



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Hva har bidratt til Bodø Glimts suksess under Knutsen

Joacim Kolsrud Aase

Totalt antall sider inkludert forside: 32

Molde, 15.11.2022



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 betrakte som fusk 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 §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat	<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"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Ole Martin Kleivenes

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 godkjennelse.

Opgaver 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:

Forord

Denne oppgaven fullfører min Bachelorgrad i Sport Management ved høyskolen i Molde. Det er en krevende jobb når en kombinerer jobb og studier. Det krever planlegging, disiplin og motivasjon. Det er en viktig og lærerik prosess, som kommer godt med videre i livet, når det er mye som må gjøres. Det er viktig å sette seg delmål og tidsfrister, slik at man kan få den progresjonen man ønsker.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Ole Martin Kleivenes, som alltid fant tid til å gi gode råd og tips. Mine foreldre som motiverte meg til å holde det gående, samtidig som jeg har fått luftet og diskutert temaet. Siste takk går til alle jeg har snakket med på en mer generell basis, som det ble naturlig å diskutere fotball sammen med, og da var det mange Bodø Glimt diskusjoner.

Oppgavens hensikt er å få en bedre forståelse av hva Bodø Glimt har gjort, hvordan kulturen i laget er, og hva det er Kjetil Knutsen har gjort for klubben, og hvordan har de gått frem for å oppleve denne suksessen som de har gjort. De kan ikke måle seg økonomisk med de beste klubbene i Norge, men har nå vunnet 2 strake seriegull, og kom til semifinalen i UEFA Europa Conference League. De ble slått ut av Roma, som endte opp som mester i turneringen, og er et storlag i Italia. Hva kan Norske lag lære av det Bodø Glimt har gjort? Det er noe av det jeg setter søkelys på i denne oppgaven. Personlig har jeg lært mye av denne oppgaven, men også fått bekreftet noe av det jeg på forhånd hadde tenkt.

Sted: Haugesund

Dato: 15.11.2011

Underskrift: Joacim Kolsrud Aase

Sammendrag

Bakgrunn: Fotball er den sporten som er størst i verden. I Europa har vi de beste lagene og spillerne. I Norge er fotball den største idretten. Sammenlignet med de største ligaene så ligger vi langt bak. På herre siden så er Norge per 15.11.2022 nummer 42 på FIFA rankingen. Per 8. september 2022 er Norge på 12 plass i forhold til UEFA Ranking, som da gjenspeiler lagene i Eliteserien. Bodø Glimt har ved sin suksess ute i Europa hjulpet Norge opp på denne rankingen. Da er det interessant å finne ut hva de har lykket med, og se om dette kan hjelpe andre lag, og bidra til enda mer klatring for Norge i Europa rankinger.

Hensikt: Kan andre lag lære av Bodø Glimt og skape suksess? Dersom flere Norske lag kan gjøre det bra ute i Europa, så vil norske lag avansere UEFA rankingen, noe som igjen gir flere plasser for Norske lag i UEFA sine turneringer.

Metode: Induktiv metode, som er en oppdagende tilnærming.

Resultat: Ut fra hva som ble oppdaget, så har Kjetil Knutsen fått frem en kultur i klubben som skaper en «prestasjon over resultat» kultur. Søkelyset på å tenke langsiktig i form av å se på prestasjon over resultat.

Konklusjon: Det er ikke noen fasit som tilsier at dette er måten du får suksess på. Men ved å se hva Bodø Glimt har gjort, kan man ha noen retningslinjer som man kan følge.

Nøkkelord: Ledelses stil, Prestasjonskultur, Dynastier

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	4
1.1 Valg av tema	4
1.2 Aktuell historie	4
1.3 Problemstilling	5
1.4 Hensikt	5
2.0 Metode	6
2.1 Valg av metode.....	6
2.2 Store trenere for dynastier	6-9
2.3 Gi alt (Bodø Glimts kjerne verdi)	9
2.4 Kjetil Knutsen bakgrunn	10
3.0 Teori	10
3.1 Ledelses stilen	10-13
3.2 Andre managere og spillere	14-16
3.3 Treningstid	17-18
3.4 Meditasjon og søvn	18-19
3.5 Prestasjonskultur	20
4.0 Diskusjon	20
4.1 Oppbygningsfase observasjoner	20-21
4.2 8 Mulige årsaker til Bodø Glimt suksessen	21-23
5.0 Resultat	24
6.0 Konklusjon.....	25
7.0 Referanseliste	26-28

1.0 Innledning

1.1 Valg av tema

Jeg valgte å skrive om Bodø Glimt, siden jeg synes det er interessant hvordan klubber kan styres og bygges opp. Fotball har blitt veldig pengestyrte ute i Europa, så når mindre klubber opplever suksess, er det interessant å kunne gå mer inn i dybden på hva de har gjort. Da kan også andre lag følge den oppskriften for om mulig å oppleve lignende oppturer. Jeg ønsker også at Eliteserien i Norge blir en bedre liga, med flere lag som kan heve seg i Europa. Det kan igjen gi flere muligheter for norsk fotball. Bodø Glimt har gått frem som et eksempel på hva Norske lag kan få til. Siden Bodø ikke er en stor by, viser det at flere lag kan oppleve suksess, selv om de ikke er fra Oslo, Bergen, Trondheim eller Stavanger, som er de største byene i Norge.

1.2 Aktuell historie

FK Bodø Glimt ble stiftet 16 september 1916. De spiller sine hjemmekamper på Aspmyra Stadion. Per 2022 så har Bodø en befolkning på 52 803. De har hatt et lag som har vært i eliteserien i flere år. I 2003 fikk de sølv, men endte 14 poeng bak Rosenborg. De har siden den gang hatt noen turer opp og ned fra eliteserien.

I 2016 havnet Bodø Glimt på 15 plass i eliteserien. Det ble dermed nedrykk for de gule. I 2017 ansatte Bodø Glimt Kjetil Knutsen som assisterende trener. Sesongen 2017 endte med 1. plass i nest øverste divisjon, og rykket dermed opp til Eliteserien. I 2018 tok Kjetil Knutsen over som hovedtrener for Bodø Glimt. Og endte på en 11. plass, kun 3 poeng fra nedrykk. I 2019 ble det sølv for Bodø Glimt, før de endte 2020 sesongen med seriemesterskap. I 2021 klarte de å gjenskape suksessen og vant for 2. året på rad. Bodø Glimt har fått prøvd seg ute i Europa hvor Norske lag ikke har hatt så stor suksess siden Rosenborg dominerte for 13 år siden. Noen av resultatene en kan se på fra hva Bodø Glimt har oppnådd er 6-1 seier mot Roma og etterfulgt av 2-2 borte mot samme lag. De klarte også en sammenlagt seier på 5-1 mot Celtic i Europa Conference League, som er et imponerende resultat. Totalt ble det semifinale for Bodø Glimt i Europa Conference League, hvor de endte med tap mot Roma 5-2 sammenlagt.

1.3 Problemstilling

Glimt har solgt sine beste spillere, allikevel fortsetter de å imponere. Både i Europa og I Norge viser Bodø Glimt, at selv om de er en relativt liten klubb, så kan man oppnå suksess. Hva er det Bodø Glimt har gjort? Er Kjetil Knutsen blant de beste trenerne? Hva har Glimt gjort for å skape denne suksessen? Spillere som har prestert svakere i andre klubber, har blomstret under Knutsen. Nils Arne Eggen klarte noe få hadde trodd var mulig, nemlig å ta et Norsk lag til Champions League, og faktisk prestere mot topp motstand. Kan Kjetil Knutsen oppnå det samme, og kvalifisere seg til Champions League? Noe ingen Norske lag har gjort siden Rosenborg? Noe som er et stort spørsmålstegn, vil Bodø Glimt klare å holde seg i toppen dersom Kjetil Knutsen drar? Hva har Kjetil gjort, med Glimt for å få dem opp på dette nivået, og er det mulig å gjenskape tilsvarende suksess for en annen klubb? De fleste lagsporter har såkalt «copycat league», som vil si at en kopierer andre lag sin suksess i håp om å oppnå det samme. Det Bodø Glimt har fått til er ikke bare bra for Nord-Norge, i form av å vise landet hva de kan få til, men det er også veldig bra for resten av landet. Uansett om du kommer fra en storby, eller en som er mindre, så er det håp om suksess. Det at Norske lag kan slå fra seg ute i Europa betyr mye for den Norske Eliteserien.

