

Ola By Rise

Tilbake til røttene

En sammenlignende studie av RBK
i 1999 og 2015

Masteroppgave i organisasjon og ledelse,
spesialisering i relasjonsledelse

Trondheim, januar 2016

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og rådgivingsvitenskap

II. Forord

„Hva skal du egentlig med mer skole, pappa?“ Jula 2012 nærmet seg, jeg gikk og kjente på behovet for faglig påfyll og hadde oppdaget NTNU Videres masterprogram via nettsøk. Mine tre voksne unger stusset. Hadde jeg ikke mer enn nok å henge fingrene i fra før?

Den romerske dikteren Vergil skal ha sagt at man blir trett av alt ó unntatt å forstå. Drøye tre år etter sitter jeg nå foran pc-skjermen, og håper at disse linjene er den aller siste etappen i dette prosjektet. Det har vært en fin reise, gjennom bøker og forelesninger som har gitt meg akkurat den inngangen til ny kunnskap jeg hadde håpet å finne. Å studere som voksen er en gave. Du samler ikke lenger læring i en stor sekk, men sorterer og legger det mest spennende på plass i hyllene du alt har. Erfaring er undervurdert, så lenge nysgjerrigheten lever.

For mange år siden tenkte jeg at jeg en dag skulle gjøre en systematisk analyse av de gyldne årene i Rosenborg. Målet var å identifisere de viktigste årsakene til at klubben endelig lyktes, etter mange år som middelmådighet i norsk toppserie. Mye av forklaringen het Nils Arne Eggen, som jeg skylder svært mye. Han har inspirert, irritert og utviklet alle oss som har vært så heldige å få jobbe sammen med ham. Og få har fått jobbe så tett på ham som meg.

Takk til alle som har bidratt til at denne oppgaven til slutt ble ferdig. Informanter og bidragsytere fra både 1999-laget og 2015-laget, forelesere, lagkamerater og spillere jeg har vært så heldig å få trene.

En stor takk til min hovedveileder, Camilla Fikse, og biveileder Per Morten Schiefloe. Å balansere mellom to institutter med noe ulikt perspektiv kan være krevende, men begge har bidratt med viktige faglige råd og innspill, på hvert sitt vis. Jeg kan litt mer nå enn da jeg begynte på denne oppgaven.

Den største klemmen går likevel til Grethe, min bedre halvdel. Uten hennes støtte helt fra starten av hadde dette prosjektet aldri vært mulig å realisere. Det har kostet mye, både i penger og ikke minst tid, men hun har hele veien vært raus, tålmodig og positiv. Større gave kan ingen ønske seg.

Trondheim, 23. januar 2016

III. Sammendrag

I denne studien har jeg sett på fellestrekk og ulikheter mellom Rosenborgs dobbeltmestre fra 1999 og 2015. Perspektivet har ligget på kultur, samhandling, relasjoner og ledelse. Studien har vært komparativ, og omfattet både vurderingsskjema og samtaleintervju med i alt 20 informanter fra de to prestasjonsgruppene, i tillegg til begge trenerne.

RBK var norsk fotballs flaggskip i mange sesonger. Foran 2015-sesongen ønsket trenerteamet å revitalisere den gamle RBK-stilen fra gullperioden, og lyktes på mange punkter. De to gruppene framhevet mange av de samme faktorene som avgjørende for suksessen. Spillestil ble vurdert som viktigst av begge, sammen med tydelige fotballfaglige retningslinjer. Sterk motivasjon og en kollektivt forankret treningskultur var også sentrale elementer både i 1999 og 2015. Gruppene hadde åtte av de samme faktorene blant sine tolv høyest vurderte fra vurderingsskjemaet de besvarte. Begge gruppene beskrev sine respektive kulturer som samlet og integrert, med felles oppslutning om samme mål, kollektivt ansvar og en sterk delingskultur. Lagfølelsen var også sterk hos begge. Det som skilte lagene fra 1999 og 2015, var i første rekke at 1999-laget hadde bygget en kultur over tid, skaffet seg større erfaring og utviklet flere ledertyper med kulturelle ryggmargsreflekser. Samtidig betraktet 2015-gruppa seg som noe flinkere relasjonelt. Begge trenerne fikk stor anerkjennelse for sitt lederskap.

Begge ble beskrevet som tydelige og fotballfaglige sterke. Samtidig ble det understreket at Eggen hadde tatt klubben til en rekke mesterskap og Champions League-deltakelser, og gjenskapt suksess over tid. Han ble oppfattet som mer styrende enn støttende av informantene fra 1999, mens 2015-gruppa beskrev Ingebrigtsen som mer støttende enn styrende.

Jakten etter røttene fra gullperioden må sies å ha lyktes langt på vei, med mange av de samme suksessfaktorene. Like fullt la 2015-informantene i studien ikke skjul på at det fortsatt var et stykke igjen til 1999-lagets prestasjoner og resultater over tid.

1. Innledning

Rosenborg var i mange år norsk fotballs ubestridte lokomotiv, både nasjonalt og internasjonalt. Så kom nedturen. Etter 13 seriegull på rad i årene 1992 til 2004 og ni sesonger med gruppespill i samme periode i Europas gjeveste turnering, Champions League, falt prestasjonene. I løpet av ti år lyktes klubben å vinne hjemlig serie bare tre ganger. Internasjonalt gikk det også tråere, med to gruppespill i Champions League (2005 og 2007) og to i den mindre prestisjetunge Europa League (2008 og 2010). Da årets sesong skulle innledes, hadde RBK verken vunnet titler i Norge eller kvalifisert seg for gruppespill i Europa de siste fire årene. Stemningen var laber, økonomien stram og publikum langt ifra fornøyd.

Sammen med den nye treneren bestemte klubbledelsen seg for å søke røttene fra den gyldne perioden under Nils Arne Eggen. Eggen hadde vært arkitekten bak spillestilen. Dessuten var han profilert trener og sjef for laget i ti av de 13 sesongene med strake seriegull. Mange så på Eggen som en organisasjonsbygger. Han framsto som minst like opptatt av måten laget opptrådte på, som av selve resultatene. Spede forsøk hadde vært gjort også tidligere. Men Kåre Ingebrigtsen, den nye treneren, lovt å involvere Eggen i langt større grad enn noen av sine forgjengere. Han erklærte seg som tilhenger av de samme prinsippene som sin tidligere trener, og signaliserte en intensjon om å revitalisere RBK. Samtidig framsto han som en helt annen ledertype enn Eggen.

Da sesongen 2015 var over midt i desember, hadde Rosenborg vunnet både cup og serie hjemme i Norge. Klubben klarte også å kvalifisere seg for gruppespill i Europa igjen, et av sesongens store mål. Entusiasmen rundt hele klubben hadde økt, publikumstallene var forbedret og økonomien betraktelig styrket. Folk mente å se igjen mye av det gamle, gode RBK i det nye laget, selv om resultatene i selve gruppespillet i Europa var skuffende for mange.

1.1 Problemstilling

Jeg hadde over tid hatt lyst til å belyse organisasjonskulturen i RBK i den gamle gullperioden, som jeg selv hadde vært en del av som spiller og trener. Våren 2013 fikk jeg muligheten, gjennom en større prosjektoppgave innenfor en påbegynt masterstudie i relasjonsledelse. Prosjektoppgaven viet jeg til det laget mange mente var tidenes sterkeste, nemlig RBK-mannskapet som høsten 1999 vant både serie, cup og gruppespillet i Champions League. I den

forbindelse gjorde jeg lange intervjuer med spillere og ledere. Målet var å identifisere de viktigste faktorene bak lagetets triumfer.

Suksessen i 2015 gjorde det interessant å trekke paralleller. Med Eggen som leder hadde klubben skapt et mesterlag som lyktes over tid. Nå hadde Ingebrigtsen gjort RBK til landets beste lag igjen. Hvor lå likhetene og forskjellene mellom det gamle storlaget og de ferske dobbeltmestrene?

I årene som var gått siden jeg forlot Rosenborg (høsten 2004), hadde jeg selv samlet erfaring som trener og leder andre steder. Jeg hadde vært assisterende landslagssjef for herrelandslaget, vært redaksjonssjef i NRK og drevet organisasjonsutvikling i bedrifter. Det gjorde meg stadig mer interessert i mekanismene innen prestasjonsgrupper og utviklingen av organisasjonskulturer. Det var derfor jeg søkte tilbake til NTNU. Lederutvikling hadde etter hvert blitt et stort forskningsfelt, og jeg følte behov for å sammenholde egne erfaringer med ny kunnskap. Gjennom valget av spesialisering innen relasjonsledelse økte nysgjerrigheten rundt prestasjonskulturer og lederskap på høyt nivå.

Rosenborg var altså ikke noe tilfeldig valgt objekt for masterstudien min. I pentagonmodellen til Schiefloe (2012) fant jeg et rammeverk for ulike dimensjoner i organisasjoner, og som stemte godt med måten RBK-filosofien var bygget opp på. Etter hvert landet jeg på følgende problemstilling:

Hvilke fellestrekk og ulikheter finnes mellom to generasjoner vinnerlag? En sammenlignende studie av RBKs dobbeltmestre fra 1999 og 2015, med vekt på kultur, samhandling, relasjoner og ledelse.

1.2 Avgrensinger

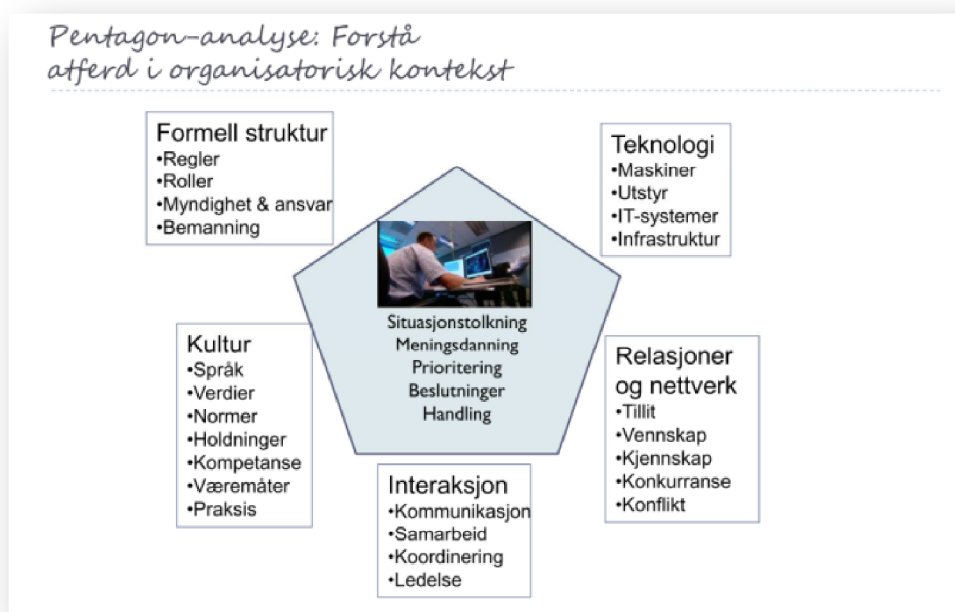
Et avgrensende valg var tatt alt to år tidligere, våren 2013. Etter som den gylne RBK-perioden hadde strukket seg over hele tretten sesonger, måtte et konkret tidspunkt velges. Når valget den gangen falt på mesterlaget fra 1999, var det delvis fordi det laget av mange ble betraktet som klubbens sterkeste noen gang. Høsten 1999 kom en av RBKs mest legendariske triumfer, 3-0-seieren borte over de tyske mestrene Borussia Dortmund. Klubben vant også selve gruppespillet. Den prestasjonen hadde ingen andre norske lag noen gang tangert, heller ikke RBK selv. Da burde det også være lettere å huske tidspunktet for de som deltok i studien. Dermed ville lagene fra 1999 og 2015 kunne studeres parallelt, som to avgrensede enheter.

Etter den innledende delen er denne oppgaven delt i fire hoveddeler. Den første tar for seg teoretisk bakgrunn for selve problemstillingen. Den andre handler om metodene som er brukt i studien, og den tredje om hvilke funn jeg har kommet fram til. I den fjerde hoveddelen drøftes funnene på bakgrunn av teoriene, før en kort oppsummering kommer til slutt.

2. Teori

Hensikten med denne delen er å presentere teorier og perspektiver som er relevante for problemstillingen i oppgaven. Å forstå organisasjoner blir stadig viktigere. En generelt viktig grunn til å fordype seg i organisasjonskulturer, er at de kan ha stor betydning for om organisasjonen lykkes eller ikke. Barney og Clarke (2007) var blant dem som hevdet at sterke kulturer kunne gi organisasjoner et konkurransefortrinn. Men for å kunne analysere, trengs begreper og teorier for å kunne forstå og forklare hva som skjer. Teori defineres slik i *Managing & Organizations*: "A theory is an account of how things work, which is, at its best, coherent in its terms and applicable to phenomena that it seeks to interpret, understand and explain" (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011, s 4).

Rammeverket for denne studien lå i Per Morten Schiefloes (2012) pentagonmodell. Den er en empirisk modell, et analyseverktøy for å forstå organisasjoner. Vurderingsskjemaet som dannet grunnlag for den kvantitative delen av oppgaven, tok utgangspunkt nettopp i denne modellen. Pentagonmodellen ble først brukt etter en større nesten-ulykke i 2004, da Statoils plattform Snorre A opplevde en ukontrollert gassutblåsning som kunne endt katastrofalt. Tilfeldigheter, ørsmå marginer og samarbeid mellom dyktige fagfolk hindret at gassen ble antent. I kartleggingsarbeidet etterpå ble pentagonmodellen brukt for å analysere og forstå hva som skjedde (se figur 1, Schiefloe, 2012).



Figur 1. Pentagonmodellen (Schiefloe, 2012).

Modellen er formet som en femsidet figur som deler inn organisasjoners kvaliteter i fem dimensjoner. To av dem, struktur og teknologi, kalles *formelle dimensjoner*. De beskriver hvordan organisasjonen i praksis er strukturert. Der hørte alt hjemme som kan vedtas, bevilges og kjøpes. De tre andre ó kultur, interaksjon og relasjoner/nettverk ó er *uformelle kvaliteter* ved organisasjonen, eller alt som kan utvikles. *Kulturdimensjonen* handler om hva folk tenker, mener, kan og forstår. Det inkluderer holdninger, normer og verdier. Dimensjonen for *nettverk og relasjoner* sier noe om hvordan folk forholder seg til hverandre, mens *interaksjon* sier noe om kommunikasjon, koordinering og samarbeid i organisasjonen. I denne dimensjonen ligger også *ledelse* (Schiefløe, 2012).

Fra mitt ståsted var de tre uformelle dimensjonene mest spennende og relevante, sett i forhold til problemstillingen. De tre opererte åpenbart i et samvirke. Kulturen ble kontinuerlig påvirket av handlinger mellom medlemmene, som igjen preget relasjonen dem imellom. Derfor var samspillet og dynamikken innen disse tre uformelle dimensjonene like interessant som å holde dem klart atskilt fra hverandre.

Jeg mente samtidig det ville være gunstig å behandle ledelse som et eget hovedtema. I organisasjonen som skulle være objekt for masteroppgaven, var lederrollen av stor betydning. Derfor ble teoridelen inndelt i fire hovedbolker, og ikke bare tre: kultur, samhandling, relasjoner og ledelse. Jeg tok meg den friheten å bruke begrepet *ösamhandlingö* i stedet for interaksjon. Delvis fordi den organisasjonen jeg skulle ta for meg var et fotballag, som slik jeg så det må samarbeide på et mer krevende nivå enn vanlige organisasjoner, og delvis fordi det var et innarbeidet begrep i Rosenborg. Det var denne kompleksiteten som forfatterne i *Team Building* beskrev som reciprocal interdependence: *öThe nature of the task requires a high degree of teamworkö* (Dyer, Dyer & Dyer, 2013, s 28).

For å unngå store sekkeposter i hvert kapittel i teoridelen, valgte jeg å skille ut tre temaer som egne underpunkter. Den første var *motivasjon*, som i tråd med pentagonmodellen ble plassert under kulturdelen. Den andre var *roller*, som jeg la under samhandling (altså interaksjon). Den tredje var *teamtanken*, som hørte mest hjemme som underpunkt til relasjoner. Plasseringene var ikke avgjørende, da de tre dimensjonene fungerte i dynamisk samspill med hverandre, men for ryddighetens skyld ble de gruppert slik.

