



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Sammenhengen mellom kontinuitet og resultater for  
nyopprykkede lag i Tippeligaen**

**André Drogset Dønjar**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 34**

**Molde, 27.05.2016**



## 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"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<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. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# 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 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

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 27.05.2016

**Antall ord: 7745**

## **Forord**

Det å skrive en oppgave om sammenhengen mellom kontinuitet og resultater hos lag som rykker opp til Tippeligaen har vært en spennende prosess.

Jeg bestemte meg tidlig for å skrive om dette temaet, men vil likevel rette en takk til min veileder Ole Martin Kleivenes som støttet meg i forhold til å begrense problemstillingen og generelt komme med gode råd ved flere aspekter av oppgaven.

Jeg vil også gjerne takke min romkamerat Douglas Miyamura for innledende hjelp med datainnsamlingen ved bruk av Excel. Uten hans bistand i starten ville jeg nok fortsatt drevet med innsamling av data.

Man hører så mangt om viktigheten av kontinuitet, så det å få testet ut hvorvidt dette har noe for seg har vært interessant.

## Sammendrag

I denne oppgaven har man hatt som mål å finne ut hvorvidt resultatene til lag som rykker opp til Tippeligaen har hatt en sammenheng med kontinuitet. For å belyse denne problemstillingen valgte man å sette fire forskningsspørsmål:

1. Vil kontinuitet i spillertroppen generelt sett gi bedre resultater?
2. Er kontinuitet i noen lagdeler viktigere enn andre?
3. Har antallet endringer noe å si for prestasjonene?
4. Er økning av spillerstall inn mot Tippeligasesong positivt?

Kontinuitet kan påvirke prestasjonene i en gruppe på flere ulike områder. Teoriene man har tatt for seg her er felles erfaring, lagkjennskap, taus kunnskap, samhold og effekten av endringer. Flere av disse teoriene er sterkt linket sammen med hverandre, men man kan dele inn effekten av kontinuitet til å berøre to områder: hvor effektivt det er mulig å samhandle og motivasjonen for å gjøre det på en best mulig måte.

De data man har brukt i denne oppgaven har man snevret inn til lag som har rykket opp til Tippeligaen i perioden 2001-2015. For hvert lag som har rykket opp har man sett på den første sesongen i Tippeligaen etter opprykket pluss de to foregående. På den måten har man fått et overblikk over kontinuiteten i spillertroppene over disse treårsperiodene.

I analysedelen av oppgaven har man sett på sammenhengen mellom kontinuitet og resultater. I hvilken grad kontinuitet og/eller endringer har hatt innvirkning på lagets resultater med utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene.

Resultatene viser at all kontinuitet ikke nødvendigvis betyr bedre resultater. Det samme kan man konkludere ut fra både antall endringer og fra spillerstrømmen.

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>Teori innenfor kontinuitet og endring.....</b>	<b>2</b>
2.1	Felles erfaring og lagkjennskap.....	2
2.2	Taus kunnskap.....	4
2.3	Samhold.....	6
2.3.1	Objektiver og målsetninger .....	6
2.3.2	Gruppesammensetning.....	7
2.3.3	Konkurransesituasjonen internt og eksternt .....	7
2.4	Effekten av endring .....	9
2.4.1	Omfanget av endringene .....	9
2.4.2	Frekvensen av- og timingen på endringene .....	10
2.4.3	Hvordan endringene blir foretatt.....	10
<b>3.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>11</b>
<b>4.0</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>13</b>
4.1	Vil kontinuitet i spillerroppen generelt sett gi bedre resultater? .....	13
4.2	Er kontinuitet i noen lagdeler viktigere enn andre?.....	14
4.3	Har antallet endringer noe å si for prestasjonene?.....	16
4.4	Er økning av spillerstall inn mot Tippeligasesong positivt? .....	18
<b>5.0</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>21</b>
5.1	Resultater.....	21
5.1.1	Kontinuitet i spillerroppene vil generelt sett gi bedre resultater .....	21
5.1.2	Kontinuiteten i en bestemt lagdel påvirker prestasjonene.....	21
5.1.3	Et høyt antall endringer vil være skadelig for prestasjonene .....	23
5.1.4	Er økning av spillerstall inn mot Tippeligasesong positivt? .....	25
5.2	Et kritisk syn på resultater og metode .....	26
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>26</b>
	<b>Referanseliste.....</b>	<b>27</b>

## 1.0 Innledning

Det er ofte man hører snakk om viktigheten av å ha kontinuitet i et lag. Men hvor viktig er det egentlig? Hvilken effekt får man av å holde en gruppe spillere sammen over en lengre periode? Og i hvilken grad vil endringer på spillertroppen påvirke et lags prestasjoner?

I denne oppgaven har man hatt som mål å finne ut hvorvidt resultatene til lag som rykker opp til Tippeligaen har hatt en sammenheng med kontinuitet. For å belyse denne problemstillingen har man valgt å sette fire ulike forskningsspørsmål.

- Vil kontinuitet i spillertroppen generelt sett vil gi bedre resultater?
- Er kontinuitet i noen lagdeler viktigere enn andre?
- Har antallet endringer noe å si for prestasjonene?
- Er økning av spillerstall inn mot Tippeligasesong positivt?

Første del av denne oppgaven går på teorier i forhold til problemstillingen. Forskning på kontinuitet og dets påvirkning på resultater er relativt begrenset. Det er derimot vesentlig mer forskning på de temaer som er relatert til, eller er et resultat av kontinuitet. Dette er imidlertid ikke bare idrettsspesifikk forskning, - man finner også relevant teori i forhold til effekten av kontinuitet fra andre områder. Store deler av forskningen på området er nemlig foretatt på andre typer organisasjoner og industrier. Man har også i andre industrier innsett viktigheten av å ha et lag eller en gruppe som fungerer bra sammen. Mye av denne forskningen er også høyst relevant for fotballag og dermed også relevant for denne oppgaven.

For å finne ut hvilken effekt kontinuitet har på lagene man undersøker her, har man derfor samlet inn data i form av spillerstallene til lagene som rykket opp til Tippeligaen, og man tok for seg perioden 2001 til 2015. Disse innsamlede data har man videre analysert for å finne eventuelle trender og forskjeller mellom lagene. De resultatene man finner her har deretter blitt koblet opp mot de teoriene man har studert i denne oppgaven og diskutert i forhold til problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene.

## 2.0 Teori innenfor kontinuitet og endring

Kontinuitet kan påvirke prestasjonene i en gruppe på flere ulike områder. Teoriene man tar for seg her er felles erfaring, lagkjennskap, taus kunnskap, samhold og effekten av endringer. Flere av disse teoriene er sterkt linket sammen med hverandre, men man kan dele inn effekten av kontinuitet til å berøre to områder: hvor effektivt det er mulig å samhandle og motivasjonen for å gjøre det på en best mulig måte. Under førstnevnte finner man teorier som felles erfaring, lagkjennskap og taus kunnskap. Mens man under sistnevnte har teorien om samhold. I tillegg har man valgt å ha et eget delkapittel spesifikt på effekten av endringer.

En vesentlig andel av teorien benyttet i denne teoridelen er basert på forskning på områder ikke bare innenfor lagidrett men også innenfor organisasjoner i andre industrier. Ifølge Keidel (1984), referert til i Berman, Down og Hill (2002), er det store likheter mellom idrettslagene og organisasjonene i andre industrier. Dette omfatter det å konkurrere eksternt, samarbeide internt, administrere ressurser strategisk og det å utvikle hensiktsmessige systemer og strukturer.

### 2.1 *Felles erfaring og lagkjennskap*

Erfaring med å jobbe sammen er verdifullt siden det gjør det lettere å dele og kombinere kunnskap og ferdigheter, noe som kan bidra til å gi laget en mer felles oppfatning av rollefordelingen innad. (Cattani, Ferriani, Mariani og Mengoli, 2013)

Berman et al. (2002) bruker et eksempel med en seilbåt for å illustrere viktigheten av å arbeide sammen over tid: Hvis man samler seilere med et høyt ferdighetsnivå - men som aldri har seilt sammen og setter de i en vanskelig situasjon, er sannsynligheten stor for at det vil oppstå feil som vil påvirke prestasjonen. Uten noe erfaring med å jobbe sammen har de ikke fått opparbeidet bra nok felles forståelse eller lagkjennskap for å gjort de nødvendige tilpasninger i felleskap.

Vakkalenka og Engu (2012) så en rekke fordeler av å ha lagkjennskap. Lagkjennskap vil blant annet bidra til at lagmedlemmene kanalisere og distribuerer arbeidet mer effektivt. På den måten reduseres arbeidet med koordinering og man kan spare dermed tid, ressurser og



pengar. God lagkjennskap vil også bidra med tanke på tilliten mellom lagmedlemmene, hvilket kan være viktig for prestasjonene. Med en effektiv distribusjon av informasjonen i tillegg til tillitt, vil det bli lettere å dele informasjonen innad i gruppa og da løse eventuelle utfordringer i fellesskap.

For at en kollektiv oppgave skal kunne utføres er det derfor, ifølge Berman et al. (2002), nødvendig med en konstant prosess av gjensidige tilpasninger. En konstant prosess av gjensidige tilpasninger stiller krav til en god forståelse med hverandre og nettopp derfor er det nødvendig for et lag å inneha felles erfaringer. Denne delte organisasjonserfaringen, - eller det kollektive sinn, vil kunne omsette til bedre resultater – og for et fotballag vil dette kunne tilsvare flere seire.