«Hva har bidratt til Bodø Glimts suksess under Knutsen?»

1.4 Hensikt

Hensikten med denne oppgaven er å kunne få en litt dypere forståelse av hva som ligger i grunn for suksessen til Bodø Glimt. Det å kunne lære av hva andre har gjort som er riktig, kan legge et grunnlag for andre lag, slik at de kan oppnå suksess. Kan lag fra mindre byer oppleve den samme suksessen, slik at Norge kan få flere lag ut i Europa. Suksess i Europa gir mer penger inn til Norske klubber og dermed kan det bidra til enda høyere nivå i Eliteserien.

2.0 Metode:

2.1 Valg av metode

I denne oppgaven så skal det bli brukt en såkalt induktiv metode. Med induktiv metode menes en oppdagende tilnærming. Når man slår opp induktive metoder i leksikon, får vi vite at induktive metoder kalles i erfaringsvitenskaper ulike eksperimentelle metoder som vi kan bruke for å konstatere årsakssammenheng mellom ulike faktorer eller variabler. (Tranøy 2022)

I utgangspunktet så ble det kjørt induktiv metode som Postholm, og Jacobsen beskriver som «å være induktiv innebærer å ta utgangspunkt i de situasjonelle betingelsene. I sin ytterste form vil en induktiv tilnærming bety at forskeren går inn i feltet med et helt åpent sinn» (Postholm & Jacobsen 2014 s 40). Når man blir mer kjent med oppgaven, og finner mer ut hva en skal se etter, ender man opp med å vike fra induktiv og det blir mer deduktivt.

Deduktiv tilnærming er ifølge Postholm og Jacobsen når man vet hva man skal se etter: «En pragmatisk tilnærming innebærer en antakelse at undersøkelses prosessen betraktes som en interaksjon mellom det induktive og deduktive» (Postholm & Jacobsen, 2014 s 40-41). Det endte opp med å bli mer overaskende og bekreftende metode ut fra hva en forventet.

Her i denne oppgaven så kommer det ulike utsagn/påstander fra ulike spillere, trenere eller andre mennesker knyttet opp mot klubben. Alt blir deretter sjekket opp mot hva forskning sier, slik at vi ser hva forskning sier kontra, de ulike utsagnene/påstandene som blir gitt. Alle artikler som blir brukt er fra 2017 – 2022 slik at vi holder oss nærmest mulig nåtid, og det som er relevant de årene Bodø Glimt har hatt en suksess. Det som er den store fordelen med å bruke denne metoden, er at da kan vi se hva ulike personer rundt klubben mener, og knytte det opp mot hva forskning sier.

2.2 Store trenere for dynastier

For å finne ut hva Bodø Glimt har gjort for å oppnå suksess, har jeg gått igjennom hva andre lag i ulike lagsporter har gjort for å oppnå suksess. Hovedtyngden går på de lagene som har hatt suksess over tid i lagsport. Jeg har ikke gått på individuell idrett, for da er det individuelle ferdigheter helt avgjørende. Jeg velger ut idretter som minst trenger 5+ personer på banen samtidig. Fotball er en lagsport, selv om du har en Messi eller Ronaldo, trenger de andre spillere rundt seg for å oppnå at laget skal vinne. Media fokuserer ofte på stjernene, siden det er de som får leserne interessert, men selv de største stjernene trenger

medspillere. Induktiv metode baserer seg på oppdagende tilnærming. Hvilke ulike punkter har andre suksessfulle lag oppnådd, og hva sier forskning til det Bodø Glimt har fått til ut fra funnene som spillere, trenere o.l. forteller? Hva sier folk som følger laget tett? Det finnes ikke bare en vei til å oppnå suksess, og i sport så kommer man aldri til å finne en fasit. Sport er konstant under utvikling, og man eksperimenterer hele veien. Et begrep man bruker i USA er «dynasti». Begrepet er brukt på lag som oppnår suksess over tid. For å ikke måtte gå for langt tilbake så er det kun lag innen årgangen 2000 som får fokus her, det gir ca. 20 år å benytte seg av. Pep Guardiola har ledet Barcelona til et av historiens beste lag, før han videreførte det samme til Bayern München, hvor han vant seriegull hvert år han var trener der. Nå har han fått Manchester City til å dominere i England. Før han har vi Sir Alex Ferguson som ledet Manchester United til å dominere i England. Går vi over til andre sporter, har man f.eks. i Amerikansk Fotball New England Patriots. De har dominert i en idrett, konstruert for å hjelpe lagene som er svakest. Patriots var fra år 2001 – 2019 et lag som alltid konkurrerte om trofe. I Håndball så har vi det Norske Kvinnelandslaget. I Basketball har vi Golden State Warriors som fra 2015 til dags dato har vært et dominerende lag. New Zealand All Blacks, som mange har sett mye på, kan gi mange gode punkter. Det finnes også en god del andre tilsvarende eksempler, så det er mye å plukke ut fra. Det skal lages en liste over ulike punkter som har vært en del av suksessen til andre lag, for da å se hva som blir nevnt av Bodø Glimt.

New England Patriots: eks.

Bill Belichick's gav 4 nøkler til suksess for hans del:

1. Støtt spillere og ansatte hjemme og på jobb. Tanken her er at dersom de har situasjoner hjemme, så kan det påvirke dem når de er på jobb.
2. Jobb hardt hver dag for å oppnå målene.
3. Hold deg til nåtid. En dag om gangen. Ikke snakk om året før, neste år eller neste uke. Ha søkelys på neste kamp.
4. Forbered deg for alle utfall.

(Snyder & Umoh 2018)

Sir Alex Ferguson gav 8 nøkler til suksess.

1. Start med grunnlaget: Få inn unge spillere, og bygg et ungdoms system som kan opprettholde klubben over tid, fremfor å signere veteraner for korttids suksess.
2. Tørre å gjenoppbygge laget: Han tok vurderinger ut fra hvordan laget vil se ut om 4 år og mener at alle lag burde friske opp laget hvert 4. år.
3. Sett en høy standard, og hold alle til denne.
4. Ikke gi fra deg kontrollen: Ikke la spillerne ta over makten fra deg, selv om det er den beste spilleren i verden.
5. Match beskjeden til øyeblikket: Konteksten av situasjonen må bestemme når man bør kritisere eller oppmuntre spillerne.
6. Forbered deg på å vinne. Ligger du f.eks. under med 2-1, gå mer offensivt, og prøv og vinn selv om du kan ende opp med å tape 3-1.
7. Observer, og stol på kraften av observasjon.
8. Aldri stopp tilpasning.

(Manfred 2013)

Pep Guardiolas nøkkler til suksess.

1. Sterkt fokus på personlige forhold, og få spillerne til å føle seg elsket.
2. Forarbeid, her i likhet med de 2 andre.
3. Lære fra legender. Hva har andre gjort for å oppnå suksess og hva kan du ta med i din egen metode.
4. Konstant stille seg spørsmål, og vær åpen for kritikk.

(Cooper 2017)

Alle 3 har skapt dynastier. Når en ser hva Bodø Glimt har gjort, kan man kjenne seg igjen i noe av det som blir nevnt fra 3 av de store. Det er noen kjennetegn mellom dem.

«Sport sense» lagde en artikkel vedørende hva gjør et sportslag suksessfullt. 4 punkter som er viktig for å lage et bra lag.

1. Filosofien bak hele organisasjonen
2. De kutter ikke hjørner når de gjør seg klare for lag både på og av banen.
3. De har mange gode trenere rundt laget.
4. Miljøet er bra, spillerne blir gitt muligheten til å bedre alle livs ferdigheter, og ikke bare relatert til sporten.

(Bergdorf. 2021)

Det finnes ikke en fasit for «slik vinner du og blir et topplag». Det er viktig med en god kultur, og det som går igjen i de fleste topplag som presterer, er at hele laget drar i samme retning og har tro på prosjektet. Lær av hva andre har fått suksess med og tilfør det i din filosofi. Man kan lære av andre, men man må gjøre det til sitt eget slik at det også vil passe inn i egen situasjon.

2.3 GI ALT (Bodø Glimts kjerne)

Kjerneverdien til Bodø Glimt er GI ALT som benevnelsen (Glad – inkluderende – Ambisiøs – Lojal – Troverdig). Gjennom hele Bodø Glimt, det vil si alt fra A lag – Barne og ungdomsavdelinger så gjelder følgende hovedmål. De skal gi Nordlendinger mulighet til å spille i Eliteserien med Bodø Glimt, De skal utvikle spillere som de kan selge videre til de 15 beste ligaene i Europa.