2.1 Kultur

En av hovedintensjonene med denne oppgaven var altså å belyse kulturene i to ulike generasjoner i organisasjonen RBK. Hva ligger egentlig i begrepet organisasjonskultur? Deal og Kennedy (1982) formulerte en kort og lettfattelig definisjon: "The Way Things Are Done Around Here". Organisasjonslitteraturen har oftest vist til Scheins mer omfattende versjon:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein 2010, s 18)

Schein (1985) delte kulturen inn i nivåer, og illustrerte forskjellen mellom det han kalte grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter ved hjelp av et isfjell. Det var bare artefaktene som var synlige og kunne observeres direkte (det vi sier og gjør, samt fysiske uttrykk), mens normer og verdier befant seg under vannflata. Normer ga styringsprinsippene for atferd, og verdier sa oss hva som var viktig. Lengst nede i dypet lå de grunnleggende antakelsene, ifølge Schein. Det var gruppas udiskutable sannheter, utviklet over tid, og de var vanskelige å endre. Schein hevdet at folk sjelden visste at måten de forsto, tenkte og følte på ble styrt ubevisst.

Scheins teorier har stått sterkt, med et lettfattelig, helhetlig og samlet perspektiv på organisasjoners oppbygning og vesen. Men mange har vært kritiske, og hevdet at han låste seg til bare ett perspektiv. I *Organizational Culture ó Mapping the Terrain* (2002) beskrev Martin tre ulike teoretiske perspektiver, som hun mente må vurderes i all organisasjonsforskning. Det første perspektivet var integrasjon, der hun plasserte Schein. Integrasjon orienterte seg mot konsensus. Kulturer skulle være enhetlige og ha en felles kjerne som alle delte, mens de jobbet sammen i respekt for felles mål og verdier. Fantes oppsplitting, skulle kulturen fungere som et sosialt lim. Det andre perspektivet var differensiering, en orientering mot tvetydighet. Det fanget opp uoverensstemmelser. Konsensus eksisterte i organisasjonen, men aller sterkest i form av subkulturer. De kunne eksistere i harmoni med hverandre, men også være i direkte konflikt. Det tredje perspektivet var fragmentering, som framhevet uoverensstemmelser og løftet dem fram som det viktigste. Tvetydigheten var sentral i det kulturelle spillet. Verden var multikulturell og organisasjoner tvetydige og komplekse. Konsensus fantes bare i subkulturer (Martin, 2002). I følge Martin fantes tre grunnleggende interesstyper i moderne kulturelle studier. Studier med integrasjonsperspektiv

kalte hun ledelsesbaserte studier. De var gjerne opptatt av ledelsesverktøy, og framhevet felles verdier og visjoner som middel for å skape en effektiv og forent kultur i organisasjonen. Kritiske studier lette etter motsetninger og uenigheter. Den tredje og siste formen, beskrivende studier, var den ideelle. Men verdinøytralitet var nærmest umulig å gjennomføre i praksis, mente Martin (2002). Hovedpoenget hennes var at forskere måtte være bevisste på hvilket perspektiv de hadde. Hvis studier ble gjennomført bare med integrasjonsbriller på, ville resultatet bli deretter. Martin satte Scheins teorier i et interessant lys, ikke minst med tanke på studier av kompliserte enheter som prestasjonsgrupper i fotball.

Barney og Clarke (2007) mente altså at sterke kulturer kunne gi organisasjoner en fordel. Jacobsen og Thorsvik (2013) skrev at kulturer påvirket medlemmenes atferd innen fem sentrale områder; tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering samt styring. Flere forskere hevdet at opplevelsen av fellesskap økte trivselen og styrket lojaliteten, og identifikasjonen med et større hele ó fellesskapet ó økte motivasjonen og ga økt tillit (Collins & Porras, 1994). Det igjen skapte en forventning om at medlemmene ville handle i samsvar med normene i gruppa, mente Fukuyama (1995).

Det er mer enn en akademisk øvelse å spørre seg om kulturer primært formes internt i en organisasjon, eller om de i første rekke blir skapt av eksterne forhold utenfor selve organisasjonen. Innen forskningen har meningene vært ulike og delvis motstridende (Barley & Kunda, 1992). De som hevdet at kulturer primært formes internt, pekte også på noe sentralt; at ledelse hadde stor påvirkningskraft på kulturen. Da ville kultur kunne betraktes som et styringsredskap. I *Managing* formulerte Mintzberg det slik: "In contrast to decision making as a form of controlling, culture is decision shaping as a form of leading" (Mintzberg, 2013, s 68).

Dersom kultur ble skapt i organisasjonen, ville bevisst rekruttering av nye medarbeidere som passet inn være et viktig virkemiddel for å påvirke kulturen (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Det ville også sosialiseringen av nye medlemmer, som hadde som mål at de skulle ta eierskap til kulturen og oppfatte den som sin egen, i tråd med Scheins (2010) perspektiv.

Andre har hevdet at kultur primært ble styrt gjennom påvirkning fra omgivelsene. Hofstedes tverrnasjonale studier av 160 000 IBM-ansatte i femti land (Hofstede et al, 2010) har vært den mest kjente dokumentasjonen av styrken i nasjonale kulturdimensjoner.

2.1.1 Motivasjon

Skiskytteren Ole Einar Bjørndalen sa følgende: «Jeg må gå inn i dagen med motivasjon og la det bli en god dag med trening og øving. Resultatene kommer som en konsekvens av prestasjonsutviklingen» (Vik, 2015, s 96). Det er krevende å definere motivasjon på en hensiktsmessig måte. I *Managing & Organizations* formulerte forfatterne seg på denne måten:

Motivation is defined as the psychological processes that drive behaviour towards the attainment or avoidance of some object (be that object a person or relationship, an abstract concept such as love, or a material good such as money, an iPod, or a BMW) (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011, s 148).

Eksemplene sa mye om hvor sammensatt og mangfoldig motivasjonsbegrepet er. I forskningen har det vært vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon helt siden Maslow (1970) presenterte sin behovspyramide (Clegg et al., 2011). Ytre motivasjon skapes ved at enkeltpersoner eller grupper tilbys en form for ytre, materiell belønning. Gjerne som økt lønn, bonus eller avansemulighet. Flere har pekt på at ytre belønning må være framtidig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den må oppleves som ettertraktet og verdifull (høy valens), og være innen rekkevidde gjennom innsats (oppleves som instrumentell). Dette har også vært omtalt som forventningsteori (Vroom m fl).

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerte ikke indre motivasjon helt presist, men slo fast at belønningen var av ikke-materiell art. Det kunne være åpenlys anerkjennelse, opplevelse av mestring, personlig glede over noe som ble utført eller erkjennelsen av framgang og utvikling.

Csikszentmihalyi (1975) skapte flowbegrepet, gjennom sin velkjente flytsonemodell. Den bygget på et enkelt prinsipp; at for å lykkes, måtte mennesker oppleve en balanse mellom de ferdighetene de hadde og utfordringene de sto overfor. Ble utfordringene for store, kunne det skape angst. Ble de for små, ville folk kjede seg. I *Beyond Boredom and Anxiety* (1975) beskrev Csikszentmihalyi folk som brukte tid på aktiviteter som knapt ga noen ytre belønning, den tids antatt viktigste motivasjonsfaktor. Han studerte først malere, som tilsynelatende forsvant inn i prosessen når de arbeidet med et bilde. Det var selve aktiviteten som utløste en indre motivasjon. Han kalte dem «autotelic activities» (aktiviteten ga mening, ikke noe utenfor den). Siden studerte han fjellklatrere, komponister, dansere, sjakkspillere og basketballspillere. Jo høyere i flytsonen folk beveget seg, jo bedre ble opplevelsen.

Flytsonemodellen ble en levende del av norsk trenings- og næringslivslære, gjennom boka *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv* (Schou Andreassen & Wadel, 1989). De norske forfatterne anvendte også modellen på team og lagidretter.

2.2 Forutsetning for samhandling

Samhandling forutsetter læring og utvikling, og mange har ment at mennesker lærer mest ved å lære av hverandre (Spurkeland, 2012). Bandura (1997) var blant dem som framhevet betydningen av tro på egen mestring og hvordan lærte forventninger førte til suksess (selveffektivitet, *öself-efficacy*). Bandura la også vekt på omgivelsenes betydning for læring (Spurkeland, 2012).

Gjennom flere bøker delte den amerikanske psykologiprofessoren Carol Dweck (2006) sine teorier og sin forskning rundt motivasjon, personlighet og utvikling. Dwecks hovedbudskap var at mental innstilling hos enkeltmennesker påvirket atferden og evnen til utvikling. Hun skilte mellom *fixed mindset* og *growth mindset*. Forsøkspersonene hennes var i første rekke studenter. De med *fixed mindset* trodde at suksess kunne forklare utelukkende av intelligens og medfødte evner, i motsetning til dem som trodde at hardt arbeid og trening ga læring og utvikling (*growth mindset*). De som befant seg i den sistnevnte gruppa trodde på evnen til å lære av motgang. Dermed fikk de økt motivasjon og mer energi til å jobbe hardt for å klare målene sine, fordi de trodde at det nyttet. Dwecks studier viste at de som fikk høre at de lyktes fordi de var smarte, fant liten grunn til å arbeide hardt for å forbedre seg. De oppfattet personlighet som noe naturgitt og uforanderlig. De som fikk høre at de lyktes fordi de hadde jobbet hardt, fortsatte å legge ned stor innsats for å bli bedre. Formen for respons påvirket altså motivasjon.

Et perspektiv med flere paralleller til Dwecks forskning, har vært idrettsforskeres skille mellom oppgaveorientert målperspektiv og egoorientert målperspektiv. Oppgaveorienterte personer eller grupper var motivert for å prestere gjennom å fokusere på framgang og innsats, og søkte mestring gjennom å lære (i tråd med Dwecks forskning blant studenter). Utøvere med egoorientert målperspektiv var mest opptatt av å slå andre, vinne og være best (Ames, 1992; Nichols, 1989). I følge blant andre Duda og Pensgaard (2002) ville oppgaveorienterte utøvere vise stor innsats og utholdenhet på trening, og ikke gi så lett opp i motgang. De ville ta utfordringer lettere enn egoorienterte, være opptatt av å utvikle seg, ha mindre prestasjonsangst og utvikle bedre læringsstrategier.

I et lag har også klima for motivasjon stor betydning. I et mestringsorientert klima ville utøverne være opptatt av innsats, læring og mestring. I det forskerne kalte et prestasjonsorientert klima ville folk være opptatt av intern konkurranse, tenke mye på det å vinne og ha en tilbøyelighet til å koble det å ikke lykkes til det å mangle ferdigheter (tilsvarende Dwecks intelligens). De ville rett og slett ikke tro at det nyttet å jobbe hardt på trening (Høigaard, 2008). Et mestringsorientert klima ble av flere forskere (Duda & Balaguer, 2007) også knyttet til viktige faktorer som økt trivsel, tro på egne ferdigheter, tro på at innsats ga suksess og høy kohesjon (samhold) i gruppa. I et slikt klima ga også trenere oftere mer positiv feedback, tydeligere instruksjon og mer sosial støtte.

I slike omgivelser, med krav til stor innsats og tro på øvelse for å bli bedre, ville det også bli langt mindre rom for såkalt ösosial loffingö (Latanè m fl, 1986). Albanese og Van Fleet (1985) brukte begrepet ögratispassasjererö. Det omhandlet situasjoner der teammedlemmer oppnådde fordeler av gruppemedlemskap, men ikke tok en proporsjonal del av kostnadene som var forbundet med fordelene. Hadde noen en tilbøyelighet til å holde tilbake anstrengelser, ville det over tid svekke moralen og motivasjonen i et lag.

Mange vil hevde at kommunikasjon mellom avsender og mottaker påvirker læringsprosesser. Watzlawick, Beavin og Jackson (1967) definerte kommunikasjon som en interaksjonsprosess der de implisertes atferd hadde budskapsverdi (Høigaard, 2008). Clark (1985) beskrev kommunikasjon mellom to parter i tre former; enveiskommunikasjon, falsk toveiskommunikasjon og toveiskommunikasjon. Enveiskommunikasjon var den raskeste, men ga ikke mottaker noen mulighet til å gi tilbakemelding. Falsk toveiskommunikasjon åpnet så vidt for ja/nei-svar fra mottaker, men ikke for noen åpen dialog. Den mest avklarende formen var toveiskommunikasjon, men den var også mest tidkrevende. Den forutsatte stor grad av trygghet mellom partene (Høigaard, 2008).

Kunnskapsoverføring har vært et sentralt læringsbegrep innen organisasjoner. Begrepet ötaus kunnskapö er mest kjent gjennom forskningen til Nonaka og Takeuchi (1995). Der ble taus kunnskap beskrevet som personlig, situasjonsavhengig kunnskap det var vanskelig å formalisere og kommunisere til andre (Hjertø, 2013). Nonaka og Takeuchi var opptatt av organisasjoners evne til å skape, bearbeide og spre intern kunnskap. Eksplisitt kunnskap kunne lett registreres og deles, mens den tause kunnskapen måtte igjennom en sosial omforming. De beskrev fire hovedformer; sosialisering (dele erfaringer gjennom samarbeid og samvær), eksternalisering (gjøre taus kunnskap eksplisitt gjennom dialog og kollektiv

refleksjon), kombinerer (sette sammen foreliggende kunnskap på en ny måte) og internalisering (eksplisitt kunnskap anvendes gjennom erfaring og trening). Disse fire prosessene satte Nonaka og Takeuchi sammen til en læringspiral for organisasjoner (Schieffloe, 2015). Et sentralt poeng var å skape praksisfellesskap eller møteplasser i organisasjonen hvor mennesker møttes og sosial omforming kunne skje. Nonaka og Konno (1998) lånte et begrep fra japansk filosofi, *öbaö*, som et ord for møtesteder der relasjoner kunne utvikles (Hjertø, 2013).

2.2.1 Roller

Høigaard skrev i sin bok om gruppedynamikk i idrett at for å få grupper til å fungere, måtte det foretas en fordeling av roller. Det var avgjørende at rollen til hvert enkelt medlem av gruppa var funksjonell i forhold til den oppgaven gruppa skulle løse (Høigaard, 2008). Rollene måtte være tydelige. Kahn et al (1964) beskrev rolletvetydighet som en mangel på klar og entydig informasjon knyttet til en spesiell rolle. For å kunne yte sitt beste måtte hver enkelt i et team eller lag ha en klar forståelse av betydningen av sin egen rolle, dersom teamet eller laget skulle lykkes (Vik, 2015).

Samtidig var det ikke tilstrekkelig at rollene var tydelig beskrevet. Hver enkelt rolleindehaver måtte forstå sin rolle, og ikke minst ha vilje og kompetanse til å utføre rollen (Høigaard, 2008). Innlæring av roller i et lag skjedde gjennom en sosialiseringsspross. Eys, Carron, Beauchamp og Brau (2005) laget en modell over hovedfaktorene som påvirket prosessen i rollelæring. For det første handlet det om kvalitet på informasjon og kommunikasjon fra rollesenderen, i de fleste tilfeller lagets trener(e), altså den som instruerte. Var den tydelig? Hvor ofte skjedde det? For det andre dreide det seg om faktorer som kunne relateres til rollemottaker, altså den som skulle utøve rollen. I følge skaperne av modellen kunne det skje at rolleindehaveren ikke behersket terminologien som ble brukt, og ble forvirret. Rolleutføreren kunne oppleve stress eller angst, slik at han/hun ikke klarte å tilegne seg signalene som ble gitt fra rollesender. En tredje faktor var situasjonsbestemte forhold (Høigaard, 2008).

Rolleaksept kan betraktes som en forutsetning for at lagutøvere i idrett skal kunne være tilfredse, og etter hvert bruke sine ferdigheter og styrker til å utvikle rollen og ta eierskap til den. Eyes, Beauchamp & Bray (2006) formulerte følgende definisjon på rolleaksept: *öl* hvilken grad en utøver oppfatter at egne forventninger for rollens innhold og ansvar er lik og i

overensstemmelse med det innholdet og forventninger for rollen som rollesender harö (Høigaard, 2008, s 105).

2.3 Relasjoner

I *Godfoten* skrev Nils Arne Eggen følgende: öDet er viktig å gå på banen for å være best mulig sjöl! Men det er langt viktigere å gå på banen for å gjøre medspillerne gode!ö (Eggen & Nyrønning, 1998, s 226). Stikkordet var åpenbart delingskultur. En vilje til å hjelpe andre til å lykkes, der det ikke nødvendigvis ga kortsiktig personlig gevinst å bistå.