Resultatene til Berman et al. (2002) støtter dette, - i hvert fall ut fra et lagidrettsperspektiv. De studerte basketballag fra USA og forskningsresultatene viste en tydelig trend i kampresultatene. Lag som vant mindre enn halvparten av kampene sine én sesong, men som holdt spillerne sammen til den neste sesongen, vant i gjennomsnitt 5,7 kamper mer enn i den foregående sesongen. De av de tapende lagene som derimot gjorde endringer i spillerstallen før neste sesong vant bare i snitt 1,2 flere kamper. Disse resultatene støtter et gjensidig forhold mellom felles erfaring og prestasjoner, og viser at økt felles erfaring kan ha positiv effekt på prestasjoner.

Men som Berman et al. (2002) kommer fram til; prestasjonene er forventet å stagnere når man når et visst punkt av delt erfaring. Dette punktet er nådd når man ikke lenger har noe å lære av hverandre. Effektiviteten til hver enkelt spiller vil også kunne bli påvirket negativt i form av at spillerne blir for tilfredse med sine roller og arbeidsoppgaver. Her kommer man inn på hvordan intern konkurranse og endringer kan være med på å påvirke et lag – dette er noe man vil komme innpå senere i denne teoridelen.

Huckman, Staats og Upton (2009) viser i resultatene av sine studier at kjennskap mellom lagmedlemmer er positivt og relevant i forhold til kvaliteten på prestasjonene. Videre påpeker de at det å ha erfaring fra en eller flere roller heller ikke skal undervurderes. Begrepet totalfotball, utarbeidet i Nederland på slutten av 1970-tallet med Ajax i førersetet, kan assosieres med nettopp denne tanken: Det at utespillere i større grad skal være kapable til å spille i flere ulike roller i laget og beherske flere faser av spillet er selve grunnessensen

i denne fotballfilosofien. Her stilles det dermed store krav til kjennskap til lagets ulike roller og hvordan man skal løse disse. Det å inneha generell rolleerfaring vil ifølge Huckman, et al. (2009) gi lagmedlemmer mer effektivitet og høyere kvalitet på prestasjonene. Etter hvert som man har fått mer erfaring med å jobbe sammen vil det altså bli enklere å koordinere det gjensidige avhengighetsforholdet mellom lagmedlemmene. Dermed vil eventuell samhandlingsusikkerhet avta og lagmedlemmene vil bli mer positivt disponert overfor hverandre noe som kan gjøre det enklere å lære av og med hverandre.

## **2.2 Taus kunnskap**

Læring vil komme fra erfaring med å spille sammen (Berman et al, 2002). Det er bare etter faktisk å ha spilt sammen – og de erfaringene man har opparbeidet – at spillerne begynner å opparbeide en taus kunnskap med lagkameratene. Det er derfor naturlig å avslutte denne trekløveren innenfor kontinuitetsteorier med taus kunnskap. Taus kunnskap kommer av det engelske begrepet tacit knowledge – et begrep man kan argumentere for er sentralt innenfor kontinuitet. Taus kunnskap kan beskrives som en «betegnelse for sanseintrykk, oppfatninger, sosiale regler og vurderinger som er uuttalt, men som ligger som forutsetninger for det menneskelige handlingslivet» (Store Norske Leksikon, 2016).

Etter hvert som spillerne samhandler over tid vil prestasjonene kunne økes og man kan oppnå et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene i form av den tause kunnskapen opparbeidet i spillergruppen. Ifølge Eggen (1999, 208) er «de relasjonelle ferdighetene i en gruppe langt høyere enn summen av de individuelle isolert».

Berman et al. (2002) studerte hvordan taus kunnskap kunne gi en konkurransefordel i amerikansk basket. Ifølge deres studier vil mengden av taus kunnskap i et lag øke over tid etter hvert som lagmedlemmene lærer hverandre å kjenne. Lagets stadige økning i taus kunnskap vil gi forbedrede resultater, men etter hvert vil økningen avta og det blir en stagnasjon. Når dette punktet er nådd kan faktisk prestasjonene synke på grunn av mangelen på endring eller utvikling i spillerstallen.

I arbeidsteam utenfor idretten viser det seg også å være en aktuell utvikling. Katz (1982), referert til i Berman et al. (2002), studerte 50 arbeidsteam innenfor forskning og teknisk

utvikling, og kom fram til de samme resultatene. For det første så viser prestasjonskurven at man får positive effekter av læring og lagbygging i begynnelsen når man bidrar med nye erfaringer, ideer og tilnærminger. For det andre, som hos Berman et al. (2002), viser det seg at de positive effektene avtar etter hvert som lagmedlemmene har jobbet sammen over en lang periode.

I fotball er det en gjensidig avhengighet mellom spillerne på et lag. Man utvikler relasjonelle ferdigheter. Dette er ifølge Eggen (1999, 207) «ferdigheter vi bare kan utføre når de andre i gruppa bruker sine ferdigheter samtidig.» Gjennom en opparbeidet taus kunnskap vil spillerne ha lettere for å forstå og forutsi hva lagkameratene vil gjøre. Ifølge Berman et al. (2002) vil tiden et lag har holdt sammen påvirke relasjonene på banen. Dette i form av at man vet hva som er lagkameratenes styrker og svakheter, og at man da prøver å tilpasse sitt eget spill i forhold til dette. Etter hvert som spillerne spiller lenger med hverandre, blir de stadig flinkere til å forutse hverandres bevegelser og lider mindre av forvirring rundt de ulike spillernes roller.

Et annet viktig element i forhold til den tause kunnskapen er hvordan de konkurrerende klubbene reagerer. De eksterne faktorene med andre ord. Verdien av den tause kunnskapen i en spillerstall kan etter hvert minke som en følge av at motstanderne lærer seg spillemønsteret. Denne avsløringen kan komme både gjennom video og dataanalyser, men også ved at man etter hvert møter motstanderne såpass mange ganger at de også tar til seg erfaringer, og da etter hvert tilegner seg den kunnskapen som skal til for å vinne. Dette vil da minske verdien av den tause kunnskapen laget besitter betraktelig. (Berman et al, 2002).

## **2.3 Samhold**

Erfaring med å spille sammen, kjennskap til medspilleres kvaliteter og innarbeidede spillemønstre er alle viktige ingredienser for et fotballag. Men for at det hele skal kunne fungere så krever det gjerne et minimum av samhold i bunnen. Her snakker vi om et begrep som fungerer som en egen motivasjonsfaktor for å utføre arbeidsoppgaver i fellesskap.

I denne delen skal man se på hvordan samholdet i en gruppe blir påvirket av ulike faktorer – og hvorvidt dette samholdet kan påvirke prestasjoner og resultater. Den første faktoren som vil bli diskutert er objektiver og målsetninger.

### **2.3.1 Objektiver og målsetninger**

De objektivene som er satt, og hvorvidt det er enighet om disse, er en mulig faktor som kan påvirke samholdet i en gruppe. Jo større enighet og engasjement det er for å oppnå lagets objektiver, jo større samhold vil det bli i laget. Mangler gruppen derimot engasjementet for de målsetninger og objektiver som er fastsatt, vil det kunne føre til mindre samhold og heller dårligere resultater. (Lussier og Kimball 2009).

Horn (2008) undersøkte faktorer som kan påvirke samholdet i en gruppe. Hun referer til en studie av Holt og Sparkes (2001) der de utførte et studie av gruppesamholdet i et universitetsfotballag gjennom konkurransesesong (8 måneder). Her identifiserte Holt og Sparkes (2001) blant annet lagets målsetninger som en nøkkelfaktor for samholdet i fotballaget. Ifølge Cartwright (1968) som referert til i Friedkin (2004) vil en gruppe med bra samhold i større grad enn andre ha medlemmer som er opptatt av det å være en del av laget. De har derfor større motivasjon for å bidra til gruppens beste – som å nå de målene og objektivene de har satt seg.

Viktigheten av målsetninger viser et studie Glaser (1994) utførte når han undersøkte flere ulike arbeidsteam av skogbrannmenn over en treårsperiode. Disse arbeidsteamene skulle fokusere spesielt på å forbedre lagarbeid og kommunikasjon i håp om å forbedre de totale prestasjonene. Resultatet etter denne perioden viste forbedringer på flere punkter innenfor både lagarbeid og kommunikasjon jevnt over i alle arbeidsteamene. Av forbedringsområdene var det blant annet en forbedret evne til å takle problemer og håndtere konflikter, en forbedring på gjensidig ros, støtte og samarbeid, en større klarhet i roller og ansvarsområder, og et mer langsiktig engasjement for lagarbeid og innovasjon.

### **2.3.2 Gruppesammensetning**

Homogenitet er også en viktig faktor i forhold til samhold i en gruppe. Generelt sett vil det være slik at jo mer like gruppemedlemmene er hverandre, jo større samhold vil det være i gruppen. Det er gjerne slik at folk blir tiltrukket av personer som ligner en selv. Å arbeide med andre profesjonelle som er på samme bølgelengde som deg blir oppfattet som «en emosjonell nytelse» som sitert i Cattani et al. (6, 2013), og «når du finner personer du kan arbeide med vil du aldri skille lag med dem». Problemet med å ha en homogen gruppe er at det er de mer heterogene gruppene som tar de beste avgjørelsene. (Lussier og Kimball 2009).