Bodø Glimt har definert noen respektive virksomheter de har definert som mål.

- Alltid ha et lag i eliteserien, og ha en Nord Norsk profil.
- Akademiet til Glimt skal være blant Norges topp 3 av fotballakademier.

Spillutvikling for både eget lag, men også internasjonale klubber.

- Alle spillerne skal få en god fotball opplevelse som preges av trygghet, mestring, trivsel og sportslig og menneskelig utvikling.

Ut fra Bodø Glimts kjerne verdier kommer det opp viktige elementer fra filosofiene til store trenere som Sir Alex stod for. Ha som mål å ha topp 3 akademier slik at en kan utvikle egne spillere. Fokuserer på det menneskelige er noe som ofte går igjen fra de beste lagene. Ha en glede over hvor en er, trivsel slik at en kan lettere prestere. Problemer privat kan gå ut over prestasjon på banen. (Glimt 2021)

Et viktig mål å følge er flest mulig, lengst mulig, best mulig.

Bodø Glimt har satt fokus punkter før Kjetil Knutsen kom inn, og alle som er en del av Bodø Glimt skal følge denne kjerneverdien som Bodø Glimt har satt. Klubben har laget en grunnmur av kultur, som skal sørge for at alle i klubben kjenner til verdiene og hva som kreves av spillerne i klubben.

Fra 2010 – 2017 fokuserte Bodø Glimt på å opprettholde klubbens økonomi.

En kjerneverdi i bunn, som setter krav til spillere og ansatte i klubben, er viktig for å ha en grunnmur. Felles mål og felles fokus sørger for at alle skal dra i samme retning.

2.4 Kjetil Knutsens bakgrunn

Kjetil Knutsen måtte gi seg tidlig som fotball spiller siden knærne ikke tålte den belastningen som krevdes. Knutsen startet som trener som 26 år gammel. Han er utdannet lærer på ungdomsskole, han måtte til tider kombinere disse to rollene samtidig. Fotball var en lidenskap, så det hjelper når man skal bruke mye tid på noe som ikke er hovedinntekten. Kjetil Knutsen har jobbet som lærer på Branns fotballgymnas og Tertnes toppidrettsgymnas. Som hovedtrener så har Knutsen ledet Fyllingsdalen og Åsane. Når han fikk jobb i Bodø Glimt, var de i 1 div (2. nivået i Norge) Jobben han fikk var som assistent. Allerede i sin tidlige fase og under et intervju tilbake i 2017, var han tydelig på at Bodø Glimt burde være en Eliteserieklass, og dette var det også de i Bodø mente. (Ytterstad 2017) Kjetil Knutsen tok UEFA Pro Linses i 2019 dette er et kurs som er det høyeste du kan få.

Når man tar til orde for at man bør kjøre en pedagogisk tilnærming som trener, har Knutsen en stor fordel som trener når han har vært lærer. For å kunne drifte denne metoden må man kunne det man snakker om. Dersom man ikke klarer å formidle budskapet, har man ikke kontroll på det man ønsker å lære videre.

3.0 Teori

3.1 Ledelses stilen

Et av de punktene som de største managere rundt om benytter seg av, er at forholdet til de rundt deg er viktig for å oppnå suksess. Man kan se at en har managere som får suksess med en gang, men ikke klarer å levere over flere år i samme klubb. Sir Alex Ferguson og Bill Belichick har begge vært i samme klubb i mer enn 20 år med stor suksess. Utvikling både personlig, men også ved å lære av andre kommer frem. Å vinne kurerer mye, så det er enkelt når man vinner og alt ser bra ut, men hvordan man håndterer press og nedtur er et helt annet dilemma. Det å kunne ta til seg kritikk, og å være villig til å endre hvordan ting skal gjøres, er en viktig del av å opprettholde suksess over tid. Ferguson og Bill Belichick brukte også det å sette høye standarder til de rundt seg, og holde dem til det.

Ifølge Bodø Glimts kaptein Ulrik Saltnes så er ikke Kjetil Knutsen en fotball geni, men trener geni. Det han mener, er at han stiller strenge krav til spillerne sine, og at det ikke er noe rom for kompromiss i forhold til hva han forventer av disse. Saltnes legger også til at de som ikke kan følge denne tanken må finne seg en ny klubb. (Sande og Tonning 2022). Det å definere ledelse er ikke lett, hva fungerer best varierer fra gruppene som blir ledet. Når du leder en gjeng så fungerer en ledelse stil, mens for en annen gruppe så vil ikke den

samme stilen fungere like bra. De lederne som blir husket best er de som er gode ledere, men også de som er veldig dårlige. Kjetil Knutsen har uten tvil funnet en stil som passer utmerket i Bodø, både med tanke på resultater, men også at spillergruppen han har virker veldig fornøyd med treneren sin. Knutsen sin lederstil kan bli veldig dårlig om den blir brukt feil. Knutsen er ifølge Saltnes en veldig god menneskekjenner. Det Knutsen gjør ifølge Saltnes, er at han luker ut de spillerne som ikke samsvarer med hva Knutsen ser på som nødvendig i spillere for å lykkes i Bodø. I intervju med NRK har Knutsen vært tydelig på at han ikke kjenner seg igjen i begrepene verken trener geni eller fotball geni. Han gir dermed mye av æren til spillerne, at de drar i samme retning. Saltnes sier at det ikke passer med hva han opplever av Knutsen. Knutsen krever at spillerne skal være på når de er på, og av når de er av. I prinsippet skal spillerne bli flinke til å sette krav til seg selv også utenfor banen. Det hjelper dem med å få ut sitt fulle potensiale. Det å legge seg tidligere enn andre, og det å kunne være flink til å bruke sin hverdag til å bli bedre spillere og mennesker ved valgene gjør. Det å få det beste ut av dem. (Sande & Tønning).

Slik Knutsen fremstår, er det at han ikke ønsker all ære, men vil dele den med sine spillere og støtteapparatet. Knutsen er i en posisjon hvor han kan kreve mye av æren, men ser at de rundt seg har mye å si for å kunne fortsette å levere slik de har gjort til nå. Hvor viktig en trener/manager er for et lag, kommer som regel godt frem etter at han/hun har forlatt klubben. Rosenborg og Man Utd er eksempler på dette. Det kan også være kostnaden av å ha en såpass stor figur leder laget over tid. Nils Arne Eggen dominerte med Rosenborg i mange år, og da han forlot laget, klarte de aldri å fylle skoene til Eggen. De klarte imidlertid å vinne noen trofeer videre, men suksessen i Europa uteble. Dette kostet Rosenborg mye økonomisk. Manchester United etter Ferguson har slitt med å komme opp på samme nivå som tidligere. Store managere har kommet inn uten å lykkes, og mye penger hos Man Utd har blitt brukt. Store spillere har kommet inn, men har ikke skapt den store suksessen som de ønsker. Ferguson fikk alltid frem et slagkraftig lag, mens nå etter hans tid har de ikke klart å kjempe om gullet. Ledelse er tradisjonelt betegnet som bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeid slik at gruppen/organisasjonen når sine mål. (Kaufmann & Kaufmann 2015.).

