppa mi hvert fall. Så det er den viktigste arbeidsoppgaven min og få A spillere</i>			
T1	<i>Sånn sett så er det jo.. arbeidsoppgaven min veldig enkel da; jeg skal ha to opp til A-laget hvert eneste år og det er det jeg blir målt på, så der har Kenneth vært tydelig og lett å forstå for min del også</i>			
T3	<i>Ja, de har blitt veldig klare nå. De var ikke så klare før, men nå er de ganske klare. Nå syns jeg det er.. det gir deg en fin retningslinje for hvordan vi skal jobbe.</i>	Handler ut i fra målsetninger		
T3	<i>Hvordan jeg skal jobbe med mitt arbeid så er det jo sånn at klubben har satt seg såpass tydelige målsetninger med resultatmålet sitt og i forhold til A-lagets plassering i divisjonssystemet og også at det er så tydelig målsetning på spillerlogistikken som skal fra akademiet og inn på A gjør jo at det vi har noe tydeligere å jobbe mot.</i>			

<p>T1</p> <p><i>Da tar du mer tak i problemet der og da året rundt, mer enn man gjør på et akademi der man jobber langsiktig og strukturert over tid med planen sin. Det er det som er mest utfordrende syntes jeg da. Ikke følge planen, men å kanskje.. det er nesten litt å følge planen og, men du vet hva du skal jobbe med, det er ikke alltid det føles riktig der og da å jobbe med akkurat det temaet.</i></p>	<p>Bra for spillerne med langsiktighet og struktur</p>	<p>Klare rammer gir bedre framdrift i det sportslige arbeidet (se over)</p>
<p>T4</p> <p><i>Det er litt sånn hvis vi tenker spillerutvikling, utvikling av spillere så kan vi godt bruke sykluser, og seks uker i forhold til å si at disse seks ukene skal du ha fokus på hodespill eller på langpasning eller finter eller hva du vil for det tar tid å utvikle seg, sånne individuelle mål, det er jeg helt med på.</i></p>		

4.2.2 Klare rammer gir bedre fremdrift i det sportslige arbeidet

Å ha et rammeverk å handle etter vil gjøre prosessene innad i klubben bli mer automatisert da de handler bevisst ut i fra de gitte retningslinjene som kan resultere til at strategien blir realisert (Mintzberg 1991). På denne måten vil det være en tydelig rød tråd i akademiarbeidet og det kan tenkes seg at klubben vil handle mer effektivt da trenerne har en forståelse av hvordan de skal handle.

Om visjonen og målsetningene til klubben oppleves som tydelige blant trenerne, kan de virke retningsledende, samt som en motivasjonskilde for trenerne, da de gir et bilde av hva arbeidet skal lede til (Kotter, 1996). En forutsetning for framdriften er tydelighet og aksept blant trenerne (Mintzberg, Lampel og Quinn, 2003). Om trenerne ikke skulle være enig i endringene som blir foretatt, vil en god visjon kunne motivere eventuelle motvillige ansatte (Kotter, 1996). Målsetningen er tydelig der MIF ønsker flere egenproduserte A-lagspillere, noe som er naturlig at trenerne er enige i, men det kan være lurt for ledelsen i MIF å sette flere klare kortsiktige målsetninger som til sammen kan lede til det overordnede målet, da Steiner (1979) mener det bør være en blanding av kort- og langsiktig planlegging. Dette støttes opp av Kotter (1996) da han mener kortsiktige gevinster sørger for motivasjon, særlig i startfasen, da trenerne vil se at planen fungerer.

Et godt poeng trenerne nevner er at klubben vil være bedre rustet for endringer om det skulle være utskiftninger av personale i klubben. Da har klubben et etablert handlingsmønster (Mintzberg, 1991) som også beskriver den ønskede oppførsel i organisasjonen. Nye mennesker vil finne det lettere å tilpasse seg kulturen da et handlingsmønster er satt i system med klare krav til hvordan de skal oppføre seg (Kotter, 1996). Dette kan gjøre at klubben ikke blir avhengige av enkeltpersoner i like stor grad som de ville uten et handlingsmønster.

4.3 Kommunikasjon mellom trenere og ledere knyttet til planen

Analysen rundt dette temaet ga også to generelle dimensjoner. Trenerne gjorde rede for (1) *at det var begrenset anvendelse og erfaringsutveksling rundt planen mellom trenerne og* (2) *viktigheten av kommunikasjon mellom trenerne og lederne for å utvikle gode rutiner.*