Hoffman og Maier (1961) kunne gjennom sine studier bekrefte at heterogene grupper er relativt mye bedre enn homogene når det kommer til problemløsning. De like personlighetene hos medlemmer av de homogene gruppene gjør at de lett får de samme synene på hvert problem. Dette gjør da at de ikke får så mange ulike syn og mulige løsninger på problemet, noe som dermed hindrer de homogene gruppene i å oppnå best løsninger på utfordringer.

I de heterogene gruppene har de derimot flere ulike synspunkter hvilket bidrar til flere alternative løsninger, som igjen øker sannsynlighet for mer fullstendige løsninger. På generell basis kan man si at jo større forskjell det er på gruppemedlemmenes oppfatninger, jo høyere kvalitet er det på problemløsningen. (Hoffman og Maier, 1961)

### **2.3.3 Konkurransesituasjonen internt og eksternt**

Konkurransen både internt og eksternt har også sin effekt på samholdet i gruppa (Lussier og Kimball 2009). Hvis gruppen fokuserer på intern konkurranse innebærer det at lagmedlemmene prøver å overgå hverandre – hvilket kan gi mindre samhold. Spilletid og hvordan den er fordelt mellom lagmedlemmene kan være med på å påvirke samholdet i gruppa.

Andelen spilletid for hver spiller vil ofte være et resultat av antallet spillere i troppen og konkurransen om plassene. Denne interne konkurransen kan gi både positiv og negativ effekt. Positiv i den forstand at konkurranse om plassene kan sørge for at spillere ikke blir for komfortable i sine roller i laget, og at det dermed bidrar til å opprettholde et høyt nivå på prestasjonene. Den interne konkurransen vedrørende spilletid kan dog også gi negativ effekt i form av at de spillerne som taper kampen om plassene i lagoppstillingen, men som føler seg gode nok til en plass på laget, blir misfornøyd – hvilket kan skade samholdet i

spillergruppen. På generell basis kan man derfor si at jo jevnere deltakelsen er fordelt mellom lagmedlemmene, jo mer samhold vil man ha. (Lussier og Kimball 2009). Dersom spillerne på et fotballag får jevnt med spilletid skal det altså kunne bidra til et forbedret samhold i spillergruppa.

En ting man kan ta med seg fra den interne konkurransen i en spillergruppe er at om en gruppe skal kunne lykkes må enkeltpersonene være i stand til å underkue sine egne behov og ønsker for kollektivets beste. (Cattani et al. 2013). Dersom lagmedlemmene bare fokuserer på sine egne prestasjoner, vil mange av fordelene med samhold ikke ha noen betydning for lagets prestasjoner (Beal, Burke, Mclendon, Cohen: 2003). Holt og Sparkes (2001), som nevnt av Horn (2008) påpeker at det er viktig å finne balansen mellom å bekymre seg for seg selv og det å være oppofrende for laget.

Er fokuset på den eksterne konkurransen derimot, som for eksempel et rivaliserende lag, vil lagmedlemmene slå seg sammen og arbeide i fellesskap for å overvinne denne motstanderen, og på den måten bygge opp bedre samhold i gruppen. Om man i tillegg skulle være et suksessfullt lag så vil dette også kunne bidra til en bedring av samholdet i gruppen. Desto mer en gruppe lykkes med å oppnå målene og objektivene sine – som å vinne fotballkamper, jo mer samhold vil kunne bygges opp. Suksess avler samhold som igjen avler mer suksess. Dette blir en positiv sirkel. Dessuten har det seg slit at folk ønsker å være en del av et vinnerlag (Lussier og Kimball 2009).

## **2.4 Effekten av endring**

Selve motsetningen til kontinuitet er endring. De la Hera og Rodriguez (1999) studerte hvordan kontinuitet og endringer påvirket produktiviteten til flere arbeidsteam over en åtte ukers periode. Resultatet av denne studien viser at teamene med endringer hadde et høyere prestasjonssnitt enn de stabile teamene. Resultatene viste også at det er bedre å gjøre endringer ofte enn å gjøre større endringer sjeldent. En generell trend viste seg å være at lag med utskiftninger oppnådde større effektivitet i form av både produktivitet og beslutningstaking.

Tidligere her har man sett på de positive og negative aspektene ved kontinuitet. Her skal man få en oversikt over det samme for endringer. I det siste delkapitlet under samhold ble det nevnt at intern konkurranse kan være viktig for at spillere ikke skal bli for komfortable og tilfredse i sine nåværende roller i laget. I dette kapitlet skal man se litt på hvordan endringer kan være med å bidra til det samme. Her vil man undersøke hvordan endringer kan påvirke arbeidsteam som fotballag. Det er flere ulike faktorer som kan avgjøre effekten av endringer. Arrow og McGrath (1995) nevner flere i sin avhandling om medlemskapsdynamikk i arbeidsgrupper.

### **2.4.1 Omfanget av endringene**

Ifølge Arrow og McGrath (1995) er omfanget av endringene relevant, - altså hvor mange endringer som gjøres og i hvilke posisjoner. I forhold til antallet endringer er det et viktig poeng at de må ses i lys av hvor stor gruppen er. Det er forskjell på å gjøre én endring i en gruppe på tre personer og å gjøre to endringer i en gruppe på ti. Desto flere endringer og større andel av gruppen som er involvert, jo større effekt vil endringene ha på gruppen.

Summers, Humprey og Ferris (2012) studerte også hvordan endringer av lagmedlemmer påvirker prestasjonene til en gruppe. Resultatet av studien deres viste at utskiftninger i lags nøkkelposisjoner skaper my mer uro for samhandling og koordinering enn utskiftninger i andre roller. De lagene som ikke krever koordinering mellom lagmedlemmene, og baserer seg lite på dette, vil sannsynligvis ikke oppleve noen store endringer i koordineringen etter utskiftninger. Hvis for eksempel spillerne i et lag har lav gjensidig avhengighet av hverandre og i større grad baserer seg på enkeltmannsprestasjoner, vil ikke en endring ha like mye å si for samspeillet mellom spillerne.

De lagene som derimot har større roledifferensiering, er mer hierarkisk oppbygd, og/eller har nytte av å være samarbeidsorienterte – vil sannsynligvis bli sterkere påvirket av både de kognitive ferdighetene til et nytt medlem samt av endringer i sentrale strategiske roller (Summers et al. 2012). Her kan man for eksempel da dra frem lag som baserer seg på og besitter en stor grad av taus kunnskap og samhold. For et lag hvor spillerne har opparbeidet en forståelse for hverandre ute på banen og innarbeidet faste spillemønstre, vil eventuelle spillerendringer kunne være hemmende for lagets spill. Og om spesielt én rolle i laget er essensiell for lagets spill, så vil en endring her ha en enda større effekt.

Det kan derfor være fristende å holde sammen spillere som i fellesskap presterer over evne og gir ålreite resultater men som isolert sett ikke er gode nok hver for seg. Men når det er sagt, prestasjonene kan bli enda bedre ved å rekruttere bedre spillere. På et visst nivå vil spillere av høy kvalitet gjøre opp for mangel på erfaring med hverandre (Berman, Down og Hill, 2002).

#### **2.4.2 Frekvensen av- og timingen på endringene**

Frekvensen av endringer er også relevant. Hvor ofte det blir gjort endringer kan påvirke kontinuiteten i en gruppe. Om det ofte er endringer i gruppen vil det bli mindre kontinuitet noe som sannsynligvis vil ha negativ påvirkning på gruppe medlemmenes rutiner og atferd. På den andre siden kan stadige endringer være med på å gjøre gruppen mer dynamisk og tilpasningsdyktig (Arrow and McGrath, 1995). Tidspunktet for endringene kan også påvirke effekten de har. Endringer som blir foretatt i en gruppe som nylig er satt sammen vil få en annen effekt enn endringer i en veletablert gruppe, for eksempel.

#### **2.4.3 Hvordan endringene blir foretatt**

Hvordan endringene bli gjort er også noe Arrow og McGrath (1995) mener har påvirkning på kontinuiteten i en gruppe. Regelmessigheten og forutsigbarheten på endringene i en gruppe bestemmer i hvilken grad endringene blir sett på som rutinemessige eller som uforutsigbare. En gruppe som har erfart regelmessige og forutsigbare endringer over tid, kan forutse og planlegge endringene, og dermed minimere de negative effektene og heller få maksimalt ut av de positive. For en fotballklubb kan det for eksempel være hensiktsmessig å sakte men sikkert fase ut de spillerne som ikke lenger er gode nok og/eller begynner å dra



på årene for å opprettholde en viss kontinuitet i form av regelmessige og rutinemessige endringer, samtidig henter man inn nye spillere som kan bidra til å bedre kvaliteten i laget igjen. Mer uforutsigbare endringer vil derimot være mer forstyrrende for kontinuiteten og kan ha negativ påvirkning. Kontinuitet representerer nemlig i utgangspunktet en høyst forutsigbar periode uten endring (Arrow og McGrath, 1995).

### 3.0 Metode

Datainnsamlingen i denne oppgaven har blitt gjort ved bruk av kvantitativ metode. Her har man samlet inn eksisterende data og statistikker fra norsk TV2s statistikkbase: [altomfotball.no](http://altomfotball.no). De data som er brukt i denne oppgaven omfatter et utvalg spillertropper fra norske fotballklubber. Lagene som har blitt brukt til datamaterialet har blitt snevret inn til lag som har rykket opp til Tippeligaen i perioden 2001-2015. For hvert lag som har rykket opp har man sett på den første sesongen i Tippeligaen etter opprykket pluss de to foregående. På den måten har man fått et overblikk over kontinuiteten i spillertroppene over disse treårsperiodene. Grunnen til at datainnsamlingen ikke går lenger tilbake enn lagene som rykket opp i 2000, var gradvis mindre tilgjengelig data fra begynnelsen av 2000-tallet. Å stoppe her ble derfor sett på som mest hensiktsmessig med tanke på å få mest mulig komplette data for hver sesong.