Adam Grant ga i 2013 ut boka *Give and Take ö A Revolutionary Approach to Success*. Den norske utgaven ö *Gi og ta* ö kom i 2014. Grant forsket på delingskulturen i amerikansk samfunn og næringsliv, og hevdet at de organisasjonene som lyktes best, var de som klarte å utvikle en ekte giverkultur. Grant delte inn folk i tre hovedkategorier: givere, taere og matchere. Giverne hjalp andre, delte kunnskap og veiledet kolleger, uten en tanke på å få noe tilbake. I den andre enden av skalaen befant taerne seg. De prøvde å få så mye som mulig ut av kolleger og andre rundt seg, mens de samtidig ønsket å gi så lite som mulig tilbake.

Hvis du er en taer, hjelper du andre ut ifra en strategisk vurdering om at din nytteverdi av å hjelpe er større enn kostnadene ved å gjøre det. Hvis du er en giver, legger du annet enn kost-nytte-analyser til grunn. Du velger å hjelpe til dersom nytteverdien for andre er større enn kostnaden ved å yte hjelp. Eller kanskje tenker du ikke på innsatsen i det hele tatt, og hjelper andre helt uten å forvente noe tilbake. (Grant, 2014, s 15)

Dette var to ytterpunkter i holdninger. Et sted midt imellom befant matcherne seg. Det var de som var opptatt av rettferdighet, og forutsatte en likeverdig balanse mellom det å gi og ta. Når de hjalp andre, vil de søke gjenytelse over tid.

Gi og ta henviste til en rekke forskningsresultater. De indikerte at sterke giverkulturer hadde bedre forutsetning for å lykkes enn taerkulturer, både med tanke på trivsel, prestasjoner og resultater. Giverkulturene kom også stort sett bedre ut enn matcherkulturene. Grant understreket at ikke alle givere lyktes. De sto i fare for å bli utnyttet eller bli så hjelpsomme at egne jobboppgaver ble skadelidende. Givere var ikke nødvendigvis snillere enn andre, men effekten på omgivelsene var annerledes. Når givere fikk det til, høstet de applaus. Når taere lyktes, hadde som regel noen andre tapt. Grant oppfordret organisasjoner til å synliggjøre giverne, verdsette deres bidrag og luke bort taer-mentalitet. Grant gjorde oppmerksom på at folk kunne innta ulike roller i ulike sosiale sammenhenger. Mange som framsto som taere på arbeid, opptrådte gjerne som givere innad i egen familie.

Deltakernes evne og vilje til å sette kollektive mål og handlinger foran de individuelle beskrives også av Leana og Van Buren (1999). De definerte organisasjoners sosiale kapital som öen ressurs som reflekterer egenskaper ved de sosiale relasjonene i virksomhetenö (Schieflöe, 2015, s 224). De var opptatt at to viktige komponenter: öassociabilityö - deltakernes evne og vilje til å sette kollektive mål og handlinger foran de individuelle - og tillit. Putnam snakket om ögeneralisert gjensidighetö (Schieflöe, 2015), som innebar at medlemmer i et samfunn var villige til å bidra til felles goder uten å forvente en direkte og personlig tilbakebetaling eller belønning. Putnam var bekymret for at tiltakende ulikheter i samfunnet, primært det amerikanske, reduserte den generaliserte gjensidigheten, som var avhengig av en opplevelse av samfunnsmessig tilhörighet og identifikasjon (Schieflöe, 2015).

2.3.1 Teamtanken

Av egen yrkeserfaring vet jeg at öteamö har vært betraktet som et moderne mantra i mange organisasjoner. Mange har trodd at folk straks ville jobbe bedre, bare de delte medarbeiderne sine inn i team. Team handler både om et riktig antall mennesker og noen viktige forutsetninger som må være på plass før samspillet sitter (Dyer et al., 2013), men det er også et spørsmål om holdning og tankesett. I forordet til boka *Team Building* fortalte forfatterne om en av de mange gangene familien var på fisketur. Pappa Bill var sett på som eksperten, men en av de fem barna kommenterte en gang at han ikke var noe bedre til å fiske enn sønnene sine. Bill forklarte da at jobben hans var å være ömanagerö for hele gjengen. Hans mål var at teamet Dyer skulle fange så mye fisk som mulig. Da var det viktigere å hjelpe og lære opp de andre enn å tenke på eget utbytte. Sammen kunne de etter hvert sikre seg større fangster enn han kunne klare alene.

Mange har laget definisjoner av begrepet team, eller formulert kravspesifikasjoner. En av de bedre fantes i Hjertös (2013) bok *Team*:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel. (Hjertø, 2013, s 32).

Denne definisjonen fanget opp sentrale punkter som gjensidig avhengighet og forpliktelse for å nå et felles mål. Dessuten var relasjonene mellom medlemmene i teamet avgjørende. Hvor stort kunne et team være, og fortsatt fungere? I boka *The Wisdom of Teams* gjorde forfatterne et anslag: öSerious deterioration in the quality and productivity of team interactions sets in when there are more than 12 to 14 members of the teamö (Katzenbach & Smith, 2003, s 275).

Flere forskere har vært skeptiske til teambegrepets trylleeffekt. De har pekt på tid som en undervurdert faktor. Greenberg og Baron (2003) antydte at det kunne ta opptil ti år for en organisasjon å endre seg tilstrekkelig til å gi rom for virkelig effektive team (Clegg et al., 2011). I *Good to Great* skrev Collins følgende om pinnsvinkonseptet og tid: «Gjennomsnittlig brukte GtG-selskapene omtrent fire år på å kartlegge sine respektive P-konsepter» (Collins, 2011, s 137). Han understreket at det å skaffe seg et P-konsept ikke var en kortvarig hendelse, men en langvarig prosess.

Andre har vært kritiske til hele teamtanken. Sedwell (2001) var blant dem som argumenterte for at team også kunne bli ei tvangstrøye. Han mente at individualister ble kneblet av forestillingen om at alle måtte jobbe i team. Dyktige folk som jobbet best på egen hånd ble lett stigmatisert som dårlige lagspillere; de ble omtalt som vanskelige å forholde seg til (Clegg et al., 2011).

2.4 Ledelse

Rammene for denne masterstudien gjorde det umulig å gå så grundig inn på ledelse som jeg gjerne skulle ha gjort. Men begrepet ledelse bør gis et definert innhold. Det er både lett og krevende, avhengig av hvor lista legges. En av de mest subtile definisjonene skal ha kommet på en lederkonferanse med Mor Theresa som foredragsholder. Fra podiet skal hun ha sagt bare to setninger: *Do you know your people? Do you love them?* Så skal hun ha gått ned og latt salen reflektere (Spurkeland, 2014; Vik, 2015).

Yukl (2013) hadde følgende definisjon: «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 416). Andre har definert ledelse som å prestere gjennom andre. Ledelsesbegrepet har vært i stadig endring siden Sun Ze trakk fram egenskaper som kløkt, troverdighet, medmenneskelighet, mot og strenghet i *Krigføringens kunst* for 2400 år siden (Sun Ze, 2006). Implisitt i Yukls definisjon ligger hensikten bak de fleste lederskap av organisasjoner; å nå et felles mål.

I boka *Good to Great* (2001), med samme tittel på norsk (2011), presenterte Collins resultatet av en omfattende forskning blant amerikanske bedrifter. Collins og hans forskerteam hadde systematisk jaktet på bedrifter som hadde gått fra å være gode til å bli ekstremt gode, eller for å bruke Collinsøeget uttrykk; fra gode til fremragende. De hadde lurt på hvordan disse bedriftene var ledet, hvilke grep som var tatt og kulturer de har utviklet.

Resultatet ble presentert i kortform som pinnsvinkonseptet, et bilde hentet fra Isiah Berlins fortelling om reven og pinnsvinet. Den kreative reven prøvde stadig nye ideer for å overliste pinnsvinet, som hver gang sverget til samme enkle og vanntette plan; han krøllet seg sammen til en stikkende ball, og satte reven sjakk matt. Collins og hans team konkluderte med at det enkle ofte var det beste også for de fremragende bedriftene de lette seg fram til. De dyrket tre prinsipper; det man lidenskaplig brant for, det man kunne bli best til i verden og det som drev ens økonomi. Dette utgjorde en hellig treenighet på veien mot suksess. Andre bedrifter som öbareö forble gode tenkte for mye på vekst, spredte seg på for mange områder og gjorde brå og dramatiske endringer. öDe vant aldri den avklarende fordelen som ligger i et P-konsept; i stedet var de spredte, utflytende og inkonsekteö. (Collins, 2011, s 117).

De fremragende selskapene rekrutterte ikke bråkjekke kjendisledere fra utsiden, men hentet toppledere fra egne rekker. Hardtarbeidende og stillfarne folk, som tenkte mer på at bedriften skulle lykkes, enn at de selv skulle skinne i omgivelsene. En fellesnevner var også en kultur med rom for diskusjoner og gode ideer, men med disiplin. Det gjaldt å skaffe de rette folkene (som i Dyers team, 2013), og kvitte seg med dem som ikke bidro. *Good-to-Great*-selskapene tenkte enkelt, jobbet hardt, hadde stayerevne og satset på det de kunne bli best på. Samtidig håndterte de balansen mellom å bevare kjerneverdiene, og behovet for stadig å finjustere kultur, drift, mål og strategier. Collins tegnet et bilde av pietistiske, nøysomme og hardtarbeidende kulturer ledet av ledere som satte bedriften høyere enn egen gevinst. Lønn og bonuser var ikke avgjørende for om de lyktes. Flere steder i *Good to Great* finnes klare paralleller til Grants (2011) giverkultur.

En nyansering innen lederforskning har vært å skille administrasjon (ömanagementö) og ledelse (öleadershipö). Ansatte rykket opp fra golvet og havnet i lederstillinger, ofte som mellomledere, med lite i verktøykassen. De behersket administratorens rolle med å gjøre ting riktig, men hadde ikke utviklet evnen til å utøve ekte lederskap og gjøre de riktige tingene. Ledelse omfattet også å ha visjoner og se behovet for endring og utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den som skal lykkes som leder i moderne organisasjoner, må beherske begge deler (Yukl, 2013).

Lederforskning har hatt mange innfallsvinkler. Hva ledere faktisk gjør, personlighetstrekk, lederstil og evnen til å endre organisasjoners retning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jeg har valgt å legge mest vekt på lederstil. Et historisk skille hadde lenge ligget mellom relasjon og oppgave. Det startet med Ohio- og Michigan-studiene på 1940- og 1950-tallet, der forskerne

kategoriserte lederatferd i det å vise hensyn og det å skape struktur. Det ble etter hvert til skillet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2003). Det har vært vanlig å koble oppgaveorientert lederstil til autoritær stil, og relasjonsorientert til demokratisk. Bass (1990) mente å kunne påvise at det ikke fantes en direkte sammenheng mellom det å være oppgaveorientert og det å ha en autoritær personlighetstype. Bass fant også ut at toppledere som lyktes, hadde et høyt nivå både på oppgave- og relasjonsorientering (Grønhaug et al., 2003). Hersey og Blanchard (1993) utviklet en teori om situasjonsbestemt ledelse som vant popularitet i praktisk lederutviklingsarbeid, selv om den objektivt sett ikke har særlig god empirisk støtte, omfattende forskning til tross (Grønhaug et al., 2003). Hersey og Blanchard kombinerte det de kalte de ansattes modenhet (kompetanse og vilje) med lederstiler som matchet. Lederstilene utformet de ved å skille mellom støttende (relasjonsorientert) og styrende (oppgaveorientert) lederstil. Gjennom å kombinere de to dimensjonene kom de fram til fire lederstiler: delegerende (svakt styrende, svakt støttende), deltakende (svakt styrende, sterkt støttende), overtalende (sterkt styrende, sterkt støttende) og instruerende (sterkt styrende, svakt støttende) (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Mintzberg (2011) trakk for øvrig fram fire viktige punkter for den som skal lede folk: gi enkeltpersoner energi, utvikle enkeltmennesker, bygge team og styrke kulturen. Alt i 1957 hevdet Selznick at ledelse først og fremst var å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Han knyttet ledelse til begreper som verdier, normer, legitimitet og tillit (Thorsvik & Jacobsen, 2013).

Karismatiske ledere kan både styrke prestasjoner og jobbtilfredshet blant ansatte (Grønhaug et al., 2001). I *Managing & Organizations* ble karismatiske ledere beskrevet slik: "Charismatic leadership emphasizes the articulation of a vision and mission that promises a better life. Sometimes such leaders develop a cult following." (Clegg et al., 2011) Bass (1990) fant fram til tre viktige egenskaper ved karismatisk ledelse. For det første at det var et ytelsesnivå blant alle impliserte parter som var noe utenom det vanlige, for det andre at lederen ble vist høy grad av tillit, hengivenhet og lojalitet av dem som ble ledet, og for det tredje at det var stor entusiasme og begeistring for lederen og hans ideer (Grønhaug et al., 2003).

I kapitlet om team ble gruppestørrelser og effektivitet diskutert. Osborn og Hunt (1975) har undersøkt gruppestørrelsens betydning for ledelse generelt. De konkluderte bekreftende på at større grupper stilte større krav til oppgaveorientering hos lederen, men fant positiv effekt av

både relasjons- og oppgaveorientering hos lederen med økende gruppestørrelse (Grønhaug et al., 2003).

3. Metode

Denne masteroppgaven ble som tidligere nevnt til i to trinn. Det første ble tatt våren 2013, i form av en prosjektoppgave. Etter som hovedintensjonen med prosjektet var å få svar på hva som var de viktigste suksessfaktorene på et tidspunkt som lå langt tilbake i tid (høsten 1999), og undersøkelsen bare kunne gjøres retrospektivt, falt valget på en flermetodedesign (Ringdal, 2014). Jeg laget et vurderingsskjema etter öLikert-metodenö (Ringdal, 2014), med 32 faktorer som ti utvalgte informanter fra 1999-gruppa ble bedt om å fylle ut (se vedlegg 2). Etter at informantene hadde fylt ut vurderingsskjemaene, ble de dybdeintervjuet. Dermed fikk jeg både en kvantitativ del (vurderingsskjemaene) og en kvalitativ del (samtaleintervjuene).

Da temaet for selve masteroppgaven skulle bestemmes våren 2015, ønsket jeg å trekke paralleller mellom 1999 og 2015. Jeg vurderte om forskningen rundt 1999-laget burde gjøres på nytt, men konkluderte med at det sannsynligvis ikke ville gi noen faglig gevinst.

Avstanden i tid ville bare økt for informantene, og hukommelsen neppe vært mer presis enn drøye to år tidligere. Vurderingssvarene og intervjuene fra våren 2013 ble dermed beholdt som grunnlagsmateriale (se vedlegg 3).

Del to av den empiriske undersøkelsen ble gjort høsten 2015. Dermed ble forskningen utvidet til en komparativ design (Ringdal, 2014). De samme vurderingsskjemaene ble forelagt for et tilsvarende utvalg fra 2015, uten større endringer (se vedlegg 4). De utvalgte informantene ble deretter samtaleintervjuet.

I tillegg var jeg blitt svært nysgjerrig på lederskapene bak de to lagene. Begge hovedtrenerne ble forelagt de samme vurderingsskjemaene som de øvrige informantene, uten at jeg valgte å inkludere poengsummene i funndelen. Jeg mente at det var nyttig å la dem se på de samme faktorene som de øvrige informantene hadde vurdert (se vedlegg 5). Det aller viktigst var å bruke skjemaene som en rettesnor for samtaleintervjuene med begge.

Innledningsvis også en presisering; jeg har valgt å bruke begrepet öinformantö om deltakerne gjennom hele studien. Ved spørreundersøkelser har örespondentö vært mest brukt, mens deltakerne i samtaleintervjuer per definisjon har vært informanter. Etter som alle mine respondenter også var informanter, ble sistnevnte form mest naturlig.

3.1 Flermetodedesign og komparativ design

Å kombinere kvantitative og kvalitative data innen flermetodedesign, kalles gjerne for triangulering (Brannen, 1995; Brewer & Hunter, 1989). Det kan skje på flere måter. De to metodene kan være likestilte, eller en av dem være underordnet den andre (Ringdal, 2014). En kombinasjon av kvalitative og kvantitative data kan også gjøres bare ut fra spørreundersøkelser (Locker, Denton & Davis, 1989). Strukturerte spørsmål kan utdypes gjennom å åpne for utdypende og fullstendige svar i en kvalitativ del (Ringdal, 2014).