Som tidligere nevnt så finnes det mange metoder å lede på, og Kjetil Knutsen sin stil er ikke den eneste eller nødvendigvis den rette. Det er enda tidlig i Kjetil Knutsen sin karriere, så det er ikke lett å komme med noen form for konklusjon på hvor vellykket Knutsen er, men når man ser på resultatene så er det vanskelig å argumentere imot. Det er en del utfordringer som kommer til å møte Knutsen og Bodø Glimt. For å argumentere mer

imot den stilen Knutsen kjører, som er en mer instruerende lederstil, kan det fort skape splittelse om ikke alle er med på tankene og metodene. Noe som ofte går igjen ved Knutsen er at de tenker prestasjon før resultat. Dersom det tar lang tid før en vinner, kan dette skape frustrasjon, spesielt dersom Knutsen ikke klarer å få spillerne og ledelsen til å se det Knutsen vil at de skal se. Når det går imot, er det enda lettere å peke på nettopp Knutsen, siden han er den som bestemmer. Ut fra Kaufmann & Kaufmann så er Kjetil Knutsen sin lederstil transformasjonsledelse, slik ulike spillere forklarer sine erfaringer med Knutsen. Transformasjons ledelse er ledelse som inspirerer andre til engasjement for målet organisasjonen eller lederen har. (Kaufmann & Kaufmann 2015). For å kunne få det beste ut fra denne metoden, må de rundt deg kjøpe det du selger, det vil si at de har troen på prosjekt Knutsen. Hele stilen til Knutsen baserer seg på at her skal alle bidra å dra i samme retning, og dersom enkelte ikke har troen eller ønsker å være med på dette, så vil de bli kvitt disse personene. Både ved ansettelse, og kjøp av spillere, må de sørge for at de riktige kommer inn, og ikke bare kjøper for å kjøpe spillere kun basert på prestasjoner med andre klubber. Betydning av en leder er stor. Det er mye som støtter teorien om at lederen har mye å si for de under seg. Hvor tilfreds de er har en sammenheng med lederen og hvor produktive de er. Trivsel og ytelse kan spores til lederen som da igjen betyr at lederen påvirker om det blir suksess eller ikke. (Martinsen 2009) Videre ifølge Martinsen så er det en uklar linje mellom karismatisk ledelse og transformasjonsledelse siden disse har mange likheter. Karismatisk ledere gjenkjennes ofte som ledere med stor selvtillit, har et sterkt behov for makt og de har en sterk overbevisning om egne idealer. Mye av det samme finner man i transformasjonsledelse. Motivasjon, innsats og innstilling er punkter transformasjonsledere får frem. Dette overlapper igjen transaksjonsledelse (bytte og kontrollorientert ledelse). (Martinsen 2009)

Det å kartlegge hvordan en leder er som leder, er ikke så lett som en kunne tenkt seg. Man kan ikke si at sånn er hans eller hennes lederstil i sort og hvit, siden mye er overlappende. Når en får satt ledelses stilen på spissen for å kartlegge ledelsestiler så er det primært i form av 3 ledelsestiler. Man har den autoritære, demokratiske og laissez-faire (ikke intervensjon). Uansett hvordan vi prøver å definere lederstil, finnes det like mange definisjoner som personer som prøver å definere det. Det er noen ledelsestiler som går igjen, men mennesker trenger ulike former for ledelse. Selv om noe fungerer bra for meg, betyr ikke det at den stilen passer for deg. Hvordan vi som mennesker blir best motivert, styres av ulike faktorer. Lewin, Lippitt & White gjorde et eksperiment i 1939 på de 3 ulike metodene for ledelse. Ut fra denne forskningen så hadde de en leder som var diktator. Her

var de best når lederen var over dem, men de som ble ledet lærte lite, og var veldig lite effektive når lederen forlot rommet. I den demokratiske stilen handler det om at lederen veileder de under seg. Her ble det kjørt 2 veis kommunikasjon for å felles kunne løse problemer. Denne metoden fikk dem til å lære mest, og de ble mer selvstendige og effektive. Den 3. versjonen som var tilbakeholdt, fikk de lite til ingen veiledning. Dette gav de full kontroll over hvordan de skulle løse oppgaver selv. Denne formen fungerer best når de som skal løse oppgaver har høy ekspertise. Den store fallgraven her var at det lett kan bli forvirring og man kan bli demotivert, siden en ikke får klarhet og visjon fra ledersiden. Per nå så er det 83 år siden denne forskningen fant sted. Selve forskningen er ikke like relevant i dag. Forskningen som ble gjort i 1939 er mye av grunnen for den nyere forskning, og definerer ledelsestiler den dag i dag. Når vi snakker om ledelse, kommer det ulike definisjoner, men de har mye Lewin, Lippitt & White i seg. (Gandolfi & Stone 2017).

I 2021 ville RBK ansette Kjetil Knutsen som trener. Erlend Dahl Reitan hadde Knutsen som sjef i 18 måneder mens han var i Bodø. Han forteller at Knutsen er litt krevende, dette har med at Knutsen vet hvordan han vil ha det. Han er tydelig på hva han både ønsker, men også krever av sine spillere. Han er detaljorientert i pasningsspill, press, avslutning til spill generelt. Han blir sett på som en kompromissløs leder. Han er ikke redd for å ta de tøffe valgene, dersom en spiller ikke passer inn med hans idealer, er han ikke redd for å la de dra videre. (Sagbakken 2021) Dette går under autoritær leder i form av de 3 ledelsestilene som går mye igjen. En annen definisjon på Knutsen sin ledelse ut fra intervjuer og de som har fulgt han lenge er Transformasjonsledelse. Defineres ved at de stimulerer sine ansattes interesser. De får de ansatte til å se over sine egne mål til gruppens beste. Oftest blir de omtalt som karismatiske ledere, de virker inspirerende, de kan stimulere de ansattes intellektuelt. Karismatiske ledere er inspirerende og får ofte de ansatte til å yte det lille ekstra og får de ansatte til å tro at de kan oppnå store ting. (Martinsen 2009) Det finnes ikke den perfekte lederstilen, og man kan ikke si at sånn er det, for mange kan man finne trekk fra ulike former av ledelse. At Knutsen er en god leder, kan nok de fleste si seg enig i.

3.2 Andre Managere og spillere

Man kan se på mange trenere sin effekt, for eksempel José Mourinho. Han får gode resultater uansett hvor han er, men i løpet av 3. sesongen så har det gjentatte ganger gått dårlig for han. Ut fra lagene José Mourinho har ledet så er det sesong 2 som har vært sesongen med mest suksess før mye går galt i sesong 3. Det kan være mange grunner til dette. En av tingene som går igjen, er at det sliter på spillerne med stilen han kjører. Ifølge nyere forskning så viser det at det gir gode resultater når det blir stilt krav. Det må bli stilt gode krav som både utfordrer, men også er innen rimelige grenser. Når man setter strenge krav og er tydelig på hva en forventer, er det lettere at alle drar seg inn mot samme mål. (Ledernytt. 08.03.2020) Ifølge (Locke & Latham 2006), er det effektivt å sette gruppemål, men på grunn av at det er flere faktorer som spiller inn når man er flere personer som jobber mot et mål. Funnet som ble gjort her var når personlig mål og gruppens mål var kompatibelt, gikk det veldig bra. Når det ikke var tilfellet, skapte det konflikt og en ødeleggende gruppe dynamikk. Videre forklares det at en av de viktigste nøkkel faktorene av målsetting, er tilbakemeldinger. Dette er viktig ifølge Locke og Latham for å kunne følge progresjonen, forpliktelsen til selve målet. Det å kunne se på felles målet som viktig. Det å bruke målsetninger og delmål har vist seg å være effektivt. Allerede i 1990 hadde de funnet mer en 88 ulike oppgaver, involvert mer en 40 000 menn og kvinner i flere steder i verden. Det har blitt testet i lab og ute. Det har kommet frem til at det å ha målsetninger er effektivt, selv når målet blir satt av noen andre. For å se mer på den andre siden av målsetting, vil ikke vanskelige mål lede til bedre opptreden en å bare kreve folk til å gjøre sitt beste. En annen faktor er at når en kun fokuserer på målet, er at man kan få såkalt «tunnelsyn». Bare fokus på å nå målet, og ikke fokusere på de ferdighetene man trenger til å nå målet. (Locke & Latham 2006).

Fotball er en lagsport, men spillere kan ha gode individuelle kvaliteter, som f.eks. at en er veldig dyktig i driblinger og ballkontroll, andre kan ha en gode avslutnings kvaliteter o, l. På en fotball bane så er det 11 spillere på et lag som kollektivt jobber for å vinne kampen. Treneren eller Manageren er den som blir satt ansvarlig både for hvordan laget skal spille, men også hvilke spillere som skal starte. Å sette sammen de beste spillerne, gir ikke automatisk det beste resultatet. Kjetil Knutsen sin metode ved å stille krav og sørge for at alle drar i samme retning, hjelper ved at laget spiller veldig godt kollektivt, selv om de ikke har de beste spillerne på laget i forhold til hvem de møter. Går man tilbake i tid da Rosenborg ikke bare dominerte i Norsk fotball, men også klarte å hevde seg i Champions League. Det Rosenborg fikk til var helt ekstremt og varte lenge. Man kan se et skille på

Rosenborg fra laget som vant takket være måten de spilte på, til de falt litt ned når de da kjøpte de beste spillerne fra sine konkurrenter. Champions League spill gikk verre og verre over tid, og til slutt klarte de ikke lenger å kvalifisere seg før de nå er et lag som kjemper om gull, men de er ikke på toppen lenger.