Ved bruk av Microsoft Excel har man fått organisert og kategorisert de innsamlede data. De tallene man etter hvert har fått utarbeidet ser på totalen i en spillertropp. Det er ikke gjort noen begrensninger i forhold til spilletid eller gjort hensyn med tanke på alder i spillertroppene. På den måten er det derfor de spillere som hver klubb har valgt å registrere som også blir registrert i disse dataene. Dette blir oppfattet som en effektiv måte å gjøre denne undersøkelsen på.

Hovedsakelig omhandler denne datainnsamlingen å finne det antallet spillere som er med videre og ikke, fra sesong til sesong. Antallet spillere som er med videre symboliserer kontinuiteten i laget, mens antallet spillere som ikke er med videre står for endringene i laget.

I tillegg til å se på antall endringer og antall beholdte spillere fra sesong til sesong har man også sett på litt mer spesifikke aspekter ved dataene. Blant annet hvorvidt klubbene forsterker spillertroppene eller ikke.

Det er naturlig med variasjoner i størrelsen på spillertropper og derfor har man også valgt å undersøke prosentandelen kontinuitet i spillertroppene for å forsikre seg om at man viser et rettferdig bilde av graden av kontinuitet.

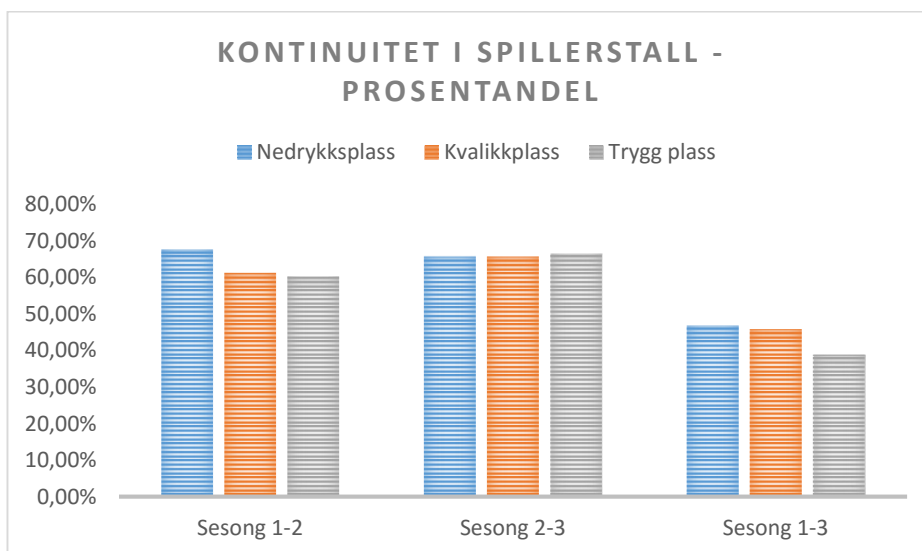
For å se på noen flere aspekter ved kontinuitet i spillerstaller har man valgt å dele inn hver enkelt spillertropp i fire. Disse fire delene står for hver lagdel; nemlig keeper, forsvar, midtbane og angrep. Her ønsker man å undersøke hvorvidt det er en trend for hvilke posisjoner det eventuelt kan lønne seg å ha kontinuitet eller gjøre endringer i.

Det man da håper å kunne oppnå med de data som er samlet inn, er å finne en trend for den faktiske relevansen kontinuitet har for resultater for norske fotballklubber som rykker opp til Tippeligaen.

## 4.0 Analyse

I denne analysedelen av oppgaven vil man se på sammenhengen mellom kontinuitet og resultater. I hvilken grad kan kontinuitet og endringer ha innvirkning på lagenes resultater? Det er fire ulike forskningsspørsmål som skal testes; Den totale kontinuiteten i en spillerstall, kontinuiteten i de ulike lagdelene, antallet endringer og forholdet mellom spillere inn/ut og resultat.

### 4.1 Vil kontinuitet i spillerstroppen generelt sett gi bedre resultater?

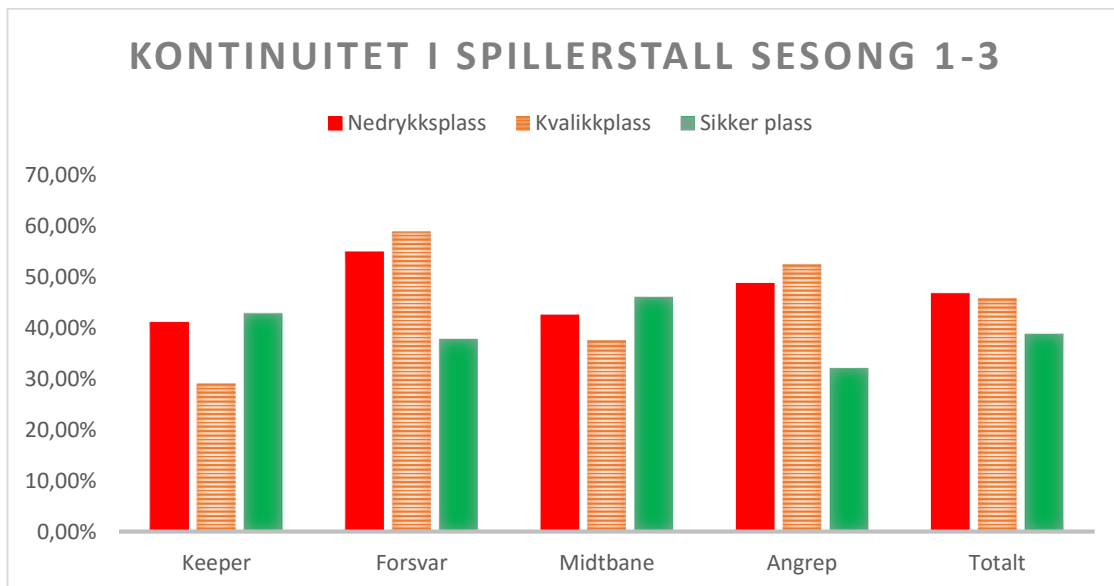


Gjennomsnittet av de lagene som rykker ned har mer kontinuitet i spillerstallen enn lagene som holder plassen både mellom sesong 1 og 2 og mellom sesong 1 og 3. Fra sesong 1 til 3 beholder nedrykkslagene i gjennomsnitt 46,81 prosent av spillerne, mens lagene som holder plassen beholder 38,84 prosent – en differanse på 7,97 prosent.

Lagene som holder plassen har derimot en større grad av kontinuitet fra sesong 2 til 3 – altså fra opprykks sesong til Tippeligasesong. Prosentandelen kontinuitet viser nemlig at det fra sesong 2 til 3 er en marginalt større andel spillere som blir i de lagene som holder seg (66,31%) enn hos nedrykkslagene (65,62%).

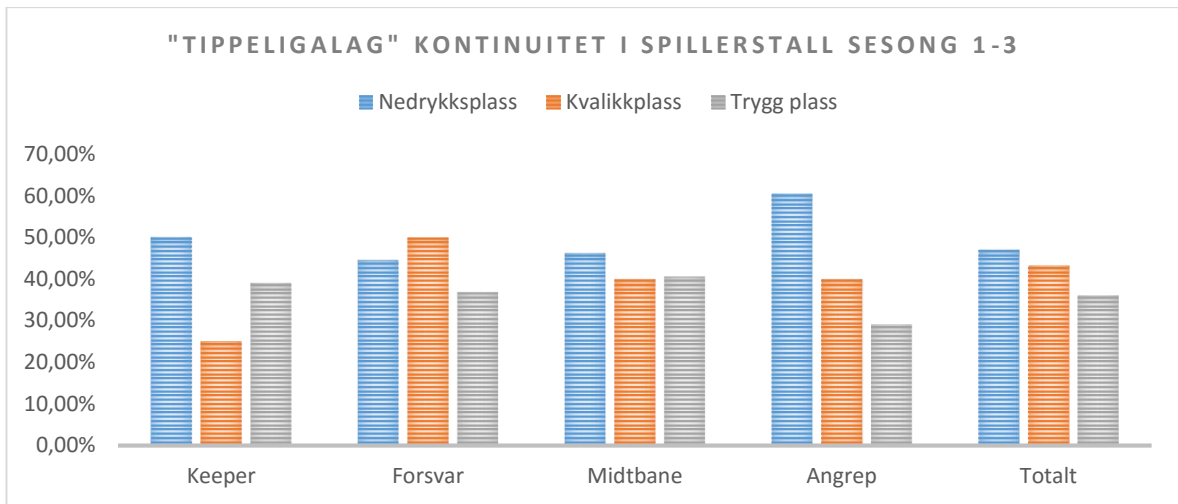
## 4.2 Er kontinuitet i noen lagdeler viktigere enn andre?

I teoridelen i denne oppgaven har man vært inne på hvordan omfanget av endringer og i hvilke posisjoner endringer blir gjort kan ha ulik effekt på et lag. Det var derfor av interesse å finne ut hvorvidt graden av kontinuitet i ulike lagdeler kan vise seg å påvirke et lags resultater.