Våren 2013 valgte jeg en slik triangulering med informantene fra 1999, da prosjektet fortsatt hadde bare ett utvalg, og altså var en encase-studie. Det gjorde jeg av hovedsaklig to grunner. For det første ønsket jeg å utfordre deltagerne til å respondere konkret, gjennom å tallfeste hvor viktig de ulike faktorene i deres øyne hadde vært for prestasjoner og resultater. Det ville gi et interessant tallmateriale i seg selv. For det andre ville faktorvurderingene samtidig fungere som en slags intervjuguide for samtaleintervjuene, og gi et godt grunnlag for å få utdypende forklaringer på hvorfor de hadde vurdert som de gjorde. Flermetodedesignet sikret en solid samlet kunnskap om hva folk mente, og hvorfor. Den kvantitative delen av trianguleringen var i mine øyne likestilt den kvalitative.

Retrospektiv forskning er utfordrende. Å spørre folk i 2013 om opplevelser, tanker og holdninger fra 1999, altså fjorten år bakover i tid, beskrives som en empirisk risikosport. I Ringdals bok *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2014), advares det generelt mot retrospektive undersøkelser, spesielt hvis de handler om mulige endringer i holdninger og verdier. Det er langt tryggere å spørre om viktige hendelser eller sentrale, faktiske forhold. Derfor var det viktig at tidfestingen ble så nøyaktig som mulig for informantene. Den ble altså satt til høsten 1999, som falt sammen med den minneverdige Champions League-seieren i Dortmund. Å kunne se lagbildet fra den høsten hjalp på hukommelsen hos informantene. Ringdal mente at en konkret, historisk hendelse ville gi en langt tryggere knagg enn et årstall blant mange andre (Ringdal, 2014).

Høsten 2015 ble flermetodedesignet og trianguleringen gjentatt i en ny casestudie. Organisasjonen var den samme, men informantene en ny generasjon medlemmer av tilsvarende prestasjonsgruppe i klubben. Forskningsstrategien ble dermed utvidet til en komparativ design. Hovedideen i komparative opplegg er å finne en teoretisk interessant sammenlikning mellom to eller flere caser (Ringdal, 2014). Problemstillingen i oppgaven gikk ut på å finne fellestrekk og ulikheter mellom to generasjoner fotballspillere. En komparativ

studie som inkluderte både kvantitativ og kvalitativ metode burde gi et godt grunnlag for funn, slik jeg så det.

Alle data som ble samlet inn i den empiriske undersøkelsen, var primærdata.

Datainnsamlingsteknikkene som ble brukt var besøksintervju for spørreundersøkelsen (vurderingsskjemaet), altså den kvantitative delen. Ringdal (2014) kalte oppfølgende kvalitative intervjuer med deltakerne for samtaleintervju.

Vurderingsskjemaet var laget som en graderingsskala etter Likert-metoden, skapt av den amerikanske sosialpsykologen Rensis Likert på 1930-tallet (Magazine Amstat, 2010). Deltakerne i begge undersøkelsene ble bedt om å vurdere betydningen av 32 faktorer. Tallvurderingen gikk fra 1 til 6. 6 ble oppgitt å stå for stor positiv betydning for prestasjonene og resultatene, mens 1 sto for svært liten eller ingen positiv betydning (i verste fall negativ betydning). Folk ble bedt om å la være å krysse, dersom de var usikre eller ikke ville svare.

I kvantitativ forskning er besøksintervjuet en mer tidkrevende datainnsamlingsteknikk enn alternativene, som er selvutfyllingsskjema eller telefonintervju (Ringdal, 2014). Groves et al. (2004) og Haraldsen (1999) omtalte besøksintervju som en forskningsform som normalt har lav grad av personvern. I min datainnsamling skjedde intervjuene i separate rom (med bare to unntak, der det skjedde i en skjermet krok av et fellesrom) uten tilhørere, som også ga et bedre personvern. Gjennomføringstida var lang (30-60 minutter) og kostnaden (tid) høy, med tanke på at hvert enkelt intervju måtte avtales direkte med hver informant. Groves og Haraldsen trakk fram de opplagte fordelene med besøksintervjuene; de ga stor fleksibilitet, var motiverende og ga anledning til å oppklare misforståelser. Dessuten var det en fordel med intervjuer som ble gjort ansikt til ansikt.

3.2 Utvelgelse av informanter

Utvalget av informanter var viktig. Det ble nødvendig å definere hvem som tilhørte de enhetene som skulle studeres. I tillegg til alle spillerne i A-stallen, som trente sammen hver dag, kom trenere og støtteapparat. Det inkluderte de personene som hadde løpende, daglig kontakt med spillerne i klubbregi. De hadde alle jevnlig tilgang til treningsfeltet og garderoben, og reiste og spiste sammen med spillerne. Dermed var de en del av det store öviö, som hørte til det mange kalte öprestasjonsgruppaö. Ikke bare kunne de observere spillerne på alle arenaer, de var også i interaksjon med og hadde relasjoner til spillerne og klubbens kjerneprodukt: laget. Dette ble lagt til grunn for begge de to gruppene, både den fra 1999 og

den fra 2015. Høsten 1999 utgjorde den såkalte prestasjonsgruppa i Rosenborg i overkant av 30 personer. I tillegg til en spillerstall på 20-22 spillere (tallet ble stadig endret gjennom kjøp, salg og hospitering med ungdomsspillere), kom tre trenere, sportsdirektør, en utstyrsansvarlig, to fysioterapeuter og to leger. Selv om det var veldig ambisiøst i det som i startfasen var en prosjektoppgave, valgte jeg så mange som ti informanter. Jeg tenkte at det ville gi en god kvalitetssikring. Jobben ble mer krevende, men omfanget reduserte faren for at utvalget ble skjevt. Av disse ti var seks spillere. Utvalget måtte representere hele spillergruppa. De mest sentrale og erfarne var viktige, men de yngste i troppen måtte også være representert. Samtidig plukket jeg en blanding av folk som hadde levd hele livet sitt i organisasjonen, og folk som kom utenfra, med andre referanser og erfaringer. I tillegg til de seks spillerne, valgte jeg ut fire personer fra støtteapparatet rundt. Omtrent en tredel av hele prestasjonsgruppa fra 1999 var altså med i studien.

Da jeg bestemte meg for en komparativ studie mellom 1999-laget og 2015-laget, måtte antall deltagere og kriteriene for utvelgelse være de samme. Seks spillere ble valgt ut, etter samme tankegang. I utvalget var det både sentrale spillere, spillere som ikke var faste på laget og representanter for de unge. Dessuten var variasjon i bakgrunn viktig. Folk utenfra, med erfaring fra andre klubber, burde være i stand til å se prestasjonsgruppa i Rosenborg i perspektiv. Det var også viktig å ha med informanter som hadde vært i klubben over tid, og som hadde levd under ulike trenerregimer. I tillegg ble fire fra støtteapparatet spurt om å delta. Jeg valgte fire informanter som hadde mye erfaring, som hadde jobbet tett med laget på heltid (det gjorde ikke alle i den medisinske delen av støtteapparatet) og kunne sammenligne 2015-gruppa med andre RBK-utgaver og andre fotballklubber. I 2015 hadde støtteapparatet vokst siden 1999, og antall spillere var også noe høyere. Likevel utgjorde også 2015-informantene så mye som en firedel av det totale antall medlemmer i den definerte enheten som skulle studeres.

Ledelsesdimensjonen framsto som stadig mer betydningsfull, selv om vurderingsskjemaene bare så vidt hadde berørt temaet. Derfor ble hovedtrenerne fra både 1999 og 2015 spurt om å delta.

3.3 Datainnsamling

Innsamling av data skjedde etter en mal som ble fulgt gjennom hele prosessen. Den var så å si identisk hos alle de 20 informantene, til tross for at den første innsamlingen skjedde våren 2013, og den andre høsten 2015.

Først utarbeidet jeg et vurderingsskjema med 32 ulike faktorer. Disse faktorene hadde jeg valgt ut selv, på bakgrunn av kunnskap og erfaringer som mangeårig medlem i organisasjonen, først som spiller, siden assisterende hovedtrener. I den innledende teksten på vurderingsskjemaet som informantene fikk, gikk det fram at dette var faktorer primært innen det pentagonmodellen definerte som kultur, sosiale relasjoner og interaksjon. Det ble ikke lagt spesiell vekt på at faktorene var kategorisert i en modell. Informantene syntes å oppfatte dem som selvstendige faktorer de kjente til fra sesongene sine i klubben. Noen få unntak fantes, som eksempelvis ösosial kapitalö, et nytt begrep for mange.

Selve innsamlingen fulgte en fast oppskrift. Først ble avtale om møtested og tidspunkt inngått. Alle som ble spurt var positive og nysgjerrige, og ingen takket nei til å være med. Blant de ti informantene som deltok våren 2013, fortalte mange at de hadde reflektert mye over mulige årsaker til suksessen i 1990-årene. Flere av intervjuene ble også lengre enn den halve timen som var satt av på forhånd. Ni av disse ti intervjuene ble gjort i öBrakkaö (Rosenborgs klubbhus) eller i tilknytning til Lerkendal-området, etter deltakernes egne ønsker. Den tiende og siste deltakeren ønsket av praktiske grunner at møtet skjedde hjemme hos ham. Samme prosedyre ble fulgt for de 12 intervjuene høsten 2015 (ti informanter og to ledere). Ti av dem ble foretatt på Lerkendal, ett i et møterom på skolen der en av deltakerne gikk, mens den siste foretrakk at intervjuet skjedde hjemme hos ham. Jeg var ekstra bevisst på å unngå innblanding i tallvurderingen av faktorene. Selv de yngste og minst erfarne spillerne gjorde sine helt selvstendige vurderinger.

Møtet med hver informant ble innledet av at jeg forela dem vurderingsskjemaet med de 32 faktorene. Ingen av dem hadde fått skjemaet på forhånd. Jeg ba dem lese igjennom den innledende forklaringen, og bruke skalaen slik de selv følte at de ønsket det. Jeg var svært tydelig til alle om at det ikke skulle følges noen normalfordelingskurve, eller at alle tall måtte være representert i svaret. Noen resonnerte høyt mens de fylte ut skjemaet, og da satte jeg i gang opptakeren på mobilen, som jeg brukte under møtene med samtlige 22 informanter. Andre fylte ut skjemaet i taushet, og ventet til vi gikk over i intervjufasen før de begynte å snakke. Jeg var nøye på ikke å legge noen føringer, eller blande meg i deltakernes tallsettinger.

Samtaleintervjuene må kategoriseres som semistrukturerte (Ringdal, 2014). Det var jeg, i rollen som forsker, som styrte samtalen. Som nevnt brukte jeg de 32 faktorene fra vurderingsskjemaet som en praktisk intervjuguide, der jeg tok tak i svarene de hadde avgitt.

Hos alle var jeg interessert i faktorer som ble framhevet som ekstra viktige, og stilte utdypende spørsmål om dem. Der deltakerne hadde veldig mange seksere, ba jeg dem etterpå velge ut og merke av de viktigste. Samtidig uttrykte jeg nysgjerrighet når informantene skåret faktorer ekstra lavt. Samtaleintervjuene gjorde informantene i stand til å utdype, resonnerer og forklare tallvurderingene i den kvantitative delen.

Bruk av lydopptak gjorde det selvsagt mye lettere å være til stede i samtale. Det ga meg anledning til å lytte og stille oppfølgingsspørsmål. Samtidig kunne jeg være ekstra oppmerksom på ikke å styre svarene eller blande mine egne synspunkter inn i vurderingene til informantene. Jeg forsøkte å stille åpne spørsmål, og følge opp informantenes egne tanker gjennom nye spørsmål.

Jeg merket for øvrig en liten dreining i egen forskerbevissthet fra våren 2013 til høsten 2015. I 2013 måtte jeg være ekstra påpasselig med å innta en objektiv rolle, etter som jeg hadde felles erfaringsbakgrunn med intervjuobjektene. Mot slutten av enkelte av samtale var det lett å gli inn i rollen som medlem av prestasjonsgruppa fra 1999, etter at vurderingsskjemaet var utfyllt og hoveddelen av intervjuet var unnagjort. Det kunne leses ut av transkriberingen fra 2013.

Høsten 2015 var jeg svært opptatt av bare å være forsker. Samtidig var det også et lag der jeg ikke hadde vært en del av den indre kjerne. Jeg inntok rollen som nysgjerrig öcoachö, der informantens tanker og synspunkter var alt som betydde noe. Under transkriberingen registrerte jeg at samtale hadde blitt noe annerledes enn to år tidligere. Intervjusamtalene bar tydelig preg av større kunnskaper om en fenomenologisk tilnærming (Kvalsund, 2014).

I noen få tilfeller kom det for øvrig fram at folk hadde tolket innholdet i enkelte faktorer annerledes enn det jeg hadde gjort da vurderingsskjemaet ble laget. Men for å være konsekvent, ble ingen av tallene endret av informanten på bakgrunn av tilleggsopplysninger fra meg etter at skjemaet var utfyllt.

Også i samtaleintervjuene for 2015-informantene fungerte vurderingsskjemaet som en intervjuguide. I tillegg spurte jeg alle om deres forhold til ledelse. Hvordan oppfattet de treneren som leder, og hvilke andre erfaringer de hadde med trenere som ledere? De fra 2015-laget som hadde opplevd Eggen som trener, ble spurt om likheter og forskjeller.

Etter datainnsamlingen satt jeg med 22 utfylte vurderingsskjema og drøye ett hundre sider med transkriberte samtaleintervjuer. I transkriberingen inngikk tenkepauser og ufullførte

setninger, dersom jeg mente at de hadde noe med informantens innholdsvurderinger og responstid å gjøre. Det empiriske materialet ble stort, omfattende og interessant.

3.4 Forskerrollen

Forskning skal helst være nyskapende og original. Det fordrer interessante og originale problemstillinger (Ringdal, 2014). Men forskning fordrer også objektivitet og uavhengighet. Å forske i en kultur du selv har vært en del av, og delvis er en del av fortsatt, er utfordrende.

Alle i og rundt organisasjonen hadde kjent godt til min rolle som aktør. I årene 1977 til 1995 hadde jeg selv vært spiller i RBK. I perioden fra 1998 til 2003 hadde jeg vært assistenttrener, og dermed Eggens høyre hånd i 1999. I 2004 hadde jeg vært klubbens hovedtrener. Og i årene 2014 og 2015 hadde jeg sittet i klubbens styre. Jeg var dermed ikke uten påvirkningskraft i ulike beslutningsprosesser. I tillegg var jeg venn med, tidligere medspiller med eller tidligere trener for mange av informantene fra 1999. Jeg hadde kjent Eggen nesten hele livet, og var tidligere medspiller av Ingebrigtsen. Dette var utfordringer jeg måtte være svært oppmerksom på, og som omgivelsene selvsagt var kjent med. Hadde andre enn meg gjort denne studien, ville jeg vært et sannsynlig informantvalg. Samtidig var det viktig å informere om dette i metodedelene i selve oppgaven. Skjulte bindinger vil være underminerende. Troverdighet og habilitet står eller faller på ærlighet, åpenhet og transparente forhold.

Posisjonen min i organisasjonen ga også noen klare fordeler. Jeg hadde slett ikke bruk for noen öportåpnerö (Ringdal, 2014) som inngang til intervjuobjektene. Alle takket ja til å bidra, stilte velvillig opp og viste en åpenhet og tillit som en forsker utenfra kanskje ikke ville ha opplevd. Informantene delte mye med meg under samtaleintervjuene, fordi de åpenbart hadde like stor tillit til meg som forsker som de hadde hatt som lagkamerat eller trener. Dermed ble det lettere å få gjennomført de empiriske undersøkelsene med godt utbytte. I praksis fungerte min tidligere deltakelse i organisasjonen som en kunnskapsbase jeg kunne bruke på lik linje med en feltstudie (Ringdal, 2014). Det var på bakgrunn av öfeltstudieneö i klubben at faktorene på vurderingsskjemaet ble laget.

Ringdal (2014) skrev at forskeren ikke bør la seg påvirke av sine egne syn eller favorittforklaringer på de fenomener som skal studeres. Å skulle intervju folk en kjenner godt, innebar flere mulige snubletråder. Sto jeg i fare for å sette egne behov, målsettinger og interesser foran objektive registreringer? Hadde jeg noen egeninteresse i hvordan denne masteroppgaven skulle se ut til slutt? Var det noen fare for at jeg var forutinntatt under

intervjusamtalene? Fortolkningen i etterkant måtte også tilstrebe objektivitet. Var tekstforståelsen slik at jeg i tilstrekkelig grad hadde vært bevisst min egen rolle i - og betydning for - fortolkningsprosessen?