Man kan stille seg spørsmålet om man skal satse på kollektivt, eller skaffe seg de beste spillerne. Fotball er som nevnt tidligere en lagsport, men de beste spillerne kan vinne kamper på egenhånd, spesielt om de har dagen. Bodø Glimt har fått spillere til å levere på et høyt nivå i Bodø, men de har slitt andre plasser. Bodø har også solgt gode spillere til andre land, og fortsatt levert varene ikke bare Norge, men også i Europa. Betydningen av det kollektive Bodø Glimt fremstår med, betyr enormt mye for deres resultater. Kjetil Knutsen har med sine krav sørget for at de beste spillerne får de samme kravene og standerne de må følge som de dårlige spillerne. Ordtaket "Hard work, beats talent, when talent does not work hard." Eden Hazard en av Premier Leagues beste spiller i noen år. Han hadde unike kvaliteter. Han dominerte kamper, og ble etter hvert solgt til Real Madrid, men var plutselig helt ute av form. En tidligere lagkamerat av Hazard, John Obi Mikel «When we were training, he'd stand and wait for us until we finished» Mikel sa også "He was the laziest player, but then on Sundays he was always the best in the game. He was incredible». (Feehely 2021) Det var ikke bare Mikel som uttalte dette. Også en tidligere Manager - Jose Mourinho sa følgende: «The truth is what you see from him: He is an amazing player with awful training» videre sa han "You can only imagine what he could be with a super-professional attitude in training." Videre "He is an amazing kid... But he gets onto the pitch every morning and he doesn't work much,", "When he gets on to the pitch you don't see the reflection of a week of work, you just see a reflection of his talent" (Reid 2021) Både spiller og manager kommer med det samme i form av at han var ekstremt talent full, men treningsviljen manglet. Han leverte fantastisk på banen, men da han ble eldre (nærmere 30) ble han feitere og mindre fitt, og kunne ikke lenger leve på talent. Hvor god kunne han blitt om han hadde hatt en god treningsvilje? Her snakker vi om en spiller som kunne endt på nivå med Ronaldo og Messi.

Man kan finne mange gode eksempler på nettopp dette at talent i seg selv ikke er nok over tid. Diskusjonen om tidenes fotball spillere handler gjerne om Messi og Ronaldo. Det er imponerende å se hva de har utrettet, men også hvor lenge de har dominert i fotball. Messi har det største talentet mens Ronaldo har jobbet beinhardt. Messi har jobbet hardt, men setter man treningstid sammen vil nok Ronaldo vinne den kampen. Man kan se på stjerner og de som får alle overskriftene og de blir sett på som ansiktet til klubben de spiller på.

Dette kan skape store egoer. Her har man Sir Alex Fergusons store styrke. Han hevdet at ingen enkeltpillere er større en klubben. Spillere har kommet med ulike historier om han. Ferguson var klar på hvordan hva han forventet av spillerne, og når spillere ikke spilte med hjerte utpå drakten så fikk de høre det. Louis Saha en spiss for Man Utd for mange år siden, delte sin historie om at han hadde scoret 2 mål en kamp og var fornøyd med dette, men Ferguson kjeftet på Saha fordi han hadde bommet på så mange sjanser. Her kommer det inn at Ferguson stilte krav til sine spillere, men han er også veldig godt likt av sine spillere. (Marland 2022) Ronaldo har ved flere anledninger uttalt at Ferguson er som en far for han. Spillere har delt historier om Ferguson og det som kommer igjen er hvor høyt de satt han til tross for at de fikk oppleve den kjente «hårføneren». Kjetil Knutsen har funnet en balanse mellom det å stille høye krav, men også bli veldig godt likt av sine spillere. Kjetil Knutsen har ikke vært i Bodø lenge nok til at vi kan komme med noen konklusjon på hvordan han vil både bli oppfattet, men også hvordan han vil klare å håndtere motgang som går over tid. Vi har sett mange slite når motgangen kommer og har ikke klart å snu skuten mens andre ikke har fått tid til å snu skuten før de er borte fra klubben.

Det kvinnelige håndball landslaget har med to trenere som har opplevd stor suksess. Mye av denne suksessen kan skyldes at den nåværende treneren var assistent til den første. Lederstilen har nok da mange likheter, og de fikk da beholde kulturen som var bygget opp. Hvordan Kjetil Knutsen opplever nedtur eller eventuelt hvordan Bodø Glimt blir som lag den dagen Knutsen forsvinner kan være spennende å følge. En mulig løsning er å ha en langtids assistent som tar over når Knutsen mest sannsynlig prøver en ny utfordring. Det finnes ikke en fasit på hva som er rett og galt. Den store fallhøyden kan fort komme om kulturen blir revet vekk. Knutsen har laget en god kultur i Bodø Glimt, som har skapt mye suksess. Skal man overta for Knutsen, må en bygge videre på kulturen og ikke rive ned alt med en gang for å gjøre det til sitt eget.

3.3 Trenings tid.

Kjetil Knutsen og Bodø Glimt viste frem hvor lojale de er med sine treningstider. De trener alltid tidlig, og de valgte å trene på AZ sin arena i Nederland i forkant av Europa League Conference retur oppgjør på dagtid. Det som er vanlig er å trene et døgn i forkant på stadion og da på kvelden slik at de kan se forholdene under flom lys som de ville ha spilt under dagen etter. Bodø Glimt valgte å trene kl. 11, halvannet døgn før oppgjøret, Kjetil Knutsen svarte en nederlandsk journalist at de trener alltid på denne tiden, det er vår normale rutine. Knutsen svarte også på spørsmålet vedørende om han ikke ville se flomlysene og arenaen på kveldstid så svarte Knutsen «Nei, det viktigste for oss er å være i vår normale syklus. (Richvoldsen 2022)

Hvilke effekter får man av å ha treningstidene på samme tidspunkter hver dag? En fordel er uten tvil at de får litt lengre restitusjonstid fra trening til kampen med 1 ½ døgn kontra 1 døgn før. Flere av spillerne uttaler seg også om at de trives godt med å ha trening tidlig, rutine er en faktor som spiller inn. Når en har en god rutine, vil man opprettholde denne, spesielt når rutinene en kjører har gitt suksess til klubben. Man kan se på suksessfulle mennesker at de har laget seg gode vaner som de opprettholder. Rutiner som fungerer bra, er ulikt for ulike mennesker. Selv om dette har funket bra for Bodø Glimt, så betyr ikke det at det vil funke bra for andre. Det som skapte oppstyr, var jo at vanligvis så trenes det på kvelden, slik at de kan se baneforholdene slik de skal spille kampen i.

Ifølge noen studier så har treningstid påvirkning på presentasjon, på trening, som igjen påvirker hvor mye en får igjen for treningen. Studiene viser konflikt, så det er ikke noen direkte fasit. På en annen side så er det en fordel å trene på tidene man skal spille slik at kroppen blir vant til at på disse tidene så kreves det mer fra kroppen. I Sport er det sjeldent en alltid spiller på samme tidene, mye på grunn av TV tider o.l. Da er det ikke lett å ha en trenings rutine som matcher kamp tider. Så ifølge denne metoden å spille på, anbefaler forskningen at en bør trene tidlig slik at man minimerer tid på dagen effekt for fysisk fremførelse. (Chtourou & Souissi 2012). Ut fra hva forskning har kommet frem til kan man si at Knutsen har et poeng når han velger å kjøre trening til faste tider, selv i forkant av et Europa møte hvor de skulle spille sent.

Noe som er ekstremt viktig for Bodø Glimt er prestasjonene de kommer med.