Trener	Rådata	First order themes	Second order themes	General dimensions
T2	<i>Sånn i detalj så kjenner jeg den sikkert for dårlig, men de overordna linjene kan jeg jo og sånne ting.</i>	Varierende kjennskap til planen i praktisk bruk		
T4	<i>Jeg kjenner den i forhold til min rolle, av hva jeg trenger å vite om det. Det er det jeg har satt meg inn i, hvilke krav og kriterier som ligger til min rolle i forhold til sportsplanen.</i>			
T3	<i>Nei, den kjenner jeg jo ganske godt.</i>			
T1	<i>Ja, jeg kjenner til den, nå husker jeg den ikke helt slavisk, men jeg kjenner innholdet ganske godt ja, det gjør jeg.</i>			
T3	<i>Det ble gjort med jevne mellomrom og da ble det jo brukt en del tid på å vise den frem, også ble det ikke snakket like mye om innholdet i .. på detaljnivå, men det ble snakke om den mer på sånn prinsipp nivå ble det jo snakket om da.</i>	Varierende grad av kjennskap til innhold i planleggingsfasen	Varierende kunnskap om planens innhold og anvendelighet	
T2	<i>jeg husker ikke om det var i møte med han (utviklingsansvarlig) eller om jeg fikk den av Kenneth eller om det var, det var en av de hvert fall.</i>			
T4	<i>Jeg fikk den tilsendt med beskjed om at jeg måtte lese gjennom det.</i>			
T1	<i>Da hadde vi vel akademimøte, fredagsmøte vårt hvor vi bare gikk gjennom. Også når vi signerte og da. Siden jeg ble trener så gikk vi jo igjennom planen litt og for å vite litt hva det sto der og.</i>			
T2	<i>Også er jeg så busy sånn i forhold til jobb og sånn ting, men vi trener jo ofte på samme tidspunkter eller noe litt før og.. men det er veldig begrensa hva du får med deg da. Så.. i litt for dårlig grad. Jeg kan si en del, men det burde hvert bedre.</i>	Lite tid til å sette seg inn i hvordan andre trenere jobber	Lite kunnskap-utveksling mellom trenerne som følge av tidsknapphet og individuelle ulikheter	Begrenset anvendelse og erfaringsutveksling rundt planen mellom trenerne
T3	<i>Det bruker jeg litt for lite tid til. Eller det velger jeg å ikke bruke tid på er vel heller riktig å si. Det tar jeg meg ikke tid til. men det er jo som sagt den etterlevelsesdelen der, den er jeg jo veldig spent på hvor har tatt veien nå da. Jeg har for lite grunnlag til å si noe om hvordan de andre trenerne jobber.</i>			
T1	<i>Delvis vil jeg si ehh... vi har jo hver vår.. vi er jo dyktige på forskjellige ting. Noen er god, veldig god på data, struktur og den biten der, planlegging. Andre har kanskje andre styrker. Og at vi er innenfor mye av det samme i og med at vi har fått den syklusen vi jobber med og.. vil jeg tro vi er ganske like uten at jeg konkret har sett planleggingsverket til alle de andre.</i>			
T4	<i>Jeg har litt mer enn utenforstående syn på de andre lagene, men jeg har ikke vært med i prosessen rundt treningsarbeidet der, men det jeg kan se fra utsiden er at; jeg har forståelse, jeg føler at det (planen) følges. Men det er jo tre forskjellig hovedtrenere med forskjellig utgangspunkt og har forskjellige måter å jobbe på. De følger på en måte planen, for at planen er så åpen for trenerne å tolke den på sin måte. Som jeg synes forså vidt er veldig bra med tanke på trenerutvikling.</i>	Forskjellige syn på utgangspunkt og måter å jobbe på blant trenerne		

4.3.1 Begrenset anvendelse og erfaringsutveksling rundt planen mellom trenerne

Trenerne opplyser om at de kjenner lite til hvordan hverandre jobber. Det kan komme MIF til gode om trenerne kommuniserer mer seg i mellom, da det kommer frem i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan at dersom behovet for relasjon til medarbeiderne dekkes, kan det føre til større trivsel og kvalitet i arbeidet (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Trenerne kan her utveksle erfaringer og ta til seg råd der de blir verdsatt og respektert. Slike endringer kan være krevende å gjøre, hvorav trenerne ofte har treningstider samtidig. Videre er ikke alle trenerne fulltidsansatt og kan dermed ikke alltid kan stille til disposisjon på bakgrunn av at de rett og slett har nok å gjøre med sitt eget arbeid.

Kjennskapet til innholdet er varierende blant trenerne, og dette kan komme av flere grunner. Noen har vært med i selve utformingen vil kjenne innholdet godt, og mens andre er nye kan dette oppleves som mye å tilegne seg. En annen grunn til det varierende kjennskapet kan være på grunn av formidlingen av planverket. Trenerne har forskjellige opplevelser av hvordan de ble introdusert for planverket, og ifølge Kotter (1996) er dette en vanlig feil ledere kan gjøre da han mener oppgaven med å kommunisere viktigheten av endringer er undervurdert og det ikke blir lagt stor nok vekt på. Kotter mener at ledelsen bør formidle endringsvisjonen (planverket) ofte slik at trenerne forstår den godt nok og vil være i stand til å følge den. Noen av trenerne ble introdusert for planverket i et møte der de gikk igjennom det, men at de ikke gikk inn på detaljnivå. Om endringsvisjonen eller planverket blir formidlet gjennom et slikt møte, kan budskapet ifølge Kotter (1996) forsvinne blant informasjon om andre temaer. Andre trenere fikk planen tildelt og beskjed om å sette seg inn i det. Det kan tenkes seg at heller ikke de har fått kjennskap på tilstrekkelig detaljert nivå.

For å bygge relasjon mellom trenerne kan det være lurt av ledelsen å starte med en grundigere gjennomgang av planverket. Slik får de samme informasjon om planverket og visjonen, som et utgangspunkt for å forstå eget og andres arbeid. Om endringsvisjonen er klar og forstått blant trenerne vil den kunne virke motiverende (Kotter, 1996), og sannsynligheten for at ressursene bli benyttet og ivaretatt på en levedyktig måte øker (Mintzberg, Lampel og Quinn, 2003).