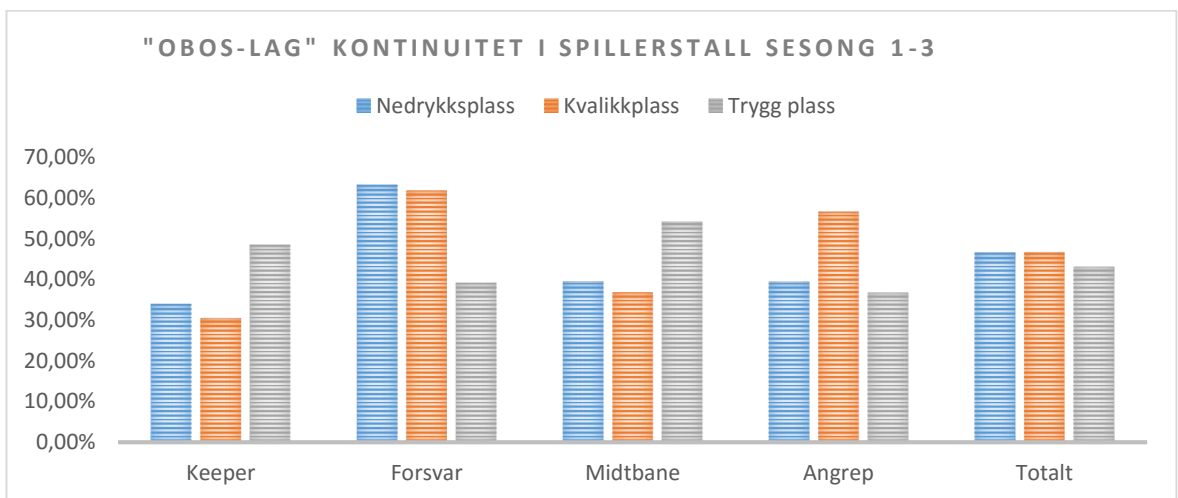


Det viser seg at lagene som havner på sikker plass ved sesongslutt i sesong 3 ikke nødvendigvis har hatt mer kontinuitet over treårsperiodene enn lagene som rykker ned. Tallene peker derimot på det motsatte. Lagene som rykker ned beholder i snitt 46,81% av spillertroppen fra sesong 1 til sesong 3. Til sammenligning beholder lagene som havner på sikker plass, 38,84 prosent av spillertroppen. Dette tilsvarer et gjennomsnittlig antall spillere på henholdsvis 12,33 og 10,9, hvilket gir en gjennomsnittlig differanse på 1,43 spillere i favør nedrykkslagene.

Går man inn på lagdelene så har det seg slik at både de lagene som rykker ned og de som holder plassen har mest kontinuitet i to lagdeler hver. Forskjellen ligger i det at lagene som sikrer plassen har en fordelaktig prosentandel i sine lagdeler på henholdsvis 1,72% på keeperplassen og 3,46% i midtbaneleddet mens lagene som rykker ned har en fordelaktig prosentandel i sine lagdeler med henholdsvis 17,17% for forsvarsspillere og 16,71% for angrepsspillere.



Hos de klubbene som spilte i Tippeligaen i sesong 1 viser det seg at mest mulig kontinuitet ikke nødvendigvis er det beste. Av disse klubbene har altså de som rykker ned i sesong 3 mest kontinuitet i alle de fire lagdelene. Totalt sett så beholder nedrykkslagene 10,99% flere spillere enn lagene som holder plassen. Det man spesielt kan legge merke til er kontinuiteten for angrepsspillere – her beholder altså nedrykkslagene i gjennomsnitt 60,42% av spillerne - hele 31,45% mer enn lagene på trygg grunn.



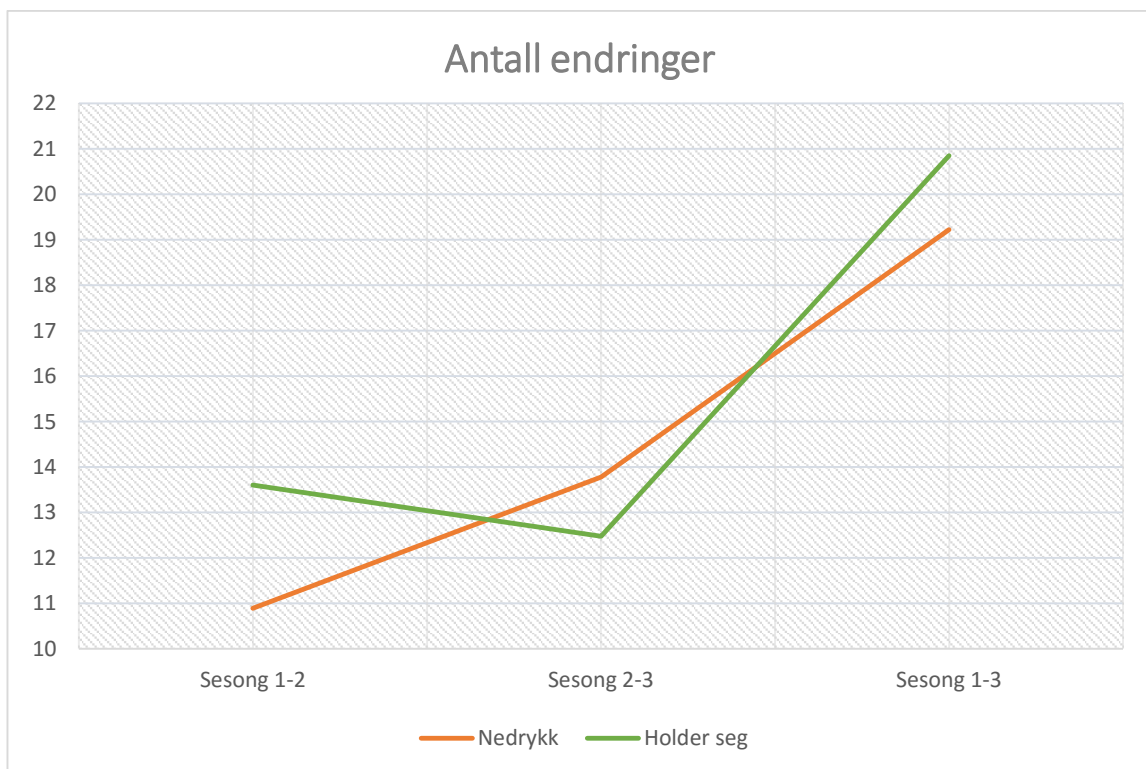
Hvis man ser på lagene som spilte i OBOS-ligaen i sesong 1, så er det flere av lagdelene som viser en annen trend. Differansen i kontinuitet har totalt sett blitt jevnere, men fortsatt har nedrykkslagene noe mer kontinuitet (3,56%). Det viser seg at lagene som havner på trygg plass her har mest kontinuitet på et par av områdene, nemlig keeperplass og midtbane. På keeperplass beholder lagene på trygg plass 14,54% mer, mens på midtbanen beholdes en andel på 14,68% mer

OBOS-lagene som rykker ned skiller seg fra «Tippeliga-lagene» som rykker ned i forhold til kontinuiteten

Sammenligner man tallene for «OBOS-lag» med tallene for «Tippeliga-lag» kan man se tydelige forskjeller.

- På keeperplass hadde nedrykkslagene blant Tippeliga-lag høyest andel kontinuitet, for OBOS-lagene er det omvendt.
- I forsvar er OBOS-lagenes differanse mellom nedrykkslag og lag som holder seg på 23,99% - en betraktelig større differanse i forhold til Tippeliga-lagenes 7,76%.
- For midtbanespillere er det 5,75% favør nedrykkslagene hos tippeliga-lag, mens det hos oboslagene er 14,68% i favør lagene som holder seg oppe.
- For angrepsspillere er det stor forskjell på kontinuiteten blant tippeliga-lagene mellom nedrykkslag og lag som holder seg oppe, 31,45% favør nedrykkslagene. For OBOS-lagene er differansen bare på 2,73%

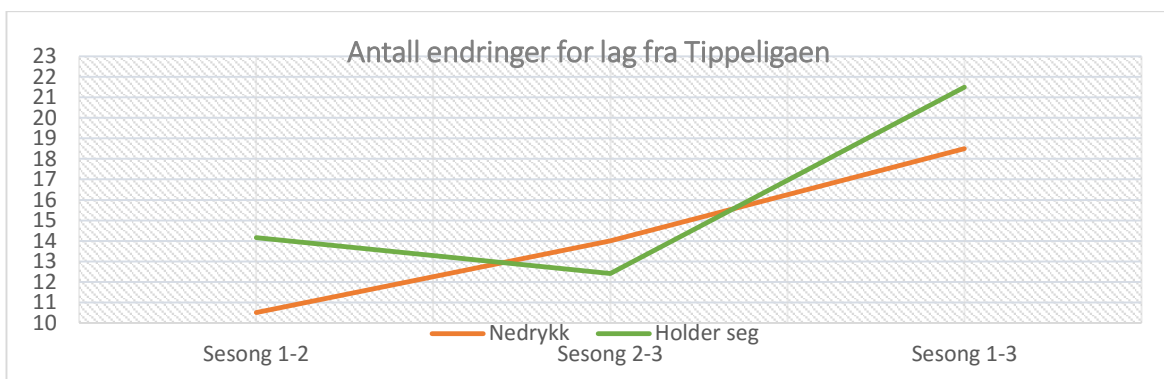
### 4.3 *Har antallet endringer noe å si for prestasjonene?*