Fenomenologi fikk sitt gjennombrudd med arbeidene til filosofen Edmund Husserl. Målet hans var å skape en metode som lot fenomener framtre som de egentlig er, uavhengig av ulike kulturelle og sosiale forutsetninger og subjektivitet (Kvalsund, 2014). Fenomenologisk tilnærming er både en metode og en teknikk for å observere fenomener örentö, uten forutinntatthet. Husserl introduserte begrepet öfenomenologisk reduksjonö. Den handler om å forsöke å sette til side sine forkunnskaper, fordommer og forutsetninger, altså suspendere sin forutinntatthet, i møte med fenomener, inkludert samtaler med andre. Dette er et mye brukt begrep innen coaching, der en coach i minst mulig grad skal la sine egne meninger og synspunkter pådyttes coachee, altså personen som coaches (Kvalsund, 2014). I mitt tilfelle handlet det altså om å være bevisst egne synspunkter, antagelser og meninger under samtaleintervjuene, og være objektivt til stede öher og nåö i størst mulig grad.

Hermeneutikk er et sett med teorier som omhandler prosessen med å fortolke en tekst og skape mening av den. En hermeneutisk selvrefleksjon innebærer at en fortolker av en tekst eller et budskap er villig til å være seg bevisst sin egen rolle i selve fortolkningen, og dermed en mulig betydning for selve fortolkningsprosessen (Kvalsund, 2014). Både fenomenologi og hermeneutikk advarer mot manglende bevissthet rundt forskerens subjektive medvirkning. Begge retninger framhever viktigheten av at en samtalepartner eller teksttolker erkjenner subjektive tanker og forutinntatte meninger, men siden skyver disse til side.

3.5 Etikk, kvalitet og validitet

De ti informantene i hver gruppe utgjorde henholdsvis rundt 33 prosent (1999) og 25 prosent (2015) av den totale populasjonen, som altså var den definerte prestasjonsgruppa i de to respektive årgangene. Utvalget måtte derfor sies å være representativt for gruppene. Ut fra dette vil jeg hevde at funnene i studien burde ha høy grad av validitet. En slik studie vil i mindre grad enn studier med større tallmateriale ha behov for statistisk analyseteknikk og variabler.

De forskningsetiske retningslinjene for blant annet samfunnsfag og humaniora inneholdt ei liste på 15 punkter som omhandlet beskyttelse av personer i forskning (Ringdal, 2014). Ett av disse punktene handlet om konfidensialitet. Denne studien ble sendt inn til NSD, Norsk

samfunnsvitenskaplig datatjeneste, og godkjent (se vedlegg 6). Samtlige deltagere har også gitt samtykke til å delta, med mulighet for å trekke seg fra studien når som helst (se vedlegg 1).). Alle deltakerne i de to casene er blitt anonymisert, i tråd med god forskningsskikk. Det ble gjort et unntak for topplederne for de to prestasjonsgruppene. Å prøve å anonymisere to høyprofilerte sjefstrenere i landets mest omtalte fotballklubb, ville vært vanskelig. Både Nils Arne Eggen og Kåre Ingebrigtsen ga på bakgrunn av dette sin tillatelse til at deres navn ble brukt åpent i denne masteroppgaven.

Det kan legges til at selv om begge trenerne fylte ut de samme vurderingsskjemaene som spillerne sine, så valgte jeg å legge liten vekt på tallene deres. Det interessante var tankene bak lederskapet deres. Eggen hadde for øvrig et noe høyere snitt (5,37) enn informantene i 1999, mens Ingebrigtsen hadde et merkbart lavere gjennomsnitt (4,1) enn 2015-informantene. Ingebrigtsen kom nærmest rett fra en streng evaluering av 2015-sesongen til skjemautfylling og samtaleintervju.

4. Funn

Samlet gjennomsnittresultat for de to gruppene		
KULTUR	Snitt 2015	Snitt 1999
Felles språk (både semantisk og fotballfaglig)	4,8	5,7
Treningskultur	5,5	5,4
Tilhørighet til felles definert verdigrunnlag	4,3	4,9
Normer for atferd utenfor banen	4,0	4,0
Moral og normer i kamp	4,3	4,8
Evne og vilje til å gjøre medspillere gode	5,0	5,6
Motivasjon for å prestere	5,6	5,7
Håndterer medgang og motgang	4,0	4,4
Kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa	4,3	5,6
Spillestil	5,7	6,0
Tydelige fotballfaglige retningslinjer med postulater	5,6	5,7
Mange ledertyper i spillergruppa	4,0	5,4
INTERAKSJON/SAMHANDLING		
Sportslig ledelse	4,9	5,3
Kommunikasjon (på og utenfor treningsfeltet)	4,4	4,9
Rolleaksept og rolleansvar	5,0	5,4
Læringskultur	4,8	5,5
Kultur for å utvikle og forvalte enkeltmennesker	4,8	4,1
Fotballfaglig samhandling	5,3	5,8
Konflikthåndtering	3,9	4,1
SOSIALE RELASJONER OG NETTVERK		
Lagfølelse (vi-følelse)	5,5	5,6
Sosial kapital (definisjon: plussressurs utviklet i sosial struktur/gruppe)	4,9	5,1
Miljø, trivsel og tillit	5,6	5,2
Inkludering av nye spillere	5,1	4,8
Vennskap	4,8	4,7
Maktbalansen i spillergruppa	4,3	4,6
Konfliktnivå	3,9	4,2
Toleranse for konkurranse internt	4,6	4,2
ANDRE FAKTORER		
Koordinering og praktisk samarbeid rundt laget	4,1	4,6
Kvalitet på spillerstall	4,9	5,6
Kvalitet i klubbens administrative apparat	4,2	3,9
Treningsforhold	5,0	4,7
Lønn/bonuser	3,5	4,1

Tabell 1: Samlet gjennomsnittresultat for de to gruppene i studien innen de ulike faktorene i vurderingskjemaene.

ÖJeg kunne satt 6 på nesten alt. Det var derfor vi hadde storhetsperioden.ö Ordene tilhørte en av informantene fra 1999-laget.

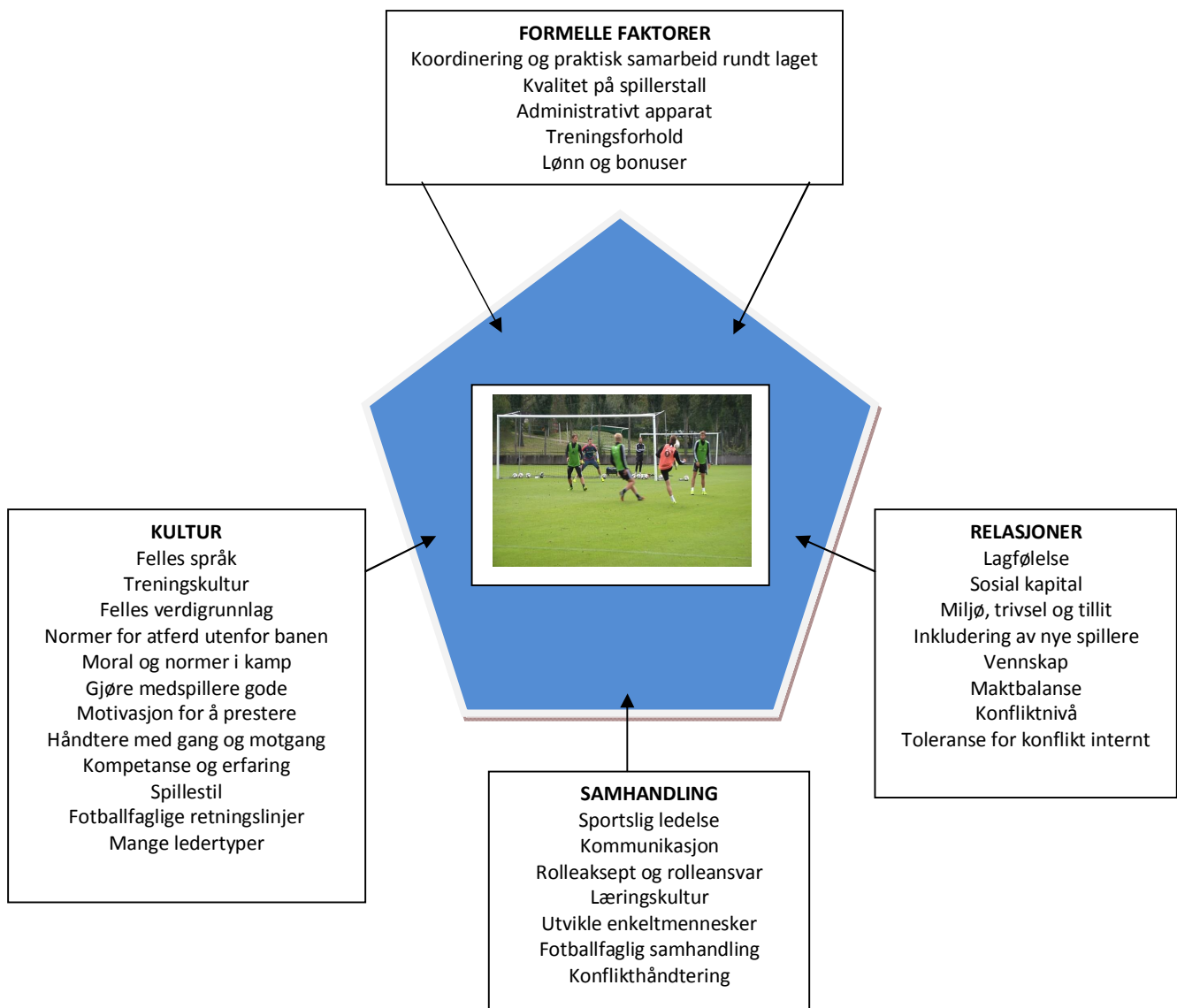
De falt etter at han var ferdig med å fylle ut vurderingsskjemaet. I likhet med de 19 øvrige informantene hadde han rangert de 32 ulike faktorene på en skala fra 1 til 6, og endte med toppkarakter på 14 av dem. Med empiri som omfattet 22 ferdig utfylte vurderingsskjema og ganske nøyaktig ett hundre transkriberte sider med utdypende samtaleintervjuer, ble den største utfordringen å formidle stoffet oversiktlig og poengtert. Derfor valgte jeg å ta utgangspunkt i resultatene fra den kvantitative delen og bruke dem som veivisere. Dette var noen av hovedtrekkene:

- Svært mange av faktorene ble vurdert som relevante og viktige. 14 av faktorene fikk et samlet snitt fra informantene på 5,0 eller høyere.
- Gruppene var ganske like i synet på hva som hadde vært viktigst. De hadde åtte felles faktorer blant sine tolv høyest rangerte.
- *Spillestil* var den viktigste faktoren for begge gruppene.
- *Motivasjon, lagfølelse og treningskultur* ble løftet høyt.
- Ulikt syn mellom 1999-laget og 2015-laget fantes, på noen interessante punkter.
- *Lønn/bonus* ble vurdert som minst viktig for suksessen av samtlige faktorer.

Flere av informantene mente at mange av faktorene hang tett sammen. Faktorene påvirket hverandre og var gjensidig avhengige av hverandre. Det gjaldt blant andre de tre fotballfaglige komponentene; *spillestil, tydelige fotballfaglige retningslinjer med egne postuler* og *fotballfaglig samhandling*, som alle ble regnet blant de mest sentrale elementene.

De kvantitative resultatene var lette å presentere oversiktlig i form av tall og tabeller. Tabell 1 viser gjennomsnittstallet for hvordan de respektive gruppene vurderte hver faktor. Jeg valgte ikke å operere med samlet gjennomsnittstall for begge. *Spillestil* ville eksempelvis fått tre ulike snitt leseren måtte holdt rede på; for 1999-gruppa (6,0), 2015-gruppa (5,7) og samlet (5,85). Og aller viktigst; bruk av samlet snittall ville ikke belyst problemstillingen.

I gjennomgangen av funnene har jeg valgt å presentere resultatene fra de to ulike gruppene hver for seg. Hovedvekten ligger på de faktorene informantene mente var viktigst. Her trekker jeg også inn kommentarene fra samtaleintervjuene, som utdyper og argumenterer. Deretter blir de to gruppenes mange fellestrekk trukket fram, før ulikhetene presenteres. Den siste delen handler om ledelse. Her er samtaleintervjuene primærkilde, både med de tjue informantene og de to hovedtrenerne selv.



Figur 2: Tilpasset pentagonmodell og faktorenes plassering i dimensjonene i informantenes vurderingsskjema.

4.1 Informantene fra 1999

Hovedinntrykket var at de ti informantene fra 1999 omfavnet svært mange av de utvalgte faktorene. Hele ti av de 32 faktorene oppnådde en snittskår på 5,5 eller høyere. 16 av 32 faktorer fikk et gjennomsnittlig vurderingstall på over 5.

Spillestil (6,0) ble altså en suveren vinner, som samtlige informanter ga toppskår. Det at vi hadde en definert spillestil er der jeg begynner, dersom noen spør meg om å forklare

suksessen, forklarte en i staben rundt laget. Vi visste hvordan vi ønsket å spille fotball. Og vi følte at det vi drev med var riktig, sa en av spillerne. Nærmest spillestilen fulgte to andre faktorer som gikk direkte på lagets opptreden ute på banen, *fotballfaglig samhandling* (5,8) og *tydelige fotballfaglige retningslinjer med egne postulater* (5,7). Flere informanter pekte altså på at de tre hang sammen, og var viktige holdepunkter i det de oppfattet som RBK-stilen.

Felles språk (5,7) var den ikke-fotballfaglige faktoren som 1999-informantene vektet høyest. Det kunne synes underlig, ved første øyekast. Men språk oppleves som en viktig og synlig kulturell markør. Dessuten ble informantene intervjuet retrospektivt våren 2013. De hadde sett klubben gjennomgå perioder med prøving og feiling i innkjøpspolitikken. Nå har vi vært igjennom en periode hvor vi ser hvor vanskelig det er, med ulik språk- og kulturbakgrunn. Kanskje var en ikke så klar over det, den gangen i 1999, reflekterte en informant. Flere andre mente at innkjøp av spesielt fransktalende spillere fra andre kulturer hadde komplisert lagbygging og læring. Trenerne behersket ikke fransk. Så avhengig som vi var av samhandling den gangen, betydde språk mye. Kommunikasjon var jo en av styrkene våre. Vi kunne snakke norsk, sa en spiller. Folk snakket sammen, både på og utenfor banen, understreket en annen. Denne spilleren mente at de i gode perioder nærmest traff hverandre i blinde med pasninger. Han husket den gode opplevelsen av å slå pasninger på øspinalt nivå, som en ryggmargsrefleks, uten å måtte se først. Spillerne hadde utviklet en felles forståelse, slik at bevegelsen var i gang like før pasningen kom.

Motivasjon for å prestere (5,7) ble oppfattet som en grunnleggende komponent i hele samhandlingskulturen. I kampsituasjoner ble det tatt som en selvfølge. Men også i treningsammenheng var høy motivasjon et minstekrav. Unge spillere som stilte motiverte til trening og gjorde sitt beste, uten å lykkes helt, ble stort sett akseptert. Gode spillere som ikke tok i, fikk høre det.

Flere satte *treningskulturen* (5,4) i sammenheng med motivasjon. En pekte på at nye spillere som kom til RBK den gangen, nærmest fikk sjokk. De hadde problemer med å henge med. På treningsfeltet handlet alt om å gi ett hundre prosent på hver eneste spilløkt: Det var en god treningskultur i gruppa, med høy intensitet. Dessuten var øktene lagt opp på den måten vi ønsket å framstå i kamp. En annen informant mente at treningskulturen i 1999 hadde blitt undervurdert i ettertid, fordi klubben og spesielt Eggen - hadde snakket mer om kvalitet enn mengde. Dermed ble det skapt et inntrykk av at RBK ikke trente så godt som de egentlig gjorde, slik han så det. Han fortalte om da klubben våren 1999 fikk en ung spiss utenfra, en

spiller som selv i ung alder var blant lagets beste. Unggutten ble raskt toppskårer og en av lagets største profiler. Likevel ble det gnisninger på treningsfeltet, fordi denne spilleren ikke fulgte de uskrevne reglene om å framstå motivert og yte sitt beste også på trening. I RBK-kulturen i 1999 ble det forventet full innsats, spesielt i spilløkter mot to mål. Den unge spissen var vant til å ta det litt piano på trening, og heller levere gjennom å skåre mye i kamper. Forsøket fra de etablerte spillerne på å korrigere atferden hans lyktes dårlig; unggutten opplevde trolig kommentarene som trusler mot plassen hans i hierarkiet. Det ville oppstå en konflikt, dersom dette hadde pågått over tid, mente en av de etablerte spillerne. Han fikk støtte av flere andre. Han begynte å rokke ved hele verdisetten og normene, spør du meg. Det hadde kanskje endt i et spilleropprør, hvis han ikke hadde blitt solgt.