T4	<i>Vi er jo gjennom den på våre ukentlige møter, så er det jo alltid.. refereres det til sportsplanen fra Arne og det er..</i>		
T3	<i>Ja, vi har jo de trenermøtene som går hver fredag som hittil i år har dreid seg om nettopp planverket vårt og hvordan vi skal.. først en innføring og repetisjon for de som er nye eller eventuelt de som var med fra i fjor og hvordan vi skal etterleve det her i år og komme stadig nærmere det som går på det faktiske arbeidet som gjøres utpå feltet.</i>	Hyppig påminnelser om hva som skal gjøres	
T3	<i>Så er han flink å påminne om hva vi skal gjøre og hvordan skal vi etterleve det og sånt, at han jevnlig kommer med innspill både på trenermøte og via mail da som gjør at vi hele tida blir på en måte.. at vi holder kurs.</i>		Hyppige påminnelser og tett oppfølging fra lederne er viktig i startfasen
T1	<i>Han har kanskje mye å gjøre, men han kunne kanskje vært enda tetter på og. Kunne kanskje vært enda tettere på hver uke hvis det hadde vært mulig, men jeg skjønner at det i en sånn stilling og akademisklassifisering og satellitt ting og sånn... ting flyr. Han gjør det beste ut av det også.. helt optimalt sett så skulle vi hatt enda tettere oppfølging på feltet og alt.</i>		
T4	<i>Det er mye feedback. Det har vært mye generell feedback , kanskje til gruppa i seg selv som akademitrenerne kanskje ikke så mye på de individuelle planene, men det er fordi vi kanskje er i startfasen og det er sånn..</i>	Tettere oppfølging kan være nødvendig i starten	
T3	<i>Så er han flink å påminne om hva vi skal gjøre og hvordan skal vi etterleve det og sånt, at han jevnlig kommer med innspill både på trenermøte og via mail da som gjør at vi hele tida blir på en måte.. at vi holder kurs.</i>		
T4	<i>Jeg kan komme med innspill til både Arne (Akademisjef), Kenneth (daglig leder), Trenerne, så det kan jeg, men det vil jo bare være innspill som de må vurdere å ta...</i>		Kommunikasjon mellom trenere og ledere er viktig for å
T1	<i>Jeg vil jo tro at jeg har muligheten til å komme med innspill og kunne påvirke det, uten at jeg veit egentlig det.. det aner jeg ikke. Det er vel ikke sånn at jeg kommer med noen forslag også bare endrer de det, men at det da kan diskuteres også se om det er noe fornuftig, og om flere er enige så.. så tror jeg det blir hørt på ja.</i>		innarbeide og videreutvikle gode rutiner
T3	<i>Jeg føler at vi har stor .. et stort ... miljøet og klima for å kunne påvirke og endre er veldig god her i klubben. Det er jo en av tingene som er bra med Mjøndalen at det finnes en.. det er korte kommunikasjonsveier som gjør at vi kan påvirke og endre hvis vi ønsker det. Men nå er det jo heldigvis blitt satt i et system som gjør at alt som skal endres må tas gjennom teknisk hjerte og det ser jeg på som en veldig fordel å få på plass et tydelig type beslutningsforum som gjør at klubben blir i enda større grad klubbstyrt slik at ikke vi bare.. alt står å faller i like stor grad på enkeltpersoner nå som det gjorde tidligere da</i>	Gode muligheter for innspill og påvirkning i klubben	Kultur og klima for å snakke sammen og påvirke mellom trenerne og ledere
T1	<i>Det er ikke noe sånn veldig spesielt han prater om det for å motivere meg , men han har jo fokus på det, prater om det, er diskusjon om spillere, veldig flink der, veldig på....han må ikke trykke på for å motivere meg på det der, men vi har en åpen fin prat om det, helt naturlig vil jeg si uten at det er noe at han må gå å trykke på dette her eller noe. Det ligger der.</i>		
T2	<i>altså at vi møtes og sier hei der og da, hvor han var.. at det muntlige så er det sånn</i>	Motiverende dialog med ledelsen	
T3	<i>Men jeg tror nok Arne er jo veldig sånn at han er flink til å prøve å si at ting er bra og at vi gjør ting bra. Har er flink på den måten å prøve å zoome litt ut selv om det er hektisk og det er mange parallelle prosesser som foregår her i denne klubben, så det å klare å noen ganger stoppe og si at.. skryte litt av oss det syns jeg på en måte er motivasjons faktor i seg selv</i>		

4.3.2 Kommunikasjon mellom trenere og ledere er viktig for å innarbeide og videreutvikle gode rutiner

Kotter (1996) advarer ledere mot å bli tilfredse, fordi han mener ledelsen kontinuerlig må se etter forbedringspotensial i organisasjonen. Kommunikasjonen mellom lederne og trenerne kan da bli en viktig faktor. Trenerne har gitt et inntrykk av at det er en kultur i klubben som gjør at de kan komme med innspill til ledelsen. Dette kan være en styrke i klubben da trenerne kan gjøre ledelsen klar over klubbens forbedringspotensialer i planverket da de bruker dette daglig. Det er selvfølgelig opp til ledelsen å vurdere om videre endringer er nødvendig, men stadige innspill om hva som kan forbedres vil gjøre ledelsen bevisst på hvordan progresjonen til planverket fungerer i klubben.

Å ha en kultur der trenerne føler seg hørt og ser at innspillene deres blir vurdert kan ha en positiv effekt for å unngå Steiners 6. fallgrube. At trenerne føler at det er en kultur for at de kan påvirke kan tolkes slik at ledelsen har unngått Steiners 10. fallgrube. Dette innebærer at de viser en viss tydelighet om at forslagene blir hørt og vurdert og ikke bare avvist og kastet bort. Trenerne opplever også at ledelsen kommer med tilbakemelding og innspill gjennom møter og mail. Ved å ha disse møtene og vise til planverket kan være viktig for at trenerne skal få den nødvendige forståelsen av hvordan planverket skal fungere (Kotter, 1996). Trenerne etterlyser likevel mer individuelle tilbakemeldinger og oppfølging. Dette kan åpne for mer toveiskommunikasjon da det kan være lettere for trenerne å diskutere med ledelsen på tomannshånd. Ifølge Kotter (1996) er toveiskommunikasjon avgjørende for at endringsprosessen skal lykkes, og ifølge trenerne har ledelsen mer å gå på her. De er samtidig bevisst på at det er flere prosesser i sving og tiden til ledelsen er knapp, men optimalt sett ønsker de mer oppfølging.

Det ser ut til at det ligger til rette for at kommunikasjonen ikke skal være et problem for at planverket skal etableres. Trenerne er fornøyd med kulturen der de kan påvirke og opplever at de blir hørt. Ledelsen kan likevel vurdere muligheten for å sette mer tid til individuelle tilbakemeldinger. Dette er noe som trenerne ønsker – en større grad av toveiskommunikasjon. Dersom ledelsen er flinke til å gå mer på detaljnivå i formidlingen sin slik at trenerne får en god forståelse av planverket og hvordan hverandre jobber, kan det tenkes seg at implementeringen av planverket blir mer effektivt da trenerne for en forståelse og derfor mer grunnlag for å akseptere og føle eierskap til planverket.