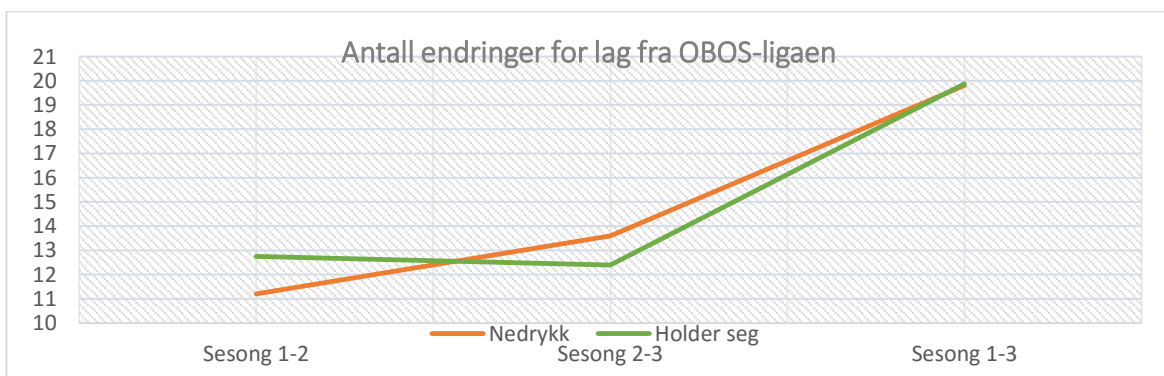
Når man har sett på endringene som har blitt foretatt i spillerstallene så har man inkludert spillere som har blitt erstattet, nye tilskudd til spillerstallene og spillere som har forlatt klubben. Summen av dette har da gitt det totale antall endringer for hver periode.

Fra sesong 1 til sesong 2 er det klart flere endringer i troppen hos lagene som holder seg oppe (13,6) enn de som rykker ned, (10,88) - nesten 3 forandringer flere (2,72). I perioden mellom sesong 2 og 3, altså fra OBOS til Tippeliga, er det nedrykkslagene som har foretatt flest endringer på spillerstallen med gjennomsnittlig 1,3 flere endringer. Ser man på hele perioden som en helhet, fra sesong 1 til sesong 3, så er det i gjennomsnitt 1,63 flere endringer hos lagene som holder seg oppe i forhold til de som rykker ned.

Er det noen forskjeller på lag som spilte i Tippeligaen i første sesong og de som spilte i OBOS?

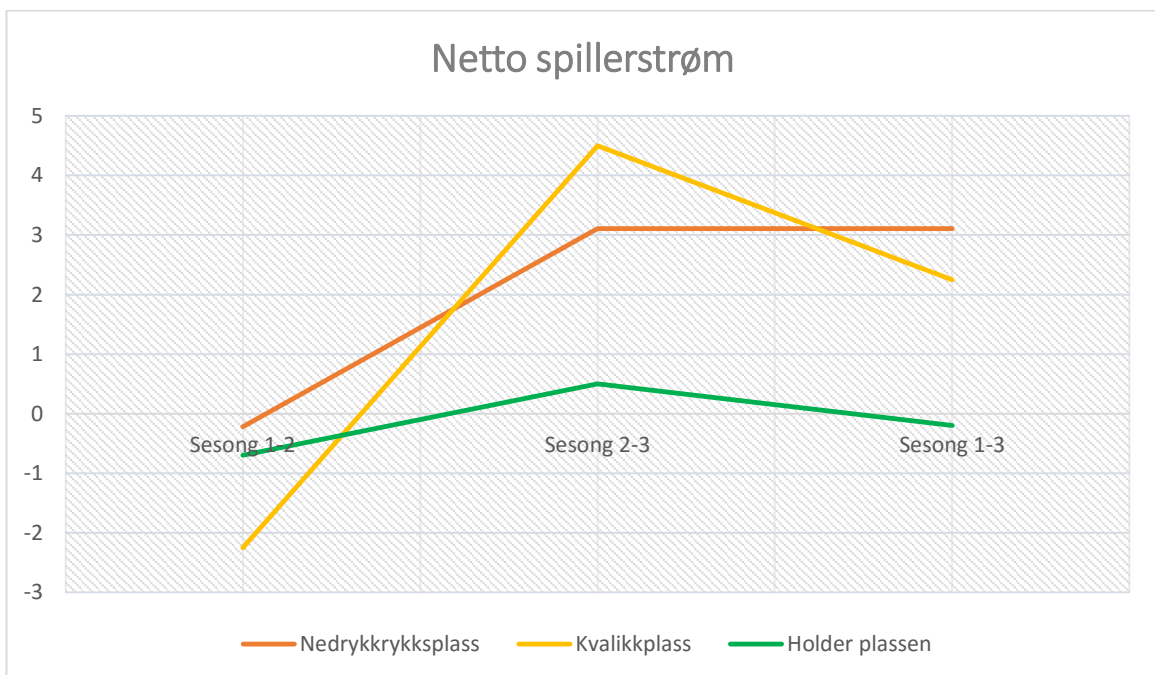


Hos "Tippeliga-lag" er det over treårsperioden en tilnærmet lik utvikling som i totalen ovenfor. Lagene som holder plassen gjør flest endringer fra sesong 1 til 2, lagene som rykker ned gjør flest endringer fra sesong 2 til 3, mens lagene som holder seg oppe igjen har flest endringer i perioden 1-3. Fra sesong 1 til 3 er det en differanse på 3 endringer mellom nedrykkslag og lagene som holder seg i Tippeligaen. Lagene som forblir i Tippeligaen gjør i snitt 21,5 forandringer, mens lagene som rykker ned gjør 18,5.



Også for OBOS-lagene har man en lik utvikling i forhold til når flertallet av endringene blir gjort for de forskjellige lagene. Igjen viser det seg at lagene som holder plassen gjør flest endringer fra sesong 1 til 2, mens lagene som rykker ned gjør flest endringer fra sesong 2 til 3. Forskjellen kommer derimot til syne fra sesong 1 til 3. Her kommer nemlig forskjellen mellom lagene som spilte i OBOS-ligaen første sesong og de som spilte i Tippeligaen. Tippelagalagene hadde en differanse på 3 forandringer fra sesong 1-3 mellom de som holdt seg oppe og de som ikke, i motsetning til "OBOS-lagene" som omtrent ikke har noen forskjell mellom de som holder plassen og de som rykker ned på antall endringer fra sesong 1 til 3. OBOS-lagene som rykker ned har et gjennomsnitt på 19,8 endringer fra sesong 1 til 3, mens lagene som holder seg oppe har et snitt på 19,87.

#### 4.4 Er økning av spillerstall inn mot Tippeligasesong positivt?



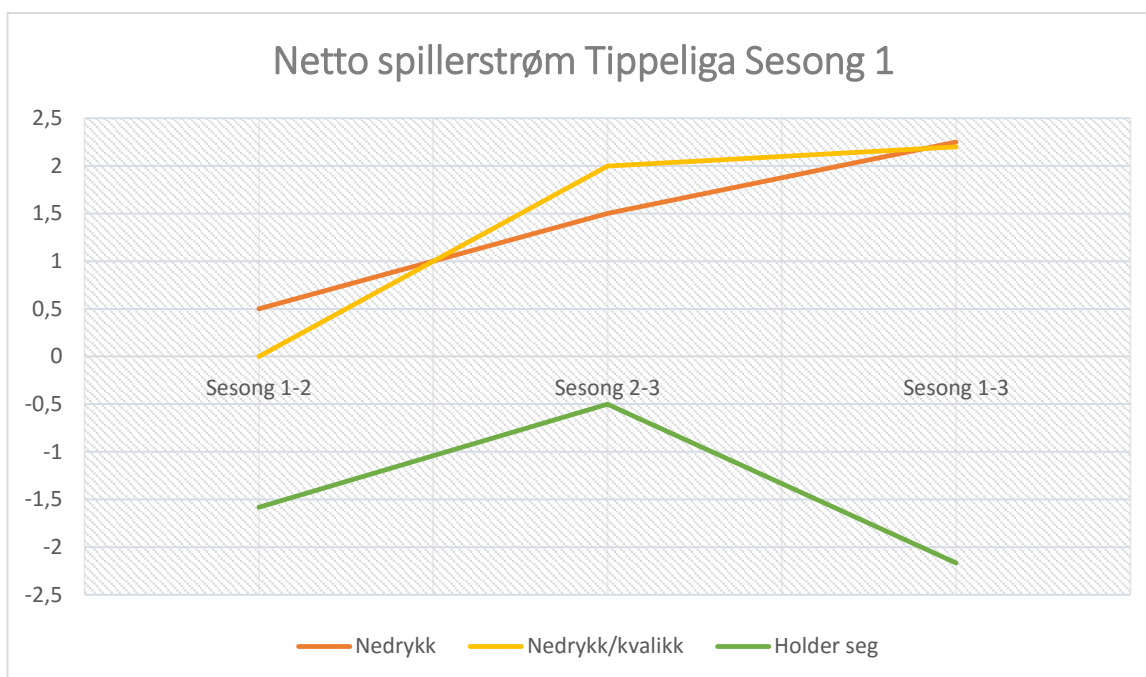
Man har også sett på den gjennomsnittlige netto spillerstrømmen for henholdsvis nedrykkslag, kvaliklasserte lag og lag som holder plassen i Tippeligaen.