En informant forklarte reaksjonene med at de var så avhengige av hverandre. Kollektivet var viktigst, individualistene måtte tilpasse seg og alle yte sin skjerv for fellesskapet. Dersom noen fikk ta det med ro, fryktet flere at hele kulturen ville forvitte. Likhet for loven var viktig, uansett hvor du befant deg i hierarkiet. Den omtalte unge spissen brøt samtidig med grunnlaget for to andre sentrale punkter, nemlig *lagfølelse* (5,6) og *læringskultur* (5,5). Individualister uten kollektiv forståelse hadde trange kår i RBK høsten 1999.

Læringskulturen var en sentral del av trener og lektor Eggens filosofi. Han hadde lagt stor vekt på at spillerne hans skulle hjelpe hverandre til stadig å bli bedre. Denne delingstanken lå nedfelt i komponenten *evne og vilje til å gjøre medspillere gode* (5,6). Den hang også sammen med *rolleaksept og rolleansvar* (5,4), som var en forutsetning for å skape god samhandling på banen. På et eller annet dypt plan forsto alle at nøkkelen til suksess var at, selv om du konkurrerte, så måtte du få spilleren ved siden av deg til å lykkes, forklarte en spiller. En fra støtteapparatet pekte på forbindelsen mellom samhandling, lagfølelse, motivasjon og det å gjøre hverandre gode. Når alle prøvde å løse den tildelte rollen på banen slik at medspillerne ble så gode som mulig, ble både lagfølelse og samhandling styrket, mente han.

Fra forskerstolen så jeg for øvrig tidlig at skalaen stanget i taket, ettersom den aller første informanten jeg snakket med ga toppkarakter på hele 17 av de 32 faktorene. Derfor ba jeg allerede da deltakerne merke av de sterkeste sekserne sine, dersom de hadde mange. Åtte av de ti respondentene fra 1999-laget gjorde dette, og merket av i alt tretten ulike faktorer. *Spillestil, tydelige fotballfaglige retningslinjer med egne postulater og fotballfaglig samhandling* fikk åtte slike kryss totalt. *Treningskultur* fikk tre, *evne og vilje til å gjøre*

medspillere gode fikk to og *kvalitet på spillerstall* to markeringer som ekstra sterke 6-ere. Disse markeringene ble ikke vektet i tallmaterialet, men var interessante i vurderingene.

Laget fra 1999 hadde vunnet mye over tid, og informantene var bevisste på egne kvaliteter også i ettertid. De trakk fram *kompetanse og erfaring* (5,6) som en styrke, sammen med *kvalitet på spillerstall* (5,6) og *mange ledertyper* (5,4). Flere brakte også inn en komponent som ikke var nevnt blant de 32 faktorene på vurderingsskjemaet, nemlig *kontinuitet*. At ting hadde fått virke over tid, med de samme folkene og de samme tankene, ble betraktet som en suksessfaktor. «Mye startet alt i 1988. Vi øvde oss og øvde oss, og hadde trua. Det var et mønster i det, ikke noe kom tilfeldig», hevdet en erfaren informant. Mange hadde vært lenge i klubben. De kjente postulatene (Eggens liste over knagger for atferd og holdninger som lag), var trygge på hverandre og hadde gradvis tatt eierskap til mange av elementene i kulturen.

«Å ha en god kultur samlet sett var det viktigste av alt», hevdet en spiller, som mente det var en kultur for kunnskap, utdanning og utvikling. Miljøet rommet noe han beskriver som «en godhet og omtanke for andre». Den samme informanten nevnte et eksempel på at kulturen i klubben ble endret etter at Eggen dro. «Det var lett å være ung spiller den gangen, for du følte ikke press. Siden slapp klubben inn en del PR- og markedsfolk, som ikke tok fem flate øre for å henge opp 18-åringer på veggplakater. Nils hadde ALDRI akseptert det i den tida, det er jeg sikker på. Jeg tror det var kjempedumt.» Lagfølelse og kollektivt perspektiv kolliderte fullstendig med den type profilering, mente han.

4.2 Informantene fra 2015

Også de ti respondentene fra 2015-laget hadde høye gjennomsnittstall. Hele elleve av de 32 faktorene ble vurdert til å være så betydningsfulle at de fikk et snitt på 5,0 eller høyere. *Spillestilen* (5,7) var viktigst, sammen med tydelige fotballfaglige retningslinjer. En av de mest erfarne i 2015-troppen var krystallklar i sin vurdering: «Det er spillestilen som har gjort at vi har kommet tilbake der vi er. Det er den absolutt viktigste faktoren. Vi hadde aldri vunnet uten den. Og så henger det sammen med de to andre i samme kategori, tydelige retningslinjer og samhandling. De tre virker sammen.»

Enigheten om spillestil var unison, med et høyt tallsnitt og klare argumenter under samtaleintervjuene. *Tydelige fotballfaglige retningslinjer* (5,6) ble betraktet som en sentral komponent, selv om trener Ingebrigtsen aldri hadde brukt begrepet «postulater». Han var mer opptatt av innholdet enn begrepet. Ikke alle informantene var like sikre på at de virkelig hadde

fått til *fotballfaglig samhandling* (5,3) i løpet av 2015-sesongen, poengsummen til tross. De mente at et lag trengte mer tid før ekte samhandling satt. En av lederne i informantgruppa antydte at tilveksten av tre-fire nye spillere midt i sesongen hadde forstyrret samhandlingen. Det hadde blitt for lite øving på helhetlig struktur med laget utover høsten.

I tallvurderingene ble *motivasjonen* (5,6) løftet svært høyt. Samtaleintervjuene forsterket inntrykket av at prestasjonsgruppa som møttes i starten av januar var uvanlig sulten på å lykkes. Etter fire magre önestenö-sesonger var det en tropp som var villige til å ofre svært mye. En informant sa han var flau over ikke å ha lyktes før. Det slo ikke minst ut på *treningskulturen* (5,5), som skåret nesten like høyt som motivasjon. Alle hevdet de ville gitt 6, dersom ikke innsatsen og kvaliteten på treningsfeltet hadde falt på seinhøsten. Det skjedde etter at seriegullet, plassen i Europa League og cupfinalen var sikret. Fram til i september var treningskulturen den viktigste faktoren til framgangen av alle, mente flere.

Flere av informantene fortalte om grepet som trenerteamet hadde tatt ved sesongstart i 2015. Kravet til treningsmengde ble høynet. Spillerne fikk beskjed om at tre-fire ukentlige ettermiddagsøkter skulle gå seinere på dagen enn før, for å gi mer hvile og bedre restitusjon etter den første økta på morgenen. Skulle laget bli bedre, måtte spillerne trene tøffere og riktigere. Tiltaket møtte motstand i starten, spesielt fra den delen av troppen som hadde familie. Flere var vant til å hente i barnehage etter trening.öEtter hvert skjønnte spillerne at dersom de skulle henge med, så måtte de være med på dette. Skal det drives toppidrett, må det trenes optimalt, understreket en i støtteapparatet. Ganske raskt tok spillerne eierskap til nye treningsrammer. Styrketreningsrommet (som klubben hadde bygget i tilknytning til garderoben) ble tatt flittigere i bruk, både før og etter fellesøktene. Og spillerne satte standarder for hverandre. De ble driverne i prosessen. Ingen fikk mulighet til å sluntre unna, den indre justisen var klar. Alle skulle gjøre sitt beste.öTreningskulturen har tatt et stort jafs på veldig kort tid. Den har blitt veldig bra, fra å ha vært syltynn for bare to sesonger sidenö, forklarte en av spillerne.öDet er blitt bygd opp en meget bra treningskultur i klubben, og det på ganske kort tid. Tøft, men mye fotball, mye trivsel, mye krav. Folk ønsker å vinne på trening. Og det gjør noe med trøkket og intensitetenö, understreket en annen. Spillerne hevdet at de lenge hadde ønsket å få trene mer. Nå hadde de fått lov og tok ansvar, slik de selv så det.

Flere koblet treningskultur, motivasjon, *lagfølelse* (5,5) og miljø sammen. Arbeidsinnsatsen ble styrket gjennom at tryggheten og trivselen i gruppa hadde økt. Bare spillestil skåret høyere hos 2015-respondentene enn *miljø, trivsel og tillit* (5,6).öDet har endret seg veldig det siste

halvannet året. Vi har fått ut noen spillere som laget litt dårlig stemning. Og så har vi andre kanskje vært flinkere til å ta vare på hverandre, forklarte en av spillerne. Han fikk støtte av flere. Miljøet og trivselen er kanskje den største forskjellen. Før var vi litt mutte og lei oss. Vi var ikke glade, og spillerne delte seg i grupper. Nå søker de ikke til fysiorom og utstyrsrom, men sitter sammen i garderoben. Det er en helt annen åpenhet, en annen atmosfære, mente en informant i støtteapparatet.

Lagfølelsen ble løftet høyt av 2015-detakerne. En av lederne illustrerte den kollektive mentaliteten gjennom å fortelle en historie om en av de yngre spillerne på laget. Denne spilleren fikk tilfeldigvis høre at en ung lagkompis var tiltenkt en vikarrolle på meget uvant plass (venstre back) i en av kampene i Europa League. Lagkompisen måtte ha byttet både lagdel og side for å løse oppgaven. I stedet tilbød denne spilleren seg å forlate sin vante plass som høyre back, og skifte over til en ny rolle på venstre. Da slapp i hvert fall kompisen, som var høyrebeint, at alt ble nytt og uvant. Han kunne ha tenkt bare på seg selv, og beholdt den vante plassen sin. I stedet tenkte han mer på laget og kompisen. Det sier litt om lojaliteten og kjærligheten til klubben, mente en av lederne.

Flere informanter i 2015-laget hadde lang fartstid, og dermed kunnskap om gullperioden under Eggen. De trakk fram betydningen av både *rolleaksept/rolleansvar* (5,0) og *evne og vilje til å gjøre medspillere gode* (5,0) ó som den forrige historien var et godt eksempel på. Jeg synes det er veldig mye likt Eggen-perioden, hevdet en erfaren informant. Tydelige roller er ekstremt viktig. Jeg tror alle på dagens lag er godt kjent med rollen sin, og hva man skal gjøre for å spille medspillerne gode, sa en annen. Et interessant trekk med 2015-gruppa var at de, i tillegg til å framheve viktigheten av miljø, trivsel og tillit, vektla *inkludering av nye spillere* (5,1). Det var bare to av informantene som ikke ga dette punktet 5 eller 6.

4.3 Fellestrekk mellom 1999 og 2015

Likhetstrekkene var mange mellom gruppene i studien. De bekjente seg til den samme spillestilen, den samme filosofien og mange av samhandlingsprinsippene. Åtte like faktorer befant seg blant de tolv høyest rangerte hos begge gruppene.

Informanter fra begge gruppene var enige om at *spillestil* var den absolutt viktigste faktoren for at de hadde lyktes. Også de to andre fotballfaglig relaterte faktorene ble tillagt stor vekt, med et lite unntak for *fotballfaglig samhandling*, som 2015-laget satte noe lavere. Ellers var *motivasjonen* like avgjørende i 2015 som den åpenbart hadde vært i 1999. Begge gruppene

beskrev også en sterk og kollektivt forankret *treningskultur*, der spillerne passet på hverandre. Å lure seg unna eller levere halvhjertet innsats, beskrev noen som nærmest umoralsk. Det var også en fellesnevner med mye konkurransebasert spill mot to mål på trening, med meget høy intensitet. *Lagfølelsen* sto sterkt hos begge lagene, og informanter fra begge gruppene var av den formening at nettopp lagfølelsen hadde vært fraværende i noen av de magre sesongene mellom 1999 og 2015. Begge grupperingene framhevet betydningen av en delingskultur og kollektiv innstilling. *Evne og vilje til å gjøre medspillere gode og rolleaksept og rolleansvar* var blant de åtte felles faktorene som befant seg høyt på begge listene.

I samtaleintervjuene ga flere uttrykk for at kollektivet måtte være viktigere enn enkeltspillers personlige behov. Å utnytte hverandres sterke sider, var i følge dem avgjørende for å kunne prestere på høyt nivå som lag. Og laget var viktigst. Hver enkelt lyktes best gjennom å bidra til et sterkt kollektiv. 1999-spillerne var svært tydelige her. De mente at de hadde knekket det de oppfattet som den internasjonale koden for en liten klubb med få stjerner, da de nådde gruppespillet i Champions League mange sesonger på rad. Jeg tror at en av hovedgrunnene til at vi til slutt lyktes i Europa, var at det kom inn spillere helt øverst i hierarkiet som tenkte kollektivt. De var mer opptatt av laget enn seg selv, hevdet en spiller fra 1999.

Svært mange av de viktigste elementene befant seg i dimensjonen for kultur i pentagonmodellen. Seks av de ni øverste var det vi kan kalle kulturelementer. Samtidig var gruppene samstemte også om de minst innflytelsesrike elementene. Aller minst viktig var interessant nok *lønn/bonus*. *Kvalitet i klubbens administrative apparat, normer for atferd utenfor banen, konfliktnivå og konflikthåndtering* ble også betraktet som uvesentlige for prestasjoner og resultater av begge gruppene.

4.4 Ulikheter mellom 1999 og 2015

1999-laget var i ferd med å ta sitt åttende strake seriegull, og deltok den høsten for femte år på rad i Champions League. Det var et lag fullt av erfaring, selvtillit og trofeer. Derfor var det logisk at faktorer som *mange ledertyper i spillergruppa, kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa* og *kvalitet på spillerstall* ble vurdert høyt av deltakerne i ettertid. 2015-informantene var generelt noe mer beskjedne i bruk av skalaen enn 1999-laget. Her lå den kanskje mest markerte ulikheten mellom gruppene.

Læringskultur var en annen faktor gruppene vurderte ulikt. Der Eggen hadde snakket mye om læring og pedagogikk, var Ingebrigtsen mer opptatt av praksis på feltet enn akademiske

begreper. Derfor var det en viss logikk i at det gamle storlaget vektet læringskultur en del høyere enn 2015-gruppa.

På noen interessante punkter skåret 2015-laget seg selv høyere enn 1999-laget. De mente at de hadde vært flinkere i den relasjonelle dimensjonen. Den mest påfallende forskjellen lå i faktoren *kultur for å utvikle og forvalte enkeltmennesker*. Flere roste det åpne og inkluderende miljøet i 2015-troppen, der nykommere ble tatt godt imot. I 1999 hadde det åpenbart vært mer krevende å være ny. Mindre grad av rullering gjorde det også vanskeligere å komme inn i klubben og ikke minst på laget, antyder flere.

På tre andre punkter innen relasjoner sto også 2015-gruppa åpenbart sterkt. *Miljø, trivsel og tillit* hadde blitt løftet helt opp blant gruppas viktigste årsaker til at de lyktes. Folk skrøt av åpenheten og humøret i garderoben og på treningsfeltet. Flere mente at denne faktoren var styrket etter at det nye trenerteamet tok over høsten 2014, og det ble gjort noen endringer i spillerstallen. Dessuten hadde de åpenbart større *toleranse for konkurranse internt*, og var flinkere på *inkludering av nye spillere* enn 1999-laget hadde vært. Samtaleintervjuene med informanter fra begge gruppene bekreftet inntrykket, selv om mange fra 1999 snakket varmt om miljøet og kameratskapet i laget den gangen. I rene tallvurderinger ble verken miljø eller vennskap løftet like høyt i 1999 som i 2015, sammenlignet med andre faktorer.

4.5 Ledelse i 1999

öKlubbens administrative apparat? Tror ikke det hadde særlig betydning. Du kunne ha tatt bort alle, bare du hadde beholdt Nils Arne. Men hadde du tatt bort Nils, daí Han dro lasset.ö Utsagnet var representativt for stort sett hele deltakergruppa fra 1999. Eggen hadde vært klubbens ubestridte leder, med stor makt og autoritet. Han hadde vært i Rosenborg siden 1960. Først som spiller, siden trener. Da Eggen kom tilbake til klubben i 1988, innledet han storhetsperioden som skulle vare til han ga seg høsten 2002. Han fikk æren for å ha utformet en overordnet filosofi. Publikum lærte seg å like 4-3-3-formasjonen, med mange bevegelser som hang sammen. Få andre lag hadde et så gjennomarbeidet offensivt spill. Det fordret lojale utøvere i tydelige roller, som løp mye og tenkte kollektivt.