4.4 Grad av selvstyring og tro på prosjektet blant trenerne

Også dette temaet resulterte i to generelle dimensjoner. Trenerne mener (1) *det er lagt til rette for stor grad av selvstyring i planen*. De gjør også rede for (2) *at det finnes en rekke utfordringer som må takles for at planen skal etablere seg blant dem*.

Trener	Rådata	First order theme	Second order theme	General dimensions
T3	<i>Nei, det er jo at jeg synes det er veldig gøy å utvikle individer og grupper. Jeg har noen tanker og erfaringer om hva som må til for å lykkes og ønsker å kunne være med på å skape noe.</i>			
T1	<i>Det er det å vinne. Skape. Så det å oppnå noe. Det er noe du har øvd på, det å lykkes med det, den lysten til å.. den følelsen av å lykkes det er mye verdt.</i>	Gøy å skape noe og utvikle noe sammen med spillerne		
T4	<i>Jeg elsker jo å jobbe med mennesker, elsker å utvikle mennesker og se utvikling hos andre. Det er det som motiverer meg.</i>			
T1	<i>Drevet med fotball i hele mitt liv, jeg kan egentlig ikke tenke meg et liv uten fotball uansett hva det er. Bare den vilja, garderobe, alt mulig som en del av deg. Det å tape sammen og, skuffelsen.. hvis du ikke har det i hverdagen da så blir det så flatt.</i>	Fotball er som en del av deg	Lidenskap basert på identitet og interesse	
T2	<i>Jeg har jo litt passion for fotball, jeg synes det er moro og holdt på med å spille og sånt noe. Det er jo fordi jeg synes fotball er morsomt rett og slett.</i>			
T2	<i>Jeg har mange tanker og meninger om fotball og jeg har lyst til å gjøre noe selv. Det er jo noe med det å gjøre ting selv.</i>			
T2	<i>Så har jeg altfor mye meninger og tanker om det, sånn at derfor har jeg lyst til å teste dem ut, også har jeg litt jobb og sånne ting, så om jeg får det noen gang, om noen vil det, det veit jeg ikke</i>	Lyst til å teste ut det en tenker		
T3	<i>Ja, jeg oppfatter den som tydelig og som allikevel gir rom for å gjøre tilpasninger og at det finnes et ganske stort handlingsrom i den planen som gjør at du som trener kan få brukt deg selv i ganske stor grad og kreativiteten og profesjonen din får du brukt, selvfølgelig innenfor visse rammer som må ligge der.</i>			Stor grad av selvstyring blant trenerne
T2	<i>Jeg jobber med det samme hele tida, så er det ulike vektninger, så derfor kan man si at den periodeplanen ikke begrenser noen ting, for det er fokus på den andre måten, men om du skulle fulgt den slavisk så ville du jo begrense det, men jeg gjør jo ikke det. Men da kan du si det at nå jobber vi med det og det, men det er innenfor det konseptet for hvordan jeg ønsker å spille fotball. Sånn tenker jo egentlig alle, hvert fall alle litt oppover i nivå da.</i>	Stort rom for å bruke kreativitet og profesjon innenfor rammene		
T1	<i>Veldig mye, egentlig.. det gjør det. Den lar meg jo velge fritt hva vi skal jobbe med innenfor en seks ukers syklus. At det er en frihet.. god frihet samtidig som det er visse krav til deg i forhold til.. ja, som ligger der uansett.</i>			
T4	<i>Jeg synes den gir mye frihet. Den er på en måte sånn at vi trenere kan reflektere over hva vi faktisk lærer bort. Utenom det så synes jeg det er veldig... den er så åpen, det er så mange områder som alle på en måte har med i treningsarbeidet sitt uten at de kanskje tenker over det hver gang.</i>		Stor påvirkning på egen trenerhverdag	
T2	<i>Men fotball er så mangfoldig så det er så mange veier til Rom, sånn at jeg tenker på en måte, andre tenker på andre måte.</i>			
T3	<i>Ja, jeg oppfatter den som tydelig og som allikevel gir rom for å gjøre tilpasninger og at det finnes et ganske stort handlingsrom</i>	Planen kan tolkes forskjellig		
T4	<i>Utenom det så synes jeg det er veldig... den er så åpen, det er så mange områder som alle på en måte har med i treningsarbeidet sitt uten at de kanskje tenker over det hver gang.</i>			

4.4.1 Stor grad av selvstyring blant trenerne

Trenerne opplever planen som åpen der de står fritt til å styre eget arbeid ganske stor grad innenfor de gitte rammene. Ut i fra disse opplysningene kan det tenkes seg at trenerne får benyttet sin kompetanse og opplever autonomi i arbeidshverdagen. Dette kan være en stor fordel for MIF da selvbestemmelsesteorien mener ansatte i en organisasjon kan prestere bedre i arbeidet sitt, samtidig som de kan trives bedre på jobb (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Planverket gir rom for at trenerne kan tolke den forskjellig, noe som også stiller krav til trenernes kompetanse og kreativitet.

Trenerne har en indre motivasjon for arbeidet sitt, fotball er en del av dem. Da kan det være lettere for ledelsen å motivere trenerne til å ha den ønskede type motivasjon i arbeidet sitt, ”autonomous” motivasjon (Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Å være trener er en stor interesse blant respondentene, og det er denne interessen som motiverer dem til å fortsette i arbeidet sitt. Føler de samtidig viktighet i arbeidet sitt, eierskap til arbeidshverdagen og får nyttig feedback kan de prestere bedre, lære bedre og tilpasse seg bedre (Deci, Olafsen og Ryan, 2017).