Resultatene viser tydelige forskjeller på lagene som rykker ned og de som holder seg. Mellom sesong 1 og 2 er det forholdsvis jevnt mellom lagene som rykker ned og de som holder plassen med henholdsvis -0,22 og -0,7 i spillerstrøm. Fra sesong 2 til 3 og 1 til 3

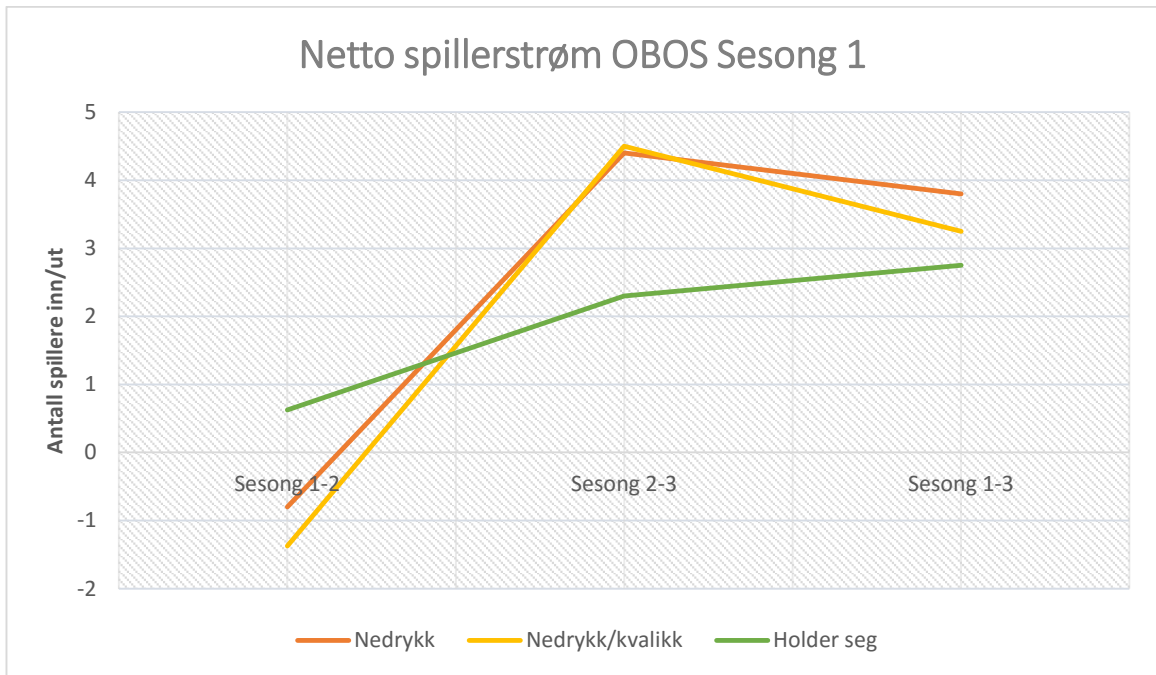


finner man de store forskjellene. Nedrykkslag henter inn i gjennomsnitt 3,11 spillere både fra sesong 2 til 3 og fra 1 til 3. De lagene som berger plassen henter/slipper derimot henholdsvis 0,5 og -0,2 spillere i de samme periodene.

For å undersøke hva som ligger bak disse tallene har man også valgt å se hvorvidt det er noen ulikheter mellom hvilken divisjon lagene spilte i sesong 1 i hver periode. Først ut er lagene som spilte Tippeliga-fotball.



Resultatene av spillerstrømmen for lag som spilte i Tippeligaen i sesong 1 viser noe av den samme trenden som de totale resultatene. En forskjell man derimot kan peke på er at selv om «Tippeliga-lagene» som rykker ned går i pluss på spillerfronten, så henter de færre spillere enn i totalen; 2,25 versus 3,11. Det er en noe tilsvarende trend for lagene som holder seg i Tippeligaen, da de også har en «negativ» trend i at de slipper enda litt flere spillere.



OBOS lagene som forblir i Tippeligaen viser dog noe annet. Her ser man at lagene som holder seg i Tippeligaen generelt har noe økning i spillerstallen fra sesong 1-2, mens nedrykkslagene går noe tilsvarende i minus på spillerfronten. Også verdt å legge merke til at lagene som holder seg oppe har en kurve som stiger fra sesong 1 til 3. Det vil si at lagene øker antallet spillere i troppen inn mot sesong 3 - som da tilsvarer Tippeligasesongen.

## 5.0 Diskusjon

### 5.1 Resultater

#### 5.1.1 Kontinuitet i spillertroppene vil generelt sett gi bedre resultater

Resultatene viste at gjennomsnittet av de lagene som rykket ned hadde mer kontinuitet i spillerstallen sin både mellom sesong 1 og 2 og mellom sesong 1 og 3. Lagene som rykker ned beholder i snitt 46,81% av spillertroppen fra sesong 1 til sesong 3. Til sammenligning beholder lagene som havner på sikker plass, 38,84 prosent av spillertroppen. Fra sesong 2 til 3, altså fra opprykkssesong til Tippeligasesong, var det derimot lagene som holdt plassen som så vidt hadde størst grad av kontinuitet med 66,31 prosent mot 65,62.

Av disse resultatene så kan man tolke det dit hen at kontinuitet ikke nødvendigvis vil gi bedre resultater. Berman, Down og Hill (2002) mente at når et lag når et visst punkt så vil spillere av høy kvalitet gjøre opp for mangelen på erfaring med hverandre. Dette kan også vise seg å være tilfellet for nedrykkslagene i denne oppgaven.

#### 5.1.2 Kontinuiteten i en bestemt lagdel påvirker prestasjonene

Summers, Humprey og Ferris (2012) så blant annet på hvordan en endring i et lags nøkkelposisjoner kunne ha større effekt på samhandling og koordinering enn utskiftninger i andre roller. Gjennom disse resultatene ønsket man derfor å finne ut hvorvidt en lagdel kunne bli sett på som en nøkkelposisjon gjennom å finne de lagdelene som var mest relevant i forholdet mellom kontinuitet og resultater.

I denne delen av oppgaven har man sett på kontinuiteten i de ulike lagdelene fra sesong 1 til 3. Det har seg slik at både de lagene som rykket ned og de som holdt plassen hadde to lagdeler hver der de hadde mest kontinuitet. Forskjellen ligger i at lagene som sikret plassen i Tippeligaen kun hadde marginalt mer kontinuitet i «sine» lagdeler; keeperplassen og midtbanespillere, mens lagene som rykket ned hadde vesentlig større andel i «sine»; forsvarsspillere og angrepsspillere.

Videre skulle man finne ut hvorvidt situasjonen med kontinuitet var den samme mellom de lagene som spilte Tippeligafotball i sesong 1 og de som spilte i OBOS-ligaen.

Det viste seg at for klubbene som spilte i Tippeligaen så beholdt nedrykkslagene flere spillere enn lagene som holdt plassen. De klubbene med Tippeligabakgrunn fra sesong 1 og som rykket ned- hadde faktisk i gjennomsnitt mest kontinuitet i alle de fire lagdelene. Disse resultatene understreker at kontinuiteten fra sesong 1 til 3 ikke nødvendigvis er ensbetydende med gode resultater.

Det kan også legges til at det er en trend at lagdelene hos lagene som holdt seg i Tippeligaen, i gjennomsnitt ligger på et jevnere nivå enn hos nedrykkslagene. Der nedrykkslagene oftere har stor variasjon i graden av kontinuitet mellom lagdelene har lagene som beholder plassen en del jevnere form for kontinuitet. Ifølge Arrow og McGrath (1995) vil regelmessigheten og forutsigbarheten på endringene i en gruppe bestemme i hvilken grad endringene er rutinemessige eller uforutsigbare. En gruppe som har erfart regelmessige og forutsigbare endringer over tid, kan forutse og planlegge endringene, og dermed minimere de negative effektene og heller få maksimalt ut av de positive.

Hvis man ser på lagene som spilte i OBOS-ligaen i sesong 1, så var det flere av lagdelene her som viste en annen trend. Differansen i kontinuitet var totalt sett noe jevnere, men fortsatt hadde nedrykkslagene noe mer kontinuitet (3,56%) enn lagene som fikk en trygg tabellplassering. I forhold til de spesifikke lagdelene så viste det seg at lagene som var på trygg grunn hadde mest kontinuitet på lagdelene keeperplass og midtbane.

I forhold til en bestemt lagdels kontinuitet, så kan man ikke se noe tydelig mønster her i forhold resultat. Man kan argumentere for at det er forholdsvis store endringene mellom enkelte av lagdelene, men sammenligner man «OBOS-lagene» og «Tippeliga-lagene» så finner man ikke noen klare samsvarende resultater.

### 5.1.3 Et høyt antall endringer vil være skadelig for prestasjonene

Arrow og McGrath (1995) påpekte at jo høyere antall endringer som blir foretatt i en gruppe jo større effekt vil det ha på gruppen. Et lag med store endringer vil derfor kunne oppleve en negativ effekt på og ødelegge mye av den opparbeidete felles erfaringen, lagkjennskapen, den tause kunnskapen og samholdet i gruppa. De som stod bak disse teoriene var alle overbevist om og hadde forskningsresultater som viste at disse områdene har påvirkning på prestasjoner og resultater. Huckman, Staats og Upton (2009) for eksempel, viser i sine studier til at kjennskap mellom lagmedlemmer er positivt og relevant i forhold til kvaliteten på prestasjonene.