En erfaren informant trakk fram tre trekk ved Eggen fra 1999. öFor det første var det bildet han hadde i hodet sitt (av spillet). Bildet fikk han inn i hodet på oss spillere, slik at vi skjønnte det. Han terpet og terpet, til det satt. Det andre var den kollektive sjøltilliten han klarte å utvikle i laget. Han skapte en tro på at vi var gode. Han gjorde oss bedre enn vi var, faktisk.

Han mente at vi kunne slå hvem som helst. Etter hvert trodde vi det selv. Det tredje var at vi aldri fikk lov til å slappe av. Vi måtte være på tå hev hver eneste dag på trening.ö

Mange informanter var samtidig ærlige på at Eggen kunne være svært direkte og røff i stilen. Han hadde temperament og kunne være utålmodig, spesielt med nye spillere. Da trådte gjerne de mest erfarne i spillergruppa støttende til. De forklarte nykommeren at det var et godt tegn at treneren kjefte og maste. Det betydde at han brydde seg om spilleren og hadde tro på ham.

En beskrev Eggen som en mester på det psykologiske plan. Han husket spillermøtene før kamper. Foran vanskelige oppgjør, spesielt i Champions League, snakket treneren alltid opp sine egne spillere og ned motstanderen. Noen ganger var det så vidt han nevnte stjernespillerne på det andre laget, eller ignorerte dem helt. RBK-spillerne gikk fra møtene med en glødende tro på at de kom til å vinne kampen. Flere pekte på at han var usedvanlig flink på nullstilling. Da RBK begynte å vinne flere mesterskap på rad, var han den første til å dra spillerne ned på jorda igjen etter en god kamp. Han innførte en ökort applausö i garderoben dagen etter. Gårsdagens seier var over, nå ventet nye oppgaver.

öNår han snakket om fotball, spillestil og postulater, så brukte han de samme ordene om og om igjen til alle kunne demö, forklarte en av informantene. Han beskrev en tydelig læringskultur der Eggen brukte sine ferdigheter fra klasserommet.öJeg opplevde Nils Arne i hele denne perioden som utrolig raus i forhold til å unne LAGET alt godt. Han var ikke så opptatt av personen Eggen. Han var opptatt av Rosenborgö, forklarte en spiller fra 1999. Han oppfattet treneren som svært dyktig til å ta press av spillerne. Skjedde noe med en spiller som pressen prøvde å gripe fatt i, tok Eggen intuitivt en avledningsmanöver. Medieoppslaget dagen etter ble vinklet på ham, og ikke spilleren.

öGeniet hans lå i en entusiasme, en kompromissløshet i at laget var viktigst. Folk kan si at det handlet om 4-3-3 og skjæring og alt det der, men det magiske lå i lederskapet. Selv om han noen ganger ikke greide å oppføre seg, så var han samtidig en gudbenådet idealistisk og inspirerende leder. Noen ganger kunne du være fly forbannet på hele fyren. Men i ettertid er det lett å se storhetenö, mente en av spillerne med erfaring også fra flere andre klubber.

En av de yngre spillerne i 1999 beskrev Eggen som krevende og dyktig. Han mente treneren var svært god på rolledrilling, lærte folk rollene helt ned til minste detalj og klarte å holde ekstremt høy kvalitet i treningsøktene. Eggen aksepterte tilsynelatende aldri at ting ikke ble gjort ett hundre prosent. Han holdt folk på jorda og på tærne, ingen fikk slappe av. Det var

laget som betydde noe. De spillerne som var på startelleveren fikk mye oppfølging, de andre mindre. Det var jo en del spillere som ikke fikk ut potensialet sitt under en slik lederstil. Men i ettertid tror jeg det var en suksessfaktor. Man hadde råd til å tape noen under veis, fordi man satt igjen med vinnnerskallene, de tøffeste. De som passet inn både sosialt, kulturmessig og i måten å spille på, hevdet spilleren.

Hva mente Eggen selv? Han trakk fram verdigrunnlaget som den viktigste suksessfaktoren av alle. Det felles samhandlingsmønsteret var styrende, etter hans mening. Det bandt sammen enkeltspillerne til et kollektiv. Eggen beskrev fotballspillere som individuelt bevisste på sine egne ferdigheter, med en viss egoistisk legning. Han så det som sin oppgave å kombinere to tilsynelatende motstridende ting; på den ene siden dyrket han spisskompetansen til hver enkelt, på den andre ønsket han å gjøre dem til kollektivt bevisste lagspillere. Eggen var tydelig på at RBK ikke ville ha oppnådde de strålende resultatene i Champions League høsten 1999 uten individuelle enere.

Han hadde alltid vært opptatt av relasjoner. Relasjoner er jo måten folk klarer å utnytte hverandres egodføtter på, eller spisskompetanse. Å gå på banen for å være best mulig sjøl, er utgangspunktet. Men det er viktigere å gjøre medspillerne dine gode.

Hva la han egentlig i begrepet samhandling, som gjennomsyret hele RBK? Å samhandle er noe mer enn å samarbeide. Da jeg skrev på boka *Godfoten*, lette jeg etter et ord som kunne beskrive det som skjer når ei gruppe mennesker går over fra å MÅTTE samarbeide til å VILLE det samme. Eggen likte å høre om Selzniks (1957) definisjon av ledelse, som hevdet at ledelse var å skape et felles verdigrunnlag i en organisasjon. Helt enig! Det vil si at du i bunnen må ha et felles tenkeapparat. Jeg kalte det filosofi, fordi det var så viktig. Det skal styre samhandlingsmønsteret både på og utenfor banen.

Eggen var svært uenig i at ledere enten var relasjonsorienterte/demokratiske eller oppgaveorienterte/autoritære. Etter hans mening var det både-og; dyktige ledere måtte være gode relasjonsbyggere for å oppnå autoritet. Han snakket om prosessen i 1993, da han måtte håndtere et åpent spilleropprør i RBK. Konflikten ble slitsom, men trener og spillere kom nærmere hverandre etterpå. Han mente at slike prosesser var viktige for både hans og klubbens utvikling. Tidlig på 1990-tallet hadde han etter eget syn svarene klare nesten før spillerne spurte. Han fikk stort sett rett, men folk opplevde ikke å bli hørt. Det å være relasjonsskaper betyr også at du må være en lytter. En god leder må samhandle med dem han skal lede. Samtidig kan ikke lederen vingle. Når folk har vært involvert, må lederen ta den

endelige avgjørelsen og stå for den. Han innrømte samtidig at han kunne være for lite flink til å slippe til folk i teamet rundt seg i synlige roller for omgivelsene. mest fordi han likte å styre spillergruppa selv.

Hvor var han i sitt lederskap høsten 1999? Selv mente han at han befant seg omtrent på toppen. Samtidig følte han seg på langt nær oppbrukt, selv om han ga seg tre år etter, av familiære grunner. Eggen har gledet seg veldig over at 2015-laget tok utgangspunkt i hans egen filosofi. Jeg blir jo indirekte litt stolt, når man finner ut at det ikke var så dumt det vi holdt på med. Det ville også vært lite gjennomtenkt, dersom de mente det. Både Kåre og Erik er flinke til å lytte, og SER fotball godt. De er på god vei, selv om det fortsatt gjenstår mye. Men det nye RBK-laget skal ikke være noen kopi av det gamle. Kulturer blir til mens du går, de endrer seg med spillerne. De nye trenerne må omforme rådene mine til noe eget. Toppledere kan aldri bruke blåpapir!

4.6 Ledelse i 2015

Kåre er ekstremt tydelig som leder. Jeg oppfatter ham også som ekstremt kompetent i det vi holder på med. Han har stor gjennomslagskraft når han sier noe, når han vil ha det på sin måte. Alle sluker budskapet. Det sa en av de mest erfarne informantene fra 2015-laget, som var positivt overrasket over Ingebrigtsens håndtering av den første hele sesongen som hovedtrener. Mange snakket om at han var for snill, og at alt bare skulle være artig. Men han ser deg som menneske. Dermed får du en enorm respekt og vil ikke skuffe ham.

En annen spiller framhevet trenerens rolige og beherskede måte å opptre på. Han beskrev treneren som flink til å bygge opp ei hel gruppe med spillere, der alle følte at de var viktige. Han hadde vært flink til å snakke med dem som ikke har vært på laget. Og han spredte godt humør. Jeg tror kanskje denne spillergruppa fungerer best med en sånn type lederstil. Vi har en del unge spillere, og det har passet dem at det hele er litt avslappet. Han har gitt dem tillit og trygghet, og litt rom for å prøve og feile. En av lederne fortalte at trenerteamet ofte kunne diskutere internt, med stor takhøyde. Men når Ingebrigtsen skar igjennom og sa at SÅNN skal vi gjøre det, så ble det ingen omkamp. Da var avgjørelsen tatt: Han er fotballfaglig trygg på et meget høyt nivå. Jeg har jobbet med en del trenere, og Kåre er i den ypperste klassen.

Allerede den første dagen Kåre tok over, så gikk han igjennom hver rolle, hva han tenkte. Rolleaksept og rolleansvar hadde vært nesten fraværende i noen år, påsto en erfaren spiller på 2015-laget. En annen i støtteapparatet skrøt av trenerens evne til å kommunisere. Han

mente Ingebrigtsen forenklet budskapet sitt på en måte alle spillerne forsto. Dessuten var han ikke så opptatt av motstanderen. Alt handlet om hvordan Rosenborg skulle spille. Han er veldig flink til å ta til side spillere og prate med dem. Forteller folk som ikke skal starte neste kamp hvorfor de ikke starter. Før fanget jeg opp signaler i garderoben fra misfornøyde spillere. I år har jeg ikke hørt noe negativt om trenerne, mente en i støtteapparatet. Ingebrigtsen fikk sin del av æren for at trivselen hadde steget, og at både humøret og åpenheten var større enn på mange år. Det må sies at spillergruppa var litt enklere i år enn i fjor. Det har også mye å si for at humøret er bedre, forklarte den samme informanten.

En av de nye spillerne i 2015-sesongen hadde fersk erfaring med en frittalende, erfaren og autoritær trener i den klubben han kom fra. Han trakk fram tydeligheten i kommunikasjonen hos RBK-treneren, og romsligheten til ikke å kritisere spillere som hadde gjort en feil. Han var mer vant til en öfrykt-kultur der han kom fra, selv om han likte den gamle treneren godt. Der kunne folk få på pukkelen i alles påhør, hvis de hadde spilt en dårlig kamp.

En informant med lederansvar beskrev Ingebrigtsens styrker slik: Han har imponert meg med å beherske balansen mellom å skape trygghet og samtidig stille høye krav. Tryggheten skaper han gjennom humor og empati, det er blick og fysisk kontakt og en god replikk. Det virker veldig beroligende, trygt og godt. Samtidig er han tydelig, og stiller høye krav. Dessuten er han faglig sterk. På dette nivået må du være faglig uangrikelig. Er du ikke det, vil spillerne begynne å se kritisk på treneren i motgang. Er han tydelig nok? Vet han hva han driver med? Jeg opplever Kåre som veldig bevisst på at det er ting han ikke kan. Men han er flink til å bruke folk rundt seg. Og han er sterk på praktisk pedagogikk og ledelse.

Ikke alle ga treneren toppkarakter på alle felter. En av de mest erfarne spillerne etterlyste bedre kommunikasjon med hele spillergruppa, og en sterkere evne til å håndtere små og store konflikter. Misnøyen kommer aldri fram når det går bra. Men kommer det noen tap på rad, bobler det raskt. Prater du godt med spillerne tidligere, får du mer respekt som trener.

Selv framhevet Ingebrigtsen treningskultur, spillestil og roller som de tre mest sentrale faktorene bak prestasjonene i 2015. Der mente han at han hadde vært tydelig. For meg har aldri postulatene i seg selv vært viktige. Dem bruker vi ikke. Verdiane er mye viktigere. Jeg vurderer å få malt dem på veggen i garderoben, slik at spillerne ser dem hver gang de kommer til trening.

Ingebrigtsen mente at treningskulturen i 2015 var klart bedre enn den var da han kom. Han opplevde også at internjustisen i gruppa hadde utviklet seg slik han ønsket den, med motiverte folk som tok ansvar og passet på hverandre i treningssammenheng. Han var veldig imponert over at spillergruppa framsto så sterke på miljø, trivsel og tillit: öJeg har sjelden vært borti at ei hel spillergruppe har vært så samlet. Vi har ingen klikker, alle ser ut til å gå godt over ens.ö Ingebrigtsen hadde vært opptatt av å skape en kultur for å bryte grenser, spesielt på treningsfeltet. öMange tippeligatrenerer er redde for trening. Alle skal ta det med ro, og passe på at de alltid er uthvilte. Etter min mening må vi trene best i Europa, dersom vi skal komme i nærheten av de beste lagene internasjonalt.ö

Ingebrigtsen mente at bevisstheten om å gjøre hverandre gode var helt avgjørende for å lykkes. Spillerne måtte være relasjonelle. öDet er det viktigste vi ser etter, når vi henter nye spillere. Vi har ikke plass til eller behov for stjernespillere. Vi er avhengige av at alle bidrar.ö

Han beskrev sin egen lederstil slik: öJeg er opptatt av å involvere folk med ulik kompetanse, og stoler på dem jeg har rundt meg. Jeg prøver å involvere alle. Det første jeg gjorde, var å flytte ut av eget kontor og inn i et trenerfellesskap. Der kan vi sitte sammen og diskutere fotball. Jeg vet jo at jeg ikke er verdens beste fotballtrener. Men jeg jobber hele tida for å utvikle meg.ö

Ingebrigtsen så ikke på seg selv som noen autoritær ledertype med en gjennomtenkt lederstrategisk væremåte. Han mente han var flink til å fange opp ting løpende, og var mest opptatt relasjoner. Ingebrigtsen hadde hele veien vært klar på at han ønsket å finne tilbake til røttene i den gamle RBK-stilen, en stil han hadde hørt noen omtale som en gammeldags måte å spille fotball på. Men han ville gjøre det på sin måte. öDet er avgjørende for oss at spillerne er driverne i kulturen. De må brenne like mye som oss trenerne. De må være involvert. Samhandling og relasjoner er nøkler. Og ulike ferdigheter, der spisskompetanse settes sammen. Det er spillerne som utvikler alt detteö. Noe av tankegodset fra Eggen-perioden ønsket han å endre. öAlle skal ikke trene likt. Jeg tror mer på rolletrening, spesialisering. Fysisk og ferdighetsmessig. Splitte opp fellestreningene og trene i grupper etter roller.ö

Han var aller mest fornøyd med kulturendringen i RBK etter at han kom. öTidligere har det stukket hoder ut av alle vinduene på brakka. Nå er ingen livredde og ser seg over skuldra. Folk er trygge og har et felles mål; få laget best mulig. Jeg satt på utsiden i mange år og følte at klubben min holdt på å smuldre opp. Jeg er egentlig stolt over å være rosenborger nå.ö

Han var ikke helt enige med dem som beskrev ham som en veldig annerledes ledertype enn Eggen. Han påsto at han alltid hadde vært bevisst på hvilke sider ved Eggens lederskap som var viktig for ham som spiller. Nils kjeftet jo en del, men da hørte vi ikke så mye på ham. Det var da han kom og la arma rundt skuldra og forklarte meg ting, at jeg lyttet. Den største forskjellen på oss er vel at jeg bryr meg bare om det jeg skal bry meg om, og stoler hundre prosent på dem rundt meg. De dagene det sto fire kamera klare ved treningsbanen da jeg var spiller, visste vi jo at det ville bli en helt annen forestilling enn normalt. Men du visste også at Nils Arne vernet om deg. Jeg har aldri lært noe, verken av lærere eller av trenere som har kjeftet på meg. Bare de som kunne forklare meg hva jeg skulle gjøre. Jeg har vært i noen sivile jobber der jeg ikke fikk opplæring. Og det syntes jeg var helt forferdelig. Jeg ble utrygg, og gjorde en dårlig jobb. Det viktigste for meg er å lære opp spillerne, så de skjønner hva jeg forventer av dem.