Frihet til å styre eget arbeid kan ses på som en stor faktor til å føle eierskap til arbeidet, men om trenerne er uenige i planverket eller føler at planverket styrer dem, vil de kanskje ikke oppleve like stor grad av eierskap. Da kan det være hensiktsmessig for ledelsen å involvere trenerne i planleggingen eller i det minste gi dem en forståelse for hvorfor planverket er utformet som det er gjort. For at endringene skal etablere seg i organisasjonen mener Kotter (1996) at ledelsen må gi de ansatte handlingsrom slik at prosessene ikke blir for tidskrevende. Den store friheten kan gjøre arbeidet mer effektivt da de kan ta de nødvendige beslutningene og planleggingen på egenhånd. På denne måten viser også ledelsen tillitt til trenerne da de får benyttet egne erfaringer, kompetanse og kunnskap til å løse arbeidsoppgavene sine for å nå de overordna målene. Kotter (1996) mener samtidig at det er viktig at ledelsen har kontroll på hvordan de ansatte jobber. Det kan tolkes at det ikke er bra med for mye frihet da beslutningene kan være i strid med planverket da ledelsen ikke har oversikt over hvordan trenerne handler. Det kan være viktig med god oppfølging, spesielt i startfasen da ledelsen kan styre trenerne inn på riktig spor i henhold til planen.

4.4.2 utfordringer med å følge planen

For at planverket skal etablere seg er det flere ulike utfordringer som må håndteres, skal en tro trenerne. Innholdet i planen bør være bra, men det stilles krav til de som skal utføre den.

T2	<i>men den er ingenting verdt hvis ikke innholdet er der. Så derfor er det, nei det er ikke sånn at en begrenser og sånt noe, men hvis ikke jeg og de andre kan gjennomføre det vi gjør bra, så kan hvem som helst lage verdens beste planer, du finner gode planer overalt</i>		
T1	<i>Jeg tror det er et fint hjelpemiddel på veien også tror jeg mye av det er det vi trenere gjør som motivasjon for den enkelte, det å jobbe hardt over tid, egentrening, mye av den menneskelige delen der. Jeg tror ikke at å gi spillere et ark at nå blir spilleren god, selv om det står alt riktig på arket, men det handler om den menneskelige delen av det. Men alt til syvende og sist er jo spillerens vilje og interesse, trøkk, alt det der.</i>	Krav til godt innhold og god gjennomføring	
T3	<i>Ja, jeg tror egentlig at planverket i seg selv er godt nok, men det er mange faktorer som må forbedres skal vi klare å øke mulighetene for at det kommer fram best mulig spillere. Det er treningsprosessen fra 6-19 år, at den må løftes opp og vi må se hva vi selv driver med og ikke bare laste opp eller fremvise fine dokumenter, men se hvordan det faktisk etterleves utpå der.</i>		
T1	<i>jeg prater jo litt med (assistent til Trener 1), han jobber jo fulltid ved siden av. Så helt optimalt skulle vi jo hatt han her fra 8 om morgenen også kunne vi sitte å diskutert og planlagt og sånn der. Vi er jo litt short med ressurser og ansatte for å gjøre ting helt 100% optimalt, men som sagt, det er jo ganske ferskt akademi da.</i>		
T2	<i>så er det jo noen foreldre som hjelper litt til med video og ta det under kamper, eller booke kamper og sånt noe, men hvis vi ser bortsett fra det da .. og Arne som på en måte du veit, så er det jo vi som gjør alt, planlegger økter, gjennomfører økter, dra på kamper, gjennomføre kamper og alt som er før, under og etter kamper og oppfølging av det og spillere er jo på han (assistenten) og meg. Men jeg tror jeg bruker mer timer enn det som stillinger er, men jeg har jobb ved siden av, og sånn må det være hvis du ikke .. så jeg gjør ting når jeg har tid og sånne ting.</i>	Begrensede ressurser	Utfordringer med å følge planen med riktig kvalitet
T3	<i>Det er jo.. vi er jo litt sånn at vi jobber i reduserte stillinger og har mange arbeidsfelt mange av oss. for at vi skal få gjort den jobben som toppklubb ordentlig så veit jeg at der kreves det mye og av de ressursene satt av rundt LAG 3 (laget til trener 3) så syns jeg at vi har vært veldig .. at vi nyttiggjør oss veldig av ressursene da. At vi er aktive alle mann på alle delene av øktene, så der brukes ressursene godt, men det er å zoome litt inn på den delen av ressursbruken, og Arne har nok noen tanker om han bruker ressursene ellers.</i>		
T3	<i>Vi må ta en diskusjon på bredde og topp lar seg kombinere også på nytt også, for det ser jeg på som en kjempe utfordring.</i>		
T1	<i>... jeg måtte legge om, for jeg kan jo ikke ha jr spillere som ikke kjenner rollene på A-laget når de kommer opp dit og spiller på en annen måte, så jeg har jo endra meg en del der enn det jeg ville gjort hvis jeg kunne valgt helt fritt selv.</i>	Krevende å kombinere toppfotball og bredde	