Prestasjonskulturen blir satt veldig høyt. Selv om de vinner, er de ikke nødvendigvis fornøyde ettersom prestasjon trumfer resultat. Dette er noe vi skal se nærmere på senere. Man kan sette sammen ønske om å prestere i lag med rutinene en foretar seg på trening. Har man gode trenings rutiner så har man en god base for prestasjonene. Mennesker er

vanedyr, vi liker vaner og legger oss til mange vaner, både gode og dårlige. Når man ønsker å oppnå suksess, trenger man gode vaner. Rundt 90% av adferden til mennesker går på autopilot, med dette menes med at vi gjør ting uten at vi tenker helt over det. (Ledernytt 2019) Vaner hjelper oss å gjøre ting lettere ved å kutte ned på tiden som blir brukt til enkelte oppgaver en gjør. På en fotball bane styrer vaner en del av hvordan en tar beslutninger. Hvordan en leser spillet, hvordan en skal reagere på en situasjon som oppstår og hvilken løsning skal en foreta seg. Når det blir gjort en rutine/ vane for kroppen å trene tidlig så er man alltid innstilt til trening på det tidspunktet. Når en entrer treningen og starter økta, så er man på. Uansett hvordan en vrir og vender på ting så finnes det ikke en A4 løsning i fotball. Dersom det hadde vært en 100% fasit på noe så ville alle gjort det. Man trenger å ha en visjon som resten må kjøpe og være med på for å kunne lykkes. Bodø Glimt har de siste årene fått veldig gode resultater og siden fotball er resultat drevet så funker det for Glimt det de gjør, selv om ikke alt nødvendigvis vill funke for andre.

3.4 Meditasjon og søvn

Bodø Glimt spillerne driver mye med meditasjon. Før frokost mediterer de. Patrick Berg og Ulrik Saltnes sier at det er et viktig redskap de bruker, og at dette gir dem en sinnsro. De hevder at det hjelper dem å sove etter kamp, noe som betyr mye, ettersom kamper kan komme tett på. (Berntsen 2020) I Fotball blir spillere utsatt for ulike situasjoner og forhold som kan forstyrre søvn. Kveldskamper som krever høy konsentrasjon nær sovetid. Fotballspillere involveres i mange fysiske aktiviteter som krever mye. Spurting, endre løperetning kjapt, hopping, takling og teknikk som dribling, skyting og pasninger. Dette fører til glykogen tømning, muskel skade og mental utmattelse. Lag bruker ulike strategier for å redusere skade risiko som tas i bruk før og etter kamp. Søvn er en viktig del som gir psykologisk og fysiologiske effekter som er fundamentet for å gjenopprette kroppen. Mangel på søvn er forsket på at det påvirker opptreden på banen. Ved en forskning hvor da utøvere skulle sove 10 t per dag i 5-7 uker så fikk disse utøverne en økning i respons tid for skytere og spillere fikk bedre sprint tider. I disse forsøkene hadde de ikke noen kontroll grupper slik at de ikke kunne sammenligne. Selve tidssonen på 5-7 uker er lite med tanke på at søvn vaner tar tid å få inn. Man må ta med effekten av selve treningen til utøverne ved siden av søvnen. I studiet hvor de har fulgt søvn effekten til fotball spillere etter at de har spilt kveldskamper, viste det klart at spillerne fikk en del mindre søvn etter kveldskampene. Dette ble testet på 19 proffe spillere i Frankrike i februar 2015. slik tidene kom frem så ble det estimert 5.2 t søvn etter en kveldskamp med start tid kl. 20/21. Etter

kl. 18 for kamper hadde en slik påvirkning mens etter trening ble det registrert 8.8 t søvn. Når kamper var mellom 13:30-18 så ble det registrert 8.3 t søvn. Man skal ta med at andre ting som alkohol og koffein påvirker søvnrytme også. Andre metoder som negativt påvirker nattesøvn, er dagtid søvn (over 30min.) mens power naps 5 -30min gav en økning av utførelse. (Nedelecc et.al 2015).

I en forskning på søvn, undersøkte man hvor lenge eliteutøvere i gjennomsnitt fikk av søvn. De så på lagsport kontra individuell idrett, for å se om det var noen forskjell. Funnet ble at i gjennomsnitt sover en idrettsutøver 6.8 t som er under den anbefalte 8 timers grensen. Det ble resultert i at lagsport utøvere har ca. 30 min lengre søvn enn utøvere av individuelle idretter. (Lastella et.al 2014)

(Mohan, sherma & Bijlani 2011) Meditasjon produserer en rolig respons, selv i unge voksne som aldri har øvd på meditasjon før. Meditasjon reduserer psykologisk stress respons. Singh & Thapa 2017 fant ut at 8 uker med mantra meditasjon økte årvåkenheten til nasjonale boksere. I ulike studier av meditasjon med 2 grupper med like daglige rutiner, kosthold, trenings opplegg og aldersgrupper etc. Den eneste forskjellen er 6 uker med 25-30 min meditasjon for den ene gruppen. Vi kan se en økning i evnen til spillerne for å utsette den mentale utmattelsen. Nullhypotesen til studiet, er at det ikke er en effekt av meditasjon for å redusere mental tretthet blant de mannlige spillerne er avist. og det er funnet at meditasjon har vært effektiv mot mental tretthet. (Singh & Thapa 2017) Noe som de fleste er enige om, er at en viktig del av all fysisk idrett er det å kunne restituere. Både etter treninger, men også etter kamper. Man vil unngå skader, spesielt overbelastnings skader som ofte kommer av mangel på restitusjon. Søvn er viktig for spillere både med tanke på restitusjon, men også for å få alt til å være oppegående når en skal spille. I fotball så skjer ting kjapt, og hodet må fungere best mulig. Dersom hodet ikke fungerer best mulig, vil den ta imot informasjon senere enn om man er på 100%. Kjappe vendinger, lese spillet hurtig, økning av fart og være mest mulig i form. En sesong for lagene som kjemper i Europa består av mange kamper, siden de spiller liga, cup og europacup. Som regel så vil også de beste spillerne spille for landslaget. Dette fører til mange kamper totalt, og trenger da energien for å gjennomføre alt de skal gjennomføre. Meditasjon har dokumentert effekt på å redusere stress respons, som igjen kan føre til bedre søvn, som igjen fører til bedre og mer effektiv restitusjon.

3.5 Presentasjonskultur

Begrepet kultur er utbredt, og veldig mye brukt. Slik Kjetil Knutsen har uttalt i intervjuer, mener de at for dem er det viktigere å prestere bra kontra det å vinne. Det som menes med det er at dersom de vinner, men har prestert dårlig, da er det noe de ikke er fornøyd med.

Dersom de taper, men har prestert slik de hadde forventet, da er de fornøyd.

Dersom en skal prøve å definere prestasjonskulturer så kan man bruke Cruickshank og Collin "High-performing cultures prevail when the shared perception and action of elite team

environment members (a) support sustained optimal performance; (b) persist across time in the face of variable result (i.e., profits, losses, ties) and most importantly (c) leads to consistent high performance" (Cruickshank & Collins. 2012 s.340)

Prestasjonskultur kan kjennetegnes med at spillerne støtter opp selv om resultatene skulle variere så støttes det opp mot best mulige prestasjoner. Spillerne representerer ulike generasjoner, bakgrunner og ulike målsetninger.

Bodø Glimt under Kjetil Knutsen ønsker å vinne fordi de spiller sin fotball. Prestasjon over resultat er slik de ser det. Mot et formsterkt AZ på Aspmyra så vant Glimt 2-1 dette var mye takket være et straffespark på overtid. Etter kampen så var de ikke fornøyd, fordi de hadde så mye å gå på når det gjaldt det offensive spillet sitt. Dette kommer fra prestasjonskulturen som er bygget opp i laget. Det som er positivt med en slik holdning er at de holder seg fokusert videre for de neste utfordringene som kommer. Det negative kan være at dersom en alltid skal se frem til neste så er det vanskelig å feire de små seierne.

4.0 Diskusjon

4.1 Oppbygnings fase observasjoner.

Lagsport har mange ulike faktorer som spiller inn for å lykkes. Hvor starter det hele? Man kan se på mange gode historier om lag i ulike sporter som opplevde den perfekte storm og vant imot alle odds. I Premier League så er det Leicester som endte opp med å vinne Premier League tilbake i 2015-2016 sesongen. I NFL så endte Philadelphia Eagles med å vinne Superbowl i 2017. Hellas vant EM i 2004. Man kan gå igjennom mange situasjoner hvor lag har klart dette, men dessverre så har de ulike lagene endt opp med å gå tilbake et par steg og dermed ikke gjentatt suksessen de hadde. Det å bygge et storlag over tid tar tid, noe som ikke alle får. Det er også faktorer som økonomi og størrelse på laget. Leicester mistet noen gode og viktige brikker i laget som de ikke klarte å erstatte. Bodø Glimt vant serien i 2020 og 2021. De har solgt spillere for ca. 240 millioner kr mellom 2018 – 2021.

De mistet viktige brikker i 2020 og klarte fortsatt å vinne serien i 2021, men i 2022 så har det ikke gått like bra, de har mistet enda flere spillere, samtidig som at de har spilt mye i Europa.