Stemte dette da overens med de funnene som er gjort i denne avhandlingen?

Ser man på resultatene fra sesong 1 til sesong 2 så var det faktisk klart flere endringer i troppen hos lagene som holdt seg oppe (13,6) enn hos de som rykket ned, (10,88) - nesten 3 forandringer flere (2,72). I perioden mellom sesong 2 og 3, altså fra OBOS til Tippeliga, var det nedrykkslagene som hadde foretatt flest endringer på spillerstallen med gjennomsnittlig 1,3 flere endringer. Mens ser man på hele perioden som en helhet, fra sesong 1 til sesong 3, så var det i gjennomsnitt 1,63 flere endringer hos lagene som holdt seg oppe i forhold til de som rykket ned. Videre undersøkte man hvorvidt det var forskjell på lagene med en bakgrunn fra Tippeligaen i sesong 1 i forhold til de som spilte i OBOS-ligaen.

Hos "Tippeliga-lag" var det over treårsperioden en tilnærmet lik utvikling som i totalen nevnt ovenfor. Lagene som holdt plassen gjorde flest endringer fra sesong 1 til 2, lagene som rykket ned gjorde flest endringer fra sesong 2 til 3, mens lagene som holdt seg oppe igjen hadde flest endringer i perioden 1-3. Fra sesong 1 til 3 er det en differanse på 3 endringer mellom nedrykkslag og lagene som holdt seg i Tippeligaen. Lagene som forble i Tippeligaen gjorde i snitt 21,5 forandringer, mens lagene som rykket ned gjorde 18,5.

Også for OBOS-lagene hadde man en lik utvikling i forhold til når flertallet av endringene ble gjort for de forskjellige lagene. Igjen viser det seg at lagene som holdt plassen gjorde flest endringer fra sesong 1 til 2, mens lagene som rykket ned gjorde flest endringer fra sesong 2 til 3. Forskjellen kom dog til syne fra sesong 1 til 3. Her vistest nemlig forskjellen mellom lagene som spilte i OBOS-ligaen i første sesong og de som spilte i Tippeligaen. Her hadde Tippeligalagene nemlig en differanse på 3 endringer fra sesong 1-3 mellom de som

holdt seg oppe og de som ikke, mens "OBOS-lagene" omtrent ikke hadde noen forskjell mellom de som holdt plassen og de som rykket ned.

Tar man utgangspunkt i disse funnene så er trenden den at et større antall endringer fra sesong 1 til 2 eller direkte fra 1 til 3 ikke nødvendigvis har en negativ effekt på sluttresultatet i sesong 3. Viktigheten ser derimot ut til å ligge i antallet endringer fra sesong 2 til 3, altså de mest nylige endringene. Hvilket gir mening i og med at dersom endringer blir gjort tidlig (sesong 1-2) så vil man ha mer tid til å bygge opp felles erfaringer med hverandre, opparbeide kjennskap til lagkameratene og utvikle en taus kunnskap og et samhold i gruppa.

At endringene blir gjort tidlig kan faktisk sørge for at selve endringene får en positiv effekt også. Som nevnt tidligere så studerte De la Hera og Rodriguez (1999) hvordan kontinuitet og endringer påvirket produktivitet. Resultatet av denne studien viser at teamene med endringer hadde et høyere prestasjonssnitt enn de stabile teamene. Dette kan skyldes at en gruppe som har gått gjennom endringer sannsynligvis vil være mer heterogen enn en gruppe som har holdt sammen lengre. Og på generell basis kan man si at jo større forskjell det er på gruppemedlemmenes oppfatninger, jo høyere kvalitet er det på problemløsningen. (Hoffman og Maier, 1961).

Berman Down og Hills (2002) mente at spillere kan blir for tilfredse med sine posisjoner og roller i laget når man har nådd et visst punkt av erfaring med lagkameratene, og dette kan ha negativ effekt på en spillers og derav et lags prestasjoner. Endringer kan altså forebygge dette og heller gi spillerne ny mulighet for læring.

#### 5.1.4 Er økning av spillerstall inn mot Tippeligasesong positivt?

Resultatene viser tydelige forskjeller på lagene som rykker ned og de som holder seg. Mellom sesong 1 og 2 er det forholdsvis jevnt med mellom lagene som rykker ned og de som holder plassen med henholdsvis -0,22 og -0,7 i spillerstrøm. Fra sesong 2 til 3 og 1 til 3 finner man de store forskjellene. Nedrykkslag henter inn i gjennomsnitt 3,11 spillere både fra sesong 2 til 3 og fra 1 til 3. De lagene som berger plassen henter/slipper derimot henholdsvis 0,5 og -0,2 spillere i de samme periodene.

For å undersøke om det ligger mer bak disse tallene har man også valgt å se hvorvidt det er noen ulikheter mellom hvilken divisjon lagene spilte i sesong 1 i hver periode. Først undersøkte man lagene som spile Tippeliga-fotball.

Resultatene av spillerstrømmen for lag som spilte i Tippeligaen i sesong 1 viser noe av den samme trenden som de totale resultatene. En forskjell man derimot kan peke på er at selv om «Tippelagalagene» som rykket ned går i pluss på spillerfronten, så hentet de færre spillere enn i totalen; 2,25 versus 3,11. Det er en noe tilsvarende trend for lagene som holder seg i Tippeligaen, da de også har en «negativ» trend i at de mister enda litt flere spillere.

OBOS lagene som holder seg i Tippeligaen viser dog noe annet. Her ser man at lagene som holder seg i Tippeligaen generelt har noe økning i spillerstallen fra sesong 1-2, mens nedrykkslagene går noe tilsvarende i minus på spillerfronten. Også verdt å legge merke til at lagene som holder seg oppe har en kurve som stiger helt fra sesong 1 til sesong 3 veien. Altså at lagene øker antallet spillere i troppen inn mot sesong 3 - som da tilsvarer Tippeligasesongen.

Det er rimelig å anta at lagene som kommer fra OBOS-ligaen føler de har for liten dybde i stallen for spill i den øverste divisjonen, og føler derfor at de må derfor forsterke stallen.

## **5.2 Et kritisk syn på resultater og metode**

I analysen har man ikke har sett på om funnene er statistisk signifikante. Det skal sies at regning på statistisk signifikans ikke er noe som har blitt jobbet mye med i dette kurset. Men i en analyse lik denne så burde man i utgangspunktet ha inkludert å se på signifikans.

I forhold til datainnsamlingen kunne man med fordel hentet inn mer informasjon om spillerne, som for eksempel alder, antall kamper spilt, tidligere erfaring, nasjonalitet osv. På den måten kunne man kategorisert og analysert spillerne og spillerstallene i større grad.

Et annet poeng i forhold til datainnsamlingen er at man ikke har sett på når spillerne har kommet til eller dratt fra klubben i løpet av sesongen. Noen spillere kan ha kommet før sesongstart mens andre

Videre forskning og arbeid med temaet bør åpne opp for dypere analyser av spillerstallene og de tilhørende data.

En annen ting som kan være av interesse, er å finne ut hvorvidt endringer midt i sesong påvirker lagene i forhold til endringer mellom sesongene.

## **6.0 Konklusjon**

Målet med denne oppgaven var å finne ut hvorvidt det var en sammenheng mellom kontinuitet og resultater for fotballklubber som rykker opp til Tippeligaen. Man har koblet forskningsresultatene for disse lagene opp mot teorier innenfor kontinuitet og endring. Resultatene viser at kontinuitet ikke nødvendigvis betyr gode resultater. Ofte har nemlig lagene som rykket ned hatt størst grad av kontinuitet. I jevnt over alle resultatene viser det seg derimot at det mellom sesong 2 og 3 er viktig med en større grad av kontinuitet og færre endringer. Konklusjonen ut fra dette er at kontinuitet ikke er noen som helst garanti for gode resultater.



## Referanseliste

- Arrow, H., & McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. *Research in organizational behavior*, 17, 373-373.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989.
- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Cattani, G., Ferriani, S., Mariani, M. M., & Mengoli, S. (2013). Tackling the “Galácticos” effect: team familiarity and the performance of star-studded projects. *Industrial and Corporate Change*, 22(6), 1629-1662.
- De La Hera, C. M. A., & Rodriguez, F. G. (1999). The effects of member change and continuity on the productive efficiency of work teams. *Psychology in Spain*, (3), 88-94.
- Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 409-425.
- Glaser, S. R. (1994). Teamwork and Communication A 3-Year Case Study of Change. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 282-296.
- Eggen, N. A. (1999). Godfoten. *Samhandling-veien til suksess. Oslo: Ashehoug*.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Horn, T. S. (2008). *Advances in sport psychology*. Human Kinetics.
- Huckman, R. S., Staats, B. R., & Upton, D. M. (2009). Team familiarity, role experience, and performance: Evidence from Indian software services. *Management science*, 55(1), 85-100.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. Human Kinetics.
- Summers, J. K., Humphrey, S. E., & Ferris, G. R. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, 55(2), 314-338.

Vakkalanka, S., & Engu, R. Influence of Team Familiarity on Team Performance in Distributed Teams. International Journal of Modern Engineering Research (IJMER) Vol.2, Issue.4, July-Aug. 2012 pp-2549-2551

Altomfotball (2016). Lokalisert på <http://www.altomfotball.no/>

Store Norske Leksikon (2016). *Taus kunnskap*. Lokalisert på [https://snl.no/taus\\_kunnskap](https://snl.no/taus_kunnskap)