T1	<i>Ja, også tror jeg egentlig det er ganske bra for spillerne da å ha en fast plan og jobbe strukturert med det, uansett hva det er, men for min del som hovedtrener så klør det i fingra å jobbe med posisjonering i boks og innlegg defensivt hvis det er det som skorter med.</i>	
T2	<i>Måten det er formulert på fra, var det toppfotballsenteret, synes jeg er klønete. Fordi det går ikke an å tenke sånn at du har et fokus i seks uker, for du jobber.. det går an å snevre inn.. men et spillerkonsept, filosofi, strategi, kall det hva du vil, den jobber vi med hele tida, så er det ulike ting vi veker mer og mindre ut i fra hvordan det går, og om du har fokus på det i en dag eller åtte uker eller det viser jo resultatene.</i>	
T2	<i>Nei, det vil jeg ikke si, men det er ikke alt jeg er enig i, hehehe.</i>	Klønete å låse seg til seksukers sykluser
T1	<i>Eneste som kan være, for min del litt utfordrende er jo hvis man allerede har planlagt å jobbe med siste tredjedel de to siste ukene av syklusen også viser det seg at det renner inn bakover, at man da skal følge den planen i stedet at man da skal ta tak i det problemet som ligger der umiddelbart som kanskje er litt mer A-lag/hovedlag å holde på med. Da tar du mer tak i problemet der og da året rundt, mer enn man gjør på et akademi der man jobber langsiktig og strukturert over tid med planen sin. Det er det som er mest utfordrende syntes jeg da. Ikke følge planen, men å kanskje.. det er nesten litt å følge planen og, men du vet hva du skal jobbe med, det er ikke alltid det føles riktig der og da å jobbe med akkurat det temaet.</i>	Utfordringer med å følge planen med riktig kvalitet
T2	<i>Generelt sett så har jeg veldig lite tro på planer, for alle planer er gode. Også kan du si at det må være et fundament som ligger i bunn, men innhold er for meg nesten alt. Og jeg synes i forhold til det som skjer med akademiklassifisering og alt så er ofte tanken god, men hvis ikke innholdet og kvaliteten er der så er det samma.</i>	
T1	<i>Nei, planen er eh.. fin den jeg synes jo da.. altså, sikkert jo enklere man lager ting jo lettere er det å gjennomføre og holde det og følge det. Også får vi jo håpe at det bare vokser og vokser og til slutt at vi har jobba så hardt og så lenge at det bare begynner å rulle inn spillere på A-laget. Det må man jo jobbe tålmodig med selv om det kanskje ikke kommer det første året eller to, det vet man jo ikke, men at man ikke gir opp da å kjører en annen vei, men at man står i dette og har troa på det over tid, det er det det handler om. Hvis vi nå klarer å stå i dette over tid så er jeg helt sikker på at det kommer talenter som kommer inn på A-laget her.</i>	Står i dette og har troa på det over tid
T3	<i>Ja, jeg tror egentlig at planverket i seg selv er godt nok, men det er mange faktorer som må forbedres skal vi klare å øke mulighetene for at det kommer fram best mulig spillere. Det må bygges opp med at vi får en såpass god standing at vi får et ... at vi vet at vi får fra år til år får veldig gode fotballspillere som kommer å starter og blir en del av MIF akademiet da</i>	
T4	<i>Ja. Så lenge den blir fulgt og så lenge de i administrasjonen er flinke til å formidle planen til trenerne så synes jeg det er en god vei å gå</i>	

Trenerne får som nevnt stor frihet i planen og får bruke sin kompetanse i nokså stor grad, og de er nødt til å bruke denne kompetansen og tidligere erfaringer til å legge opp til gode og motiverende treninger. Seksukers-syklusene de forventes å jobbe etter, som er definert i sportsplanen, ses på som en begrensning. Å ha et utviklingsløp for spillerne der forskjellige

faser skal jobbes med til bestemte tider oppleves av trenerne som utfordrende. De har forståelse av at et slikt opplegg vil føre spillerne gjennom viktige deler av spillet der de får tid til å utvikle seg innenfor disse fasene, men rent praktisk er det fristende å jobbe med det de mener er mest nødvendig der og da. Dette kan knyttes opp mot Steiners (1979) 2. fallgruve der trenere fort kan fokusere for mye på kortsiktige resultater, som kan gå utover det langsiktige arbeidet. Det kan også være at seksukers-syklusen oppfattes som skapt på ”tegnebrettet”, fjernt fra den praktiske hverdagen MIF-trenerne møter. Uansett vil det være forståelig om trenerne til enhver tid vil jobbe med problemene som eventuelt hindrer god utvikling og gode resultater.

At ledelsen er bevisst på deres posisjon med tanke på omgivelsene kan være viktig for suksess (Mintzberg, 1991). De bør også være klar over sin størrelse og tilgang på nødvendige ressurser i forhold til sine konkurrenter. Det er ofte stor konkurranse mellom akademier og for å prestere best i dette arbeidet kan det stilles krav til ressursbruk. Trenerne opplever at de har store arbeidsområder hvor det hviler mye ansvar på dem. Dette kan komme begrensningen av ressurser krever at trenerne må jobbe ekstra hardt for at klubben skal leve opp til sin gode score på planverket i akademiklassifiseringen. En for høy score i forhold til hva som er realistisk å få til kan være risikabelt med tanke på forventningene som skal leves opp til. Ledelsen sitt perspektiv på klubbens aspirasjoner bør formes ut fra reell kapasitet (Mintzberg, 1991). De bør derfor vurdere faktorer som ressurser og kombinasjonen av topp- og breddefotball med hensyn til de utfordringer i å lykkes best mulig med sin spillerutvikling. Breddefotballen viste seg som en faktor som krever ressurser i form av tidsbruk hos noen av akademitrenerne, og dette kan gå ut over arbeidet i akademiet.

Det er verdt å merke seg at lagene har forskjellige utgangspunkt og målsetninger. Steiner (1979) mener i sin 8. fallgruve at det kan være viktig å ikke gi samme planleggingshåndbok til alle avdelinger. Det kan tolkes som at de forskjellige lagene bør ha tilpasset planverk som tar for seg deres styrker, utfordringer og utviklingsområder i henhold til alder og tilstand på troppen. Det bør være nøye gjennomgang av troppen for å gjøre rede for disse faktorene og tilpasse planverket slik at det fungerer optimalt i forhold til lagene.

4.5 Kobling mellom de generelle dimensjonene

Ut ifra analysen og drøftelsen er det mulig å trekke koblinger mellom de generelle dimensjonene. Flere av funnene byr på forbedringspotensial der økt kvalitet på kommunikasjon og relasjon kan øke sannsynligheten av sportslig omsetning av planverket. Ved at ledelsen kommuniserer mer på individuelt nivå med tilbakemeldinger, samt som trenerne kommer med innspill direkte til ledelsen, vil dette øke graden av toveiskommunikasjon. Ved økt grad av toveiskommunikasjon vil dette avdekke videre problemer og kunne bygge bedre relasjon mellom ledelsen og trenerne. Ledelsen vil på denne måten også kunne følge opp trenerne bedre og ha større oversikt over arbeidet.