Hvordan man ser på grunnen til nåværende svake form sett i Bodø Glimts øyne etter så mye suksess. Det å selge spillere som er viktige brikker, vil svekke laget og det å erstatte spillere er ikke alltid like lett. Troppen kan være sliten siden de har spilt mange kamper med en relativt tynn tropp. Kan også være at motstandere finner metoder å stoppe Glimt mer effektivt. Da må Glimt finne en løsning som kan kontre denne løsningen. Bodø Glimt har spilt mange kamper i Europa mens resten av Norge hadde ferie. Et vanlig fall lag opplever er at enkelte føler de er større enn laget og dermed skapes det friksjoner i laget. Enkelte ønsker mer ære for hva som er oppnådd, dette skaper splittelser, maktkamper o.l. som igjen ødelegger det som skapte suksessen. Bodø Glimt har gjentatt suksess etter sitt første år, og opplevde nå i 2022 sesongen å ha en ustabil sesong, selv om de endte på 2. plass så var de et stykke bak Molde. Suksess i følge flere som Pep og sir Alex er å kunne gjenskape, klare å fornye seg selv og laget med jevne mellomrom. Det å bevare sulten, se etter neste mål bestemmer mye om laget kan holde seg oppe. Lederne i laget som eventuelt forsvinner ut må erstattes.

4.2 8 mulige grunner til Bodø Glimt suksessen

Sett utenfra så er det blitt observert noe som kan være grunnen til suksessen de har oppnådd.

1. Oppbygning i førstedivisjon. De lot de yngre spillerne få muligheten mens de var i 1. divisjon, de fikk også spille under radaren slik at de ikke måtte håndtere det presset som en får høyere oppe. Her kan vi ta med flere faktorer. Unge spillere kan miste gleden, de kan bli høye på seg selv, eller de kan rett og slett få problemer med angst eller andre utfordringer. Et eksempel å ta med her er det som var et av det største Norske talentene i Torstein Andresen Aase (fikk i 2006 Kniksen diplom som Norges største fotball talent mellom 14-20år. Han måtte se seg nødt til å legge opp i en alder av 20år på grunn av prestasjons angst. Han var som tenåring aktuell for Juventus men gleden forsvant, fikk søvn problemer og angstanfall som gjorde fotballhverdagen umulig. (Ramm, 2014; Saltbones 2015). Det finnes enda flere eksempler, Jon Hodnemyr 20 år gammel hjalp Start å holde seg i Eliteserien, opplevde prestasjons angst og valgte å legge opp selv om drømmen om å bli proff holdt på å bli en realitet. (Sande, 2016; Baardsen, 2016). Fordelen med å få spille med mindre press er at man kan utvikle sitt spill under mer rolige

arbeidsforhold. Presset tar personer ulikt så ikke alle spillere vil ikke oppleve presset på en lik måte.

2. Tillit fra styret: For å kunne bygge en storklubb så trengs det at alle styrer i samme retning og har tro på prosjektet. Her kan vi enkelt dra opp en av de mest suksessfulle trenerne i verden i Sir Alex Ferguson som brukte 4 år på å vinne det første trofeet (FA cupen i 1990) i 1992/93 hans 7 sesong vant han den første ligatittelen. I fotball kan man få suksess fra dag 1, mens andre ganger så tar det år. Det kommer fort et press på treneren når resultater uteblir, og det blir mangel på sølvtøy. Knutsen fikk tillit av styret, som sørget for at han fikk hans måte å spille på til å sitte. Se på Klopp som har bygget Liverpool til et storlag igjen. Han brukte tid for å bygge laget, og fikk tillit til å få dem opp. Det er en balanse mellom tillit i form av hvor lenge man skal la det gå. Følge progresjon gir en indikasjon på om det går frem eller tilbake. Holde seg rolig under press. Det er aldri noen form for garantier selv om en gir noen tid.

3. Rolige omgivelser: Bodø er en liten by, og dermed blir det mindre oppstyr rundt laget før det har tatt helt av. I større klubber og byer så har man liten tid på seg til å kunne sette sitt preg på laget. Mangel på suksess fører til frustrasjon, og tiden vil renne fort ut. I Bodø så har de ikke hatt så stor suksess, og målet var å komme tilbake til øverste nivå. Uten forventninger eller store forventninger, kan det også slå feil, siden man kan bli for tilbaketrukket og ikke tørre å satse like mye som de som får det til å brenne under føttene. Mindre byer har også som regel færre ressurser å benytte seg av.

4. Pedagogisk tilnærming: Være en god leder og lære bort hva en ønsker at spillerne skal lære. Det å forstå å lære og snakke samme språk, slik at en kan prestere best mulig. Dersom man er verdens smarteste fotball geni, men ikke klarer å lære noe vekk fordi man ikke klarer å formulere seg til å bli forstått, så hjelper det lite. En trener er en pedagog, fordi de skal lære bort sine tanker for hvordan de skal spille.

5. Resultat til prestasjon: Et stort fokus i Bodø Glimt har vært at prestasjon er viktigere enn selve resultatet. Det å spille sin fotball og vinne på den måten fremfor å spille kun for å vinne. Drillo tok Norge til VM, men der funkete det best å slå høye og lange baller til en spiss som sørget for å score og dermed vinne kamper. Glimt står for at gode prestasjoner leder til gode resultater over tid og da er søkelyset på kampen nå.

6. Spill logistikk: Glimt spiller sin fotball og deres spillestil er veldig lett å se. Når Glimt spiller, så skal alle kunne se hva det er det de prøver på. De bruker som regel samme taktikk. De ser etter spillere som passer inn til hvordan de spiller, og ser etter ulike punkter i de ulike rollene på sitt lag. Dette hjelper dem å få spillerne som kommer inn til å lykkes

oftere, men det kan også føre til at spillerne som kommer inn ikke har ekstra ferdigheter som kan redde dem når ting ikke går den rette veien.

7. Klubbutvikling: Akademiet, sørger for å utvikle spillere, og ikke bruke for mye på overganger. De største dynastiene i verden har utviklet gjennom akademi. Ferguson skapte det første store laget med sitt «class of 92». Med et bra arbeid i akademiet så kan det bære gode frukter for A laget.

8. Genialiteten til Knutsen: Knutsen er per nå trolig en av de beste klubbtrenerne i Norge. Det er nok lite tvil om at Knutsen kommer til å prøve seg på nye utfordringer, og da kan vi få svare hvor god han faktisk er. I Glimt er han en helt, en legende og representerer hva et lag kan få til i Norge.

(Mads 2021)

5.0 Resultat

Man får et innblikk i hva Bodø glimt har gjort for å bli et av Norges beste lag. Faktumet er uansett at det ikke er en fasit for hvordan man kan få et lag til å prestere bra over tid. Man kan se på det Bodø Glimt har gjort og ta lærdom ut fra nettopp dette i form av å bruke det som retningslinjer. Fotball er under konstant utvikling så man må kunne utvikle seg selv for å kunne bli med på denne utviklingen. Det Bodø Glimt har fått til er veldig imponerende. Det er mange faktorer som spiller inn i deres suksess, per 2022 så vant de ikke serien 3. året på rad, ettersom de kom bak Molde. De har bygget en positiv kultur i klubben som består av flere ledere som er viktig for å kunne drive en klubb på en bra måte. Når man går inn på hva har bidratt til Bodø Glimt suksess så er det en rekke faktorer som spiller inn. Dersom man skal ta frem en av de største faktorene så blir det kulturen som er skapt i klubben. Når man ser på hva de andre store Managere har fått til og hva de har gjort så kan man se enkelte ting matcher opp med hva Kjetil Knutsen har gjort. Hva kan man lære av Bodø Glimt så kan en komme med en påstand at alle lag kan ha håp. Lag kan sette seg mål og jobbe hardt for å nå målet. Ikke vær redde for å sette høye mål, for selv om laget ikke når målet så er det ikke farlig. Man må jobbe hardt for å prøve å nå de satte målene. Fotball er en lagsport så 1 person er ikke nok til å nå høydene som er ønsket. Kjetil Knutsen har bidratt til laget har dratt i samme retning så selv om Kjetil Knutsen forsvinner så kan det være håp for Bodø Glimt så lenge laget fortsetter med kulturen de har.