Kommunikasjon og erfaringsutveksling trenerne imellom, kan også bidra til at planverket setter seg bedre. Ved diskutere seg i mellom kan de både bygge relasjon, men også få et innblikk på hvordan de andres arbeid gjennomføres. Om trenerne er bevisst på hvordan hverandre jobber, kan det være lettere å holde en rød tråd gjennom arbeidet.

Formidlingen av planverket og visjonen kan bli tydeligere og det ønskede handlingsmønsteret kan bli understreket sterkere, slik at trenerne vet mer nøyaktig hva ledelsen ønsker fra dem. Dette føre til at trenerne får en bedre forståelse av planverket og områdene trenerne er skeptiske til kan dermed bli akseptert. En annen måte for trenerne å akseptere planverket vil være å involvere de i enda større grad ved å diskutere innholdet og på den måten bygge eierskap til planverket.

5.0 Konklusjon

Hvor godt rustet er Mjøndalen IF for å omsette sportslig planverk i ønsket praksis?

Ut i fra analysen kom det frem at MIF har styrker som kan lede til at planverket skal omsettes i ønsket praksis. Trenerne opplever stor frihet der de får benyttet egen kompetanse innenfor de gitte rammene. De ser på det som en fordel å ha et planverk som vil gi akademiet et handlingsmønster der arbeidet vil drives mer effektivt og automatisert. Kommunikasjonen mellom trenerne og ledelsen er god da trenerne føler seg hørt om de kommer med innspill.

Det er likevel flere forbedringspotensialer i klubben, og dersom MIF skal være godt nok rustet til å omsette sportslig planverk i ønsket praksis er det områder som bør forbedres. For å maksimere ressursbruken i akademiet vil det være hensiktsmessig å legge til rette for at trenerne jobber mest mulig i akademiet. Dette kan gjøres ved å avslutte kombinasjonen mellom bredde- og toppfotball eller redusere trenernes arbeidsområder rundt breddefotballen.

Basert på trenernes varierende kjennskap til planverket samt lite kjennskap til hvordan de andre trenerne arbeider kan dette by på utfordringer. Disse utfordringene kan løses ved å øke kvaliteten på kommunikasjonen. Det ligger til rette for god kommunikasjon i klubben og ledelsen bør benytte seg av denne styrken ved å formidle planverket til trenerne i større grad for å gi dem et bedre grunnlag til å følge planen og samtidig gi forståelse for innholdet. Om trenerne får samme innføring i planverket vil den røde tråen være mer synlig i arbeidet og sannsynlighet for å implementere planen vil økes. Får trenerne samtidig mer individuell oppfølging og toveiskommunikasjonen øker, vil ledelsen få mer oversikt i arbeidet og trenerne kan komme med innspill om områder i planen som kan forbedres.

For å kunne omsette det sportslige planverket i ønsket praksis bør trenerne få bedre kjennskap til sportsplanen og bedre kjennskap til hvordan de andre trenerne arbeider. Basert på MIFs styrker med gode kommunikasjonsmuligheter konkluderes det med at MIF er godt rustet til å takle utfordringene og omsette sportslig planverk i ønsket praksis og leve opp til scoren fra akademiklassifiseringen.

6.0 Anbefalinger

For å øke kjennskapet til planverket vil jeg anbefale MIF til å fortsette med de ukentlige møtene, men å ha et større fokus på planverket. Ved å fokusere på ett område i planen for hvert møte vil kunne gi en grundig innføring for trenerne og bedre forståelse for innholdet. Det bør også være åpent for diskusjon i møtene der trenerne kan presentere hvordan de løser arbeidsoppgavene og de andre trenerne kan ta til seg kunnskap. Videre bør trenerne presentere hva de skal planlegge for den kommende uken, hvorav de andre trenerne kan komme med innspill. Dermed vil det også være et tettere samarbeid mellom trenerne. Ledelsen bør også ha samtaler med trenerne individuelt ofte for å følge opp treneren og diskutere hvordan planen fungerer i praksis, da dette kan gi ledelsen et bedre bilde av hvordan arbeidet fungerer og områder som kan forbedres.

7.0 Svakheter med studien

Det er flere faktorer som spiller inn om planverket skal omsettes i ønsket praksis. Denne oppgaven tar kun for seg trenernes syn på den strategiske implementeringen og innholdet i planverket. For at studien skulle vært mer nøyaktig hadde det vært interessant å sett fra ledelsens synpunkt også da dette ville gitt et bedre helhetsbilde.

Samtidig har det vært viktig å være bevisst på at jeg var utplassert i MIF imens studien ble gjennomført da det kan påvirke både meg som forsker og respondentene i intervjuene. Det har vært viktig for meg å holde et nøytralt syn på klubben for å et mest mulig objektivt resultat.

En annen faktor er at teorien som er valgt ut gjelder organisasjoner generellt og er ikke utarbeidet ut i fra fotballbransjen. Deler av teorien er derfor ikke nødvendigvis helt ideell å måle opp mot i et akademi. Det kan også være svakheter i forbindelse med metoden. For få respondenter, kvalitet på intervju og analysearbeidet er alle faktorer som kan mislede et resultat.

8.0 Referanser

Creswell, John. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

London, Sage publications.

Dalen, Monica. (2004). *Intervju som forskningsmetode*.

Oslo, Universitetsforlaget.

Deci Edward, Olafsen Anja H. Ryan Richard. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. Lest 15.02.2018. Hentet fra:

http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/03/2017_DeciOlafsenRyan_annurev-orgpsych.pdf

Fjellstad Holm, Simen. (2017). *Nøkkelen til god motivasjon*. Lest 20.02.2018. Hentet fra:

<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Haugli, Kurt B. M. og Ekeland, Halvor. (2017). *Debatten om talentutvikling:- Skal ikke lage fotballfabrikker for ungene*. Lest 01.05.2018. Hentet fra:

<https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Debatten-om-talentutvikling--Skal-ikke-lage-fotballfabrikker-for-ungene-246924b.html>

Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*

Oslo, Cappelen Damm AS

Johannessen, Asbjørn., Tuft, Per Arne., Christoffersen, Line. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

Oslo, Abstrakt forlag AS

Krumsvik, Rune Johan. (2014). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*.