I fotball og andre resultat drevne sporter, er resultat det som de får til i forhold til seiere og medaljer. Måler vi Bodø Glimt etter suksessen de har gjort så har de lykket veldig bra. Ut fra problemstillingen så ligger det en grunnverdi i Bodø Glimt før Knutsen kom inn, han var den rette for jobben og har videreført kulturen og omgjort laget til å bruke en prestasjonskultur. Knutsen har også vært flink til å få inn mennesker som passer med kulturen så de som kommer inn ender opp med å bidra positivt.

Bodø Glimt har kommet frem som et forbilde i Norsk fotball for hvordan en klubb kan fremstå og få gode resultater. Flere lag bør gå mer for en prestasjons fokus over resultat fokus. Det å behandle alle de ansatte på en god måte, men også sette høye standard som alle skal følge.

6.0 Konklusjon

Her ble det søkt etter hva har bidratt til Bodø Glimt sin suksess. Det er mange faktorer som spiller inn. Dersom man skal bruke noen hovedpunkter så vil det være Prestasjonskultur, Ha sterkt søkelys på akademi i klubben og få inn mennesker som passer inn til hva laget står for. Bodø Glimt har ikke fasiten på hvordan en får suksess i Norge, men de gir oss retningslinjer for hvordan lag bør drive. Selv om det Bodø Glimt har gjort fungerer for dem så vil det ikke automatisk bety at det fungerer en annen plass.

Videre bør en studere hva er det Bodø Glimt har gjort for at akademiet har fått suksessen de har, men også hvordan er samarbeidet mellom akademi og bredde fotballen. Når det kommer til lag sport så er det alltid mange faktorer som spiller inn. Man lærer mye av de lagene som har gjort stor suksess, men man kan som nevnt ikke kopiere alt og forvente at en skal få samme resultat siden det vil være andre mennesker involvert som dermed endrer mye på resultatet. Fotball er en lagsport så det alle lag må ta lærdom er at laget ikke er bedre en sitt svakeste ledd. Sammen er de sterkere en 1. De største fallene til mange stor lag har vært at folk ønsker mer makt, mer av æren o.l som igjen får ting til å falle. Det er et annet tema som kan ses på i form av å se hvilke fallgruver en må passe seg for. Kjetil Knutsen er en god trener og Bodø Glimt har de siste årene vist alle at det er mulig selv for de mindre lagene i Norge.

7.0 Referanseliste:

- Berntsen Per Angell (2020) Vinnerkallene fra nord 22.11.2020 Tv2 hentet fra <https://www.tv2.no/spesialer/sport/bodo-glimts-hemmelige-vapen-sitter-mellom-orene>
- Bodø Glimt (2021) Visjon, verdier og virksomhet Glimt.no hentet fra <https://arsrapport.glimt.no/arsrapport-2020/styrets-arsberetning/strategi-og-styringssignaler/visjoner-og-verdier/>
- Bergdorf. Matthew 2021 What makes a successful sport team? (it starts whit culture.) Sport Sense 19.10.2021 hentet fra <https://www.du.edu/sport-sense/news/what-makes-successful-sport-team-it-starts-culture>
- Chtourou. H & Souissi .N (2012) acedemia The Journal of Strength at a specific time of day s.1985 – 2002
- Cooper, Shuan . 2017 Pep Guardiola - Sporting Managers & The Keys Behind Their Success Legends.report hentet fra <https://www.legends.report/pep-guardiola-the-4-keys-behind-his-success/>
- Cruickshank, A. and Collins, D. (2012). Culture Change in Elite Sport Performance Teams:
Examining and Advancing Effectiveness in the New Era. Journal of Applied Sport Psychology, s. 340
- Dr. Singh. M & Dr. Thapa A.S (2016) Effect of meditation on mental fatigue of soccer players of Chandigarh Theyogicjournal s 107 – 110
- E.A. Locke & G.P Latham (2006) New Directions in Goal-SettingTheory s 265 – 268.
- Feehely, Alan. 2021 Former teammate on Eden Hazzard Football espana 25 mars Hentet fra <https://www.football-espana.net/2021/03/25/former-teammate-on-eden-hazard-hes-the-worst-trainer-ive-ever-played-with>
- Gandolfi. F & Stone S (2017) The Emergence of Leadership Styles:
A Clarified Categorization Volum 8 issue 1 s.19 – 25
- Kaufmann. A & Kaufmann. G (2015) Psykologi i organisasjon og ledelse. 5 utgave s 451.
- Kaufmann. A & Kaufmann. G (2015) Psykologi i organisasjon og ledelse. 5 utgave s 467.
- Lastella M, Roach G, Halson S & Sargent C. (2014) Sleep/wake behaviours of elite athletes from individual and team sports European Journal of Sport Science p 2-6
- Ledernytt Vanenes makt pub 26.03.2016. oppdatert 24.03.2019 hentet fra <https://www.ledernytt.no/?id=5858901>

Marland Daniel 2022 Sir Alex Ferguson Gave Louis Saha The Hairdryer Treatment Just Two Games Into His Manchester United Career Sport bible 16.03.2022. Hentet fra <https://www.sportbible.com/football/sir-alex-ferguson-gave-manchester-united-star-the-hairdryer-2-games-in-20220316>

Manfred, Tony 2013. Manchester United Legend Sir Alex Ferguson Reveals 8 Secrets To Building Success From Scratch 11.09.2013 Business insider Hentet Fra <https://www.businessinsider.com/sir-alex-ferguson-reveals-8-secrets-to-success-2013-9?r=US&IR=T>

Martinsen. Ø.L (2009) Perspektiver på ledelse. 3. utgave s28

Martinsen Ø.L (2009) Perspektiver på ledelse. 3. utgave s108 og 109.

Martinsen. Ø.L (2009) Perspektiver på ledelse. 3. utgave s75

Mads H S Antonsen (2021) Bodø/Glimts suksess: åtte mulige grunner hentet fra Nord universitet 20.12.2021 <https://www.nord.no/no/aktuelt/kronikker/Sider/Bodo-Glimts-suksess-atte-mulige-grunner.aspx>

Mohan. A, Sharma. R & Bijilani R.L (2011) Effect of meditation on stress-induced changes in cognitive functions. The Journal of alternative and complementary Medicine vol.17 no 3

Nedelec. M, Delecroix B, Halson. S & Abaidia A.E (2015) Sleep Hygiene and Recovery Strategies in Elite Soccer Players ResearchGate 15 August 2015.

Postholm, M. B. & Jakobsen, D. I. (2014). Læreren med forskerblikk: Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Reid, Alex 2021 Jose Mourinho Slams ‘Awful Training’ Of Eden Hazard, Reveals ‘The Truth’ Behind Coaching Real Madrid Star Sport Bible 18 juni. Hentet fra <https://www.sportbible.com/football/football-news-jose-mourinho-slams-awful-training-of-real-madrid-star-eden-hazard-20210618>

Richvoldsen Adrian (2022) Kveldskamp under flomlys endrer ikke på Bodø/Glimts treningsrutiner før alt skal avgjøres på AFAS Stadium i Alkmaar. 17.03.2022 hentet fra Nettavisen.no <https://www.nettavisen.no/sport/glimts-morgentrening-far-oppmerksomhet-for-returoppgjoret-var-normale-rutine/s/12-95-3424256767>

Sande, Egi log Tønning Odd sindre 2022 Mener Glimt-Knutsen er «helt kompromissløs»: – Han luker ut mennesker NRK 7.04.2022. hentet fra https://www.nrk.no/sport/mener-kjetil-knutsen-er-helt-kompromisslos_-_-han-luker-ut-mennesker-1.15922389

Sagbakken. Ole K (2021) Her er årsakene til at RBK vil ha Knutsen hentet fra aftenposten 23.09.2021 <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/Wj7wpK/her-er-aarsakene-til-at-rbk-vil-ha-knutsen>

Snyder, Benjamin & Umoh, Ruth 2018. Legendary coach Bill Belichick: Winning isn't 'all about talent' and 4 other hard-earned lessons on success CNBC 31.01.2019 Hentet Fra <https://www.cnbc.com/2018/02/02/legendary-coach-bill-belichicks-top-5-tips-on-success-and-winning.html>

Tranøy, Knut Erik: induktive metoder i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 19. september 2022 fra https://snl.no/induktive_metoder

Ytterstad Mikael 2017 Ikke en jobb, men en lidenskap Glimt.no 24.03.2017 hentet fra <https://www.glimt.no/nyheter/ikke-en-jobb-men-en-lidenskap>