Bergen, Fagbokforlaget

Mintzberg, Henry. (1994). *The rise and fall of strategic planning*”.

New York, Free Press Paperbacks.

Mintzberg, Henry og Quinn, James B. (1991). *The strategy process*.

Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph og Quinn, James B. (2003). *The strategy process: Concepts, Contexts, Cases*.

Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall.

Newton, Cherissa. (2017). *Plan VS. Strategy: Is there a difference?* Hentet fra:

<https://cmoe.com/blog/a-plan-versus-a-strategy-is-there-a-difference/>

- Olafsen, Espen. (2017). *Akademiklassifiseringsrapporten*. Oslo, 2017.
- Psykologisk. (2015). *Nøkkelen til god motivasjon*. Lest: 16.02.2018. Hentet fra: <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- Rice, George H. Jr. (1983). *Strategic decision making in small businesses*. Sage publications
- Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan og Boldt-Christmas, Lisa. (2014). *Strategi – en innføring*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Ryan, Richard og Deci, Edward. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. Lest 16.02.2018. Hentet fra: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Sparkes, Andrew. C., & Smith, Brett. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London, Routledge.
- Steiner, George A. (1979). *Strategic planning*. New York, Free Press Paperbacks.
- Stoner, James A. F. og Freeman, Edward . (1989). *Management*. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
- Store norske leksikon. (2017). *Autonomi*. Lest 15.02.2018. Hentet fra: <https://snl.no/autonomi>
- Store norske leksikon. (2015). *Strukturert intervju*. Lest 05.04.2018. Hentet fra: https://snl.no/strukturert_intervju
- Sæther, Esten O. (2017). *Ikke ødelegg for barna nå som Martin Ødegaard er blitt voksen*. Lest 01.05.2018. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/sport/ikke-odelegg-for-barna-na-som-martin-odegaard-er-blitt-voksen/68776624>
- Tjora, Aksel (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Tran, Nhu. (2017). *What is Self-Determination Theory?* Lest 23.02.2018. Hentet fra: <https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/#autonomous-controlled>

Vansteenkiste, Maarten og Ryan, Richard. (2013). *On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle*. Lest 16.02.2018. Hentet fra:

http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2014/07/2013_VansteenkisteRyan_JOPI2.pdf

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide



Intervjuguide

Introduksjon og bakgrunnsinformasjon

- Viktigheten av og forklaringer rundt intervjuet (tidsbruk, hensikt, intervjustruktur og hvordan data blir brukt)
- Min rolle (følger forskningsprosedyrer satt av HiMolde)
- Hvordan respondenten kom til klubben, bakgrunn, kompetanse, filosofi
- Nåværende rolle og ansvarsområder

Plan, strategi og implementering:

Prosessen rundt sportsplanen, hvordan har den vært for deg?

Hvor godt kjenner du til innholdet?

- Rekruttering av spillere
- Treningsfasen (periodeplan, øktplan osv.)
- Innretning til A-lag
- Evt. hvorfor ikke?
- Hvilke deler er vanskelig å forstå, hvorfor?

Har du vært involvert i utformingen?

- Evt. hvordan, hvorfor?
- Har du mulighet til å påvirke planen nå?
- Hvordan burde prosessen ideelt sett vært? Hvorfor?

Hvor godt er sportsplanen kommunisert og forankret?

- Hvordan ble den først formidlet?
- Noen form for opplæring?
- Tydelighet
- Anvendelighet
- Samsvar med klubbens filosofi/tradisjoner/visjoner/målsetninger?
- Har du forståelse eller er klar over hvordan de andre trenerne jobber?

Motivasjon

I hvilken grad gir planen frihet til å styre eget arbeid?

- På feltet
- Planlegging
- Benytte egen kompetanse

Ser du viktigheten av å ha en slik overordnet plan?

- Tro på planen, er dette riktig vei å gå?
- Hvor viktig er det at planen blir fulgt?
- Hva er alternativet?
- Hva tenker du rundt potensialet for denne planen for å bidra til bedre spillerutvikling?
- Hvordan samsvarer din trenerfilosofi med sportsplanen? Konsekvenser av det?
- Hva driver deg evt. til å fortsette i rollen?

Kan du kort beskrive hva som motiverer deg for å jobbe som trener?

- Intrinsic/extrinsic (indre/ytre)
- Hva synes du om jobben din?

Hvordan motiverer ledelsen deg til å følge planen?

- Hvis ikke, hvordan kunne de gjort det?

Hvordan opplever du tilbakemeldingene fra ledelsen?

- Støttende, nedverdiggende etc.

Avslutning

Oppsummering?

Er det noe mer du vil tilføre som kan passe inn?

Takke for tiden

- Holde deltakerne oppdatert på oppgaven

9.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring



Samtykkeerklæring for intervju

Akademitrenerens holdning til Mjøndalens sportsplan

Jeg studerer Sport Management ved høgskolen i Molde, og skal dette semesteret skrive min bachelor oppgave. I denne oppgaven vil jeg undersøke hvilke tanker akademitrenerne i Mjøndalen gjør seg rundt ny sportsplan og prosesser knyttet til den (planlegging og implementering).

For å besvare oppgaven vil det bli gjort intervjuer, analyse av resultater som videre blir diskutert i lys av relatert litteratur. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene, som blir transkribert og deretter slettet.

Å delta i intervjuet er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Navn på deltakerne eller andre vil bli kodet, og resultatene vil sammenfattes tematisk basert på svar fra flere deltakere, som gjør det vanskeligere å spore sitater fra intervjuene.

Som bekreftelse på at du har lest og forstått deltakerinformasjonen, og at du ønsker å delta i undersøkelsen, ber jeg deg om å samtykke i deltakelsen ved å signere nedenfor.

Sted og dato

Sted og dato

Signatur (deltaker)

Signatur (intervjuer)