4.7 Fellestrekk og ulikheter ved ledelsen i 1999 og 2015

Begge gruppene beskrev ledere de var tilfredse med. Ingebrigtsen hadde blitt møtt med en viss skepsis. Han hadde vært kjent som humørspreder og en dyktig instruktør på feltet, men var uten erfaring som sjef i en toppklubb. Etter 2015-sesongen beskrev informantene ham som tydelig, fotballfaglig sterk og flink med folk. De tegnet et bilde av en leder uten stort markeringsbehov, som passet godt til en tropp med unge, sultne spillere. Innvendingene gikk på at han noen ganger kunne vært enda flinkere til å gripe inn på feltet og peke vei. 2015-gruppa var åpenbart sterke i den relasjonelle dimensjonen, både når det gjaldt miljøet og inkludering av nye spillere. Ingebrigtsen fikk mye av æren for det.

Eggen bygget sitt lederskap gjennom en annen væremåte. Han ble oppfattet som mer autoritær enn Ingebrigtsen, som omgivelsene betraktet som tydelig, men demokratisk. Der Eggen hadde en analytisk og akademisk tilnærming, gikk Ingebrigtsen heller ut på treningsfeltet og praktiserte. Ingebrigtsen signaliserte også at han trodde mer på differensiering og spesialisering, gjennomført ved hjelp av hele trenerteamet. Eggen likte å ha gruppa samlet på feltet, og tenkte samhandling og relasjoner under øktene, som vi kommer tilbake til i drøftingsdelen.

5 Drøfting

Funnene i studien ble som tidligere nevnt omfattende i volum. Det gjør det nødvendig med ryddige prioriteringer også i drøftingsdelen. For det første er det viktig å holde blikket festet på problemstillingen, som har et komparativt perspektiv. For det andre må leseren kunne finne veien uten å bli forvirret. Derfor blir drøftingskapitlet delt i to hoveddeler; fellestrekk og ulikheter mellom de to gruppene. Underkapitlene følger kronologien fra teoridelen, med en inndeling i kultur, samhandling og relasjoner, før ledelse blir drøftet til slutt.

Ledelsesperspektivet trekkes inn også andre steder i drøftingsdelen, der det er naturlig.

5.1 Fellestrekk mellom to vinnerlag

Fellestrekkene var altså mange, som vi har slått fast i funnkapitlet. Legges de samlede gruppetallene i vurderingsskjemaene til grunn, styrkes inntrykket. Det skilte bare tre poeng eller mindre mellom 1999-informantene og 2015-informantene på tolv av faktorene.

Differansen var bare fire eller fem for ytterligere ni faktorer. En kan finne logiske forklaringer på at gruppene var så samstemte. Eggen var mentor for det nye trenerteamet, som erklærte seg som tilhengere av filosofien fra 1990-tallet. Intensjonen hos ledelsen for 2015-laget var altså å opptre på tilnærmet samme måte som 1999-laget. Målet så ut til å bli delt av spillerne og det øvrige støtteapparatet. De fikk i tillegg åpenlys støtte fra omgivelsene i og rundt klubbhuset, der alle så ut til å huske Eggens 1999-lag med nostalgisk begeistring.

Samtaleintervjuene forsterket inntrykket av et felles grunnsyn på veien til suksess. I 1999-gruppa ga alle, nærmest uten unntak, uttrykk for at de fortsatt var sikre på at den gamle filosofien var en optimal måte å utvikle et lag på. Informantene framsto som varme forsvarere av spillestilen, tankesettet, den kollektiv innstillingen, rollebevisstheten og den stramme delingskulturen fra 1999. De betraktet de ulike faktorene som brikker i en helhetlig mosaikk under Eggen. Tydelighet i spillestil var viktigst, deretter ble mange av de andre faktorene betraktet omtrent som like viktige. Men verdt å merke seg: de ble betraktet som VIKTIGE, ikke uviktige. I 2015-gruppa opplevde mange at grepene trenerteamet hadde tatt, betalte seg. De forklarte at mer samhandlingstrening og bedre humør hadde styrket lagfølelsen og økt prestasjonene. Motivasjonen ble kanalisert mot treningsfeltet, som i 1999. Det ga en forsterket treningskultur med høy intensitet og disiplinerte spillere. De hadde gradvis tatt eierskap til kravene, ikke ulikt beskrivelsene fra 1999-laget. Roller ble dyrket tydeligere og delingskulturen forsterket.

5.1.1 Kulturell påvirkning

Selv om ren organisasjonsanalyse ikke har vært hovedperspektivet i denne studien, har den omhandlet en svært spesiell organisasjon. Fotballag forventes å skulle prestere på høyt nivå, med tydelige krav til resultater. Deal og Kennedys (1982) *The Way Things Are Done Around Here* definerte hva en kultur var. Definisjonen hadde også et imperativt budskap; den formulerte en forventning fra både medlemmene av kulturen og omgivelsene. Fotballag er åpne systemer, der interessenter også utenfor kulturen gjerne har synspunkter.

Da RBK festet grepet i norsk fotball utover 1990-tallet, ble det skapt en stadig stigende forventning. Den handlet om mer enn resultater og pokaler; etter hvert like mye om måten laget skulle framstå på. Begge de to gruppene mente at *spillestil* var viktigst av alle faktorene. 1999-laget hadde over tid blitt overbevist om at spillestilen de hadde utviklet under Eggens ledelse virkelig hadde vært et konkurransefortrinn for organisasjonen, slik Barney og Clarke (2007) hevdet sterke kulturer kunne ha. I årene som var gått mellom 1999 og 2013, hadde RBK-miljøet, publikum og omgivelser prøvd alternative spillestiler, uten suksess. Det kan synes som om de i felleskap kjente på et kulturelt avvik de ikke likte. Suksessperioden hadde skapt grunnleggende antakelser om hvordan gode RBK-lag skulle framstå. 2015-deltakerne fikk åpenbart aldri anledning til å glemme klubbens gyldne suksessoppskrift. Alternative strategier hadde ikke lyktes. Da tilstrekkelig mange med lang fartstid pekte på den klassiske spillestilen fra 1990-tallet, var det i tråd med Scheins (2010) tese om at kunnskap som oppfattes som sann, overføres til nye medlemmer i organisasjonen. Det nye trenerteamet med erfaring og referanser fra klubbens store år gjeninnførte stilen, resultatene kom raskt og folk ble overbevist om at dette var riktig.

Må fotballag som skal lykkes ha en sterk og samlende kultur? Det er grunn til å spørre. Martin (2002) ville ha beskrevet begge gruppene i masterstudien - spesielt 1999-laget - som organisasjonskulturer som definitivt orienterte seg mot integrasjon. Her var det lite rom for differensiering, og fragmentering uakseptabelt. Deltakerne selv beskrev også kulturen som svært samlende. Den var styrt av en sterk leder, som åpenbart så klare fordeler i en unik og effektiv kultur (Martin, 2002). 2015-laget hadde snakket om en stemning i garderoben der folk søkte seg vekk fra hverandre i de to foregående sesongene. Denne måten å opptre på kan beskrives som en differensiering, og inntrykket de satt igjen med etterpå var negativt. Konklusjonen blir at begge de to gruppene åpenbart var orientert mot konsensus. Medlemmene dyrket fellesskapet og enhetsfølelsen som Martin (2002) hadde beskrevet. De

jobbet sammen mot felles mål, og delte verdier Eggen hadde formulert og satt ned på papiret. 1999-laget utgjorde på alle vis en samlet kultur. 2015-gruppa opplevde å ha lyktes gjennom tilstrømming og økt harmoni. En dreining mot konsensus hadde betalt seg sportslig, slik de så det. Her kan vi se en sammenheng med Osborne og Hunt (1975), som dokumenterte at store grupper stilte større krav til oppgaveorientering hos lederen enn mindre grupper. Deres resultater pekte også i retning av at en samlet målretting kunne betraktes som rasjonelt og hensiktsmessig for en fotballtropp på rundt tjue utøvere. Katzenbach og Smith (2003) hadde også synliggjort utfordringen med å få så store grupper til å trekke sammen som et team. Alle disse funnene pekte mot at en integrert og samlet kultur kan betraktes som en suksessfaktor for et fotballag på toppnivå.

Gruppene fortalte om sterk motivasjon for å prestere, og en oppofrende treningskultur. Den hadde vært tydelig lenge i 1999-laget, mente informantene. 2015-spillerne snakket om en iboende motivasjon for å trene, som nå var blitt forløst. De beskrev en glede over selve treningsopplevelsen, en slags *öflowö* i spillsituasjoner med to mål på trening.

Csikszentmihalyis (1975) *öautotelic activitiesö*, aktiviteter der opplevelsen av å utføre noe var viktigere enn resultatet, kunne gjenkjennes i begge gruppenes glede over å få spille fotball på to mål. Det kunne høres underlig og banalt ut, forklarte et par av spillerne, men spillsekvenser med åpen konkurranse på trening hadde gjerne en slik effekt. De følte en indre glede over selve aktiviteten, uansett om de vant eller tapte til slutt. Samtidig fungerte gjentatte spilløkter, som begge de to trenerne la opp til, som ferdighetsutvikling, i tråd med Duda og Balaguer (2007). Jo høyere i flytsonen folk presterte, jo bedre ble opplevelsen.

Samtidig mente ingen av de to gruppene at ytre motivasjon i form av lønn og bonuser hadde vært viktig. Kan det likevel tenkes at pengene kan ha betydd mer enn folk ville innrømme? Svarene i studien var ikke til å misforstå. Samtidig var de en del av en klubbkultur som konsekvent uttrykte at penger var uviktig. Her hadde Eggen vært en klar og sterk talsmann, som holdt fram idealene om indre glede framfor ytre verdier. I virkelighetens verden kunne Champions League-bonusen doble spillernes inntekter i 1999. Og RBK-stallen i 2015 var lønnsledende i norsk fotball, selv om lønningene hadde blitt justert noe ned.

5.1.2 Utvikling og læring gjennom samhandling

Nonaka og Takeuchi (1995) hadde som tidligere presentert utformet sin læringsspiral for organisasjoner. Spesielt interessante er beskrivelsen av hvordan taus kunnskap kan gjøres eksplisitt gjennom sosial omforming. De beskrev samarbeid, samvær, dialog og kollektiv

refleksjon. Disse beskrivelsene passer godt på begge lagenes arbeidsmetodikk. 1999-laget hadde åpenbart vært svært bevisste og dyktige på denne sosiale omformingsprosessen. Beskrivelsen harmonerer med det informantene oppfattet som Eggens læringskultur, der spillerne ble oppfordret til å lete etter hverandres styrker. Det innebar først å søke erkjennelse om sine egne, understreket Eggen. Han brukte treningsfeltet som en slik arena for sosial læring, der den åpne dialogen mellom spillerne var viktig. Informantene forklarte at de ble oppfordret til å samarbeide tett, slik at individuelle ferdigheter kunne settes sammen til kollektive. Ingebrigtsen brukte ikke læringskultur og postulater som begrep, men deltakerne fra 2015-laget beskrev de samme handlingene. Trenerteamet lette etter spisskompetanse hos den enkelte, også ferdigheter spillerne ikke var bevisste på selv. Det var i tråd med praksisen fra 1999, og den hadde Ingebrigtsen hovedsakelig lært av Eggen. Informantene i begge gruppene beskrev treningshverdager med stor grad av mestringsorientering. Selv om det ble konkurrert mye internt på trening både i 1999 og i 2015, ble ikke den interne konkurransen oppfattet som viktigere enn selve ferdighetsutviklingen. Folk på og rundt begge lagene skrøt av trivselen, spillernes tro på egne ferdigheter og samholdet (kohesjon), i tråd med Duda og Balaguers (2007) forskning rundt mestringsorientert klima.

Dweck (2006) satte søkelys både på studenters reaksjoner og ulike former for feedback fra ledere i sin forskning rundt *öfixedö* og *ögrowth* mindset. Hennes resultater viste at folks innstilling var avgjørende for evnen til framgang og læring. Den energien som hun beskrev at studentene med *ögrowth* mindset fikk, minner om den energien de to RBK-gruppene fortalte om i studien. Spillerne hadde stadig fått bekreftelser på at det nyttet å trene, og at framgang forutsatte en innstilling for utvikling, det Dweck kalte *ögrowth* mindset. Trenerne for begge lagene understreket viktigheten av øving for å bli bedre, og sverget til bekreftende feedback når spillere jobbet hardt for å bli bedre. Måten de vektla utviklingsarbeidet på var noe ulikt, som vi kommer tilbake til.

Dette innebar i praksis at det var lite rom for sosial loffing, slik Latane et al. (1986) beskrev det. I så konkurranseorienterte prestasjonsgrupper ville sosiale loffere eller gratispassasjerer underminere arbeidskulturen, etter informantenes klare mening. I 1999 oppsto som tidligere nevnt en ulmende konflikt, da flere av de etablerte tolket en nykommers manglende innsats som *öloffingö*. Det ble ikke akseptert av lederne i spillergruppa, som ønsket å påvirke nykommeren normativt. Ingebrigtsen signaliserte samme holdning i samtaleintervjuet. Gruppa hadde ikke råd til gratispassasjerer. Det er sannsynlig at også det Nonaka og Takeuchis (1995) beskriver som viktige elementer i sin læringsspiral var blitt en integrert del av 1999-lagets

normer og verdier. De var vant til å dele erfaringer (sosialisering) og anvende eksplisitt kunnskap gjennom trening (internalisering). Manglende vilje til læring ble åpenbart verken forstått eller akseptert. Det fikk den nye, unge spissen fra 1999-sesongen erfare.

5.1.3 Relasjonell bevissthet og deling

Den relasjonelle delingskulturen framsto som et svært viktig punkt for begge de to gruppene. Det kom ikke så klart fram gjennom vurderingstallene, men hele det eggenske univers var bygget på en delingstanke og evnen til å gjøre andre gode. Det er ikke tilfeldig at sitatet ödet er langt viktigere å gå på banen for å gjøre medspillere gode!ö ble trukket fram som et av de viktigste i hele godfoten-filosofien (Eggen & Nyrønning, 1999). Det var heller ikke tilfeldig at Eggen uttrykte stor begeistring for Grants (2014) forskning, da han ble kjent med den. Giverkultur var en viktig grunnholdning å dyrke hos fotballspillere som også hadde individuelle motiver inne i seg, og en naturlig legning for å konkurrere med hverandre, i følge Eggen. Han så det som sin jobb som leder å dempe de egoistiske tilbøyelighetene. I praksis kan det hevdes at Eggens 1999-lag var bygd på de samme idealene som Grants giverkultur. De gangene alt fungerte som det skulle, ble det i praksis en giverkultur i *holdning* i RBK, og en matcherkultur i *handling*. Hvorfor matcherkultur? Både Eggen og deltakerne fra prestasjonsgruppa i 1999 forutsatte at giveratferd ble *gjengjeldt*, og ble delt av alle. Om ikke der og da, så neste gang. Folk skulle spille hverandre gode og unne hverandre å lykkes. I et kollektiv med givere ville en gjennomført taer over tid bli betraktet som en sosial loffer eller gratispassasjer, og underminere hele balansen. 2015-laget holdt tilsynelatende de samme prinsippene høyt. Et strålende eksempel på giverkultur der var det frivillige rollebyttet som en av lederne for 2015-gruppa beskrev, da den unge spilleren tilbød seg å bytte side på banen foran en viktig kamp for å hjelpe lagkompisen sin. Han forventet neppe noen gjenytelse. Men handlingen hans ble løftet fram av ledelsen som forbilledlig, og lagt merke til i resten av gruppa. Ingebrigtsen hadde da også sagt uttrykkelig at han forventet av troppen at alle bidro.

Denne forventningen om at alle aksepterte sin rolle i laget og oppriktig ønsket å gjøre medspillerne sine gode, er i tråd med Putnams (Schieflöe, 2015) tanker om generalisert gjensidighet. Den stemmer også godt med Grant, og med deler av Collins forskning. Teamtankegangen fra fortellingen om fisketuren i boka *Team Building* inneholdt mye av det samme tankegodset. Også Leana og Van Burens (1999) öassociabilityö hadde tangeringspunkter. Essensen hos alle de nevnte forskerne var en beskrivelse av folk som ga til

hverandre, bidro til fellesskapet uten tanke for egen vinning og så sin rolle som en del av et større kollektiv. Dette var samhandling i Eggens bilde, en godfotkultur med rausket og blikk for andre. Selznick (1957) definerte ledelse som det å skape et felles verdigrunnlag i organisasjoner. Det var nettopp det bildet 1999-deltakerne tegnet skarpt og tydelig, og som 2015-gruppa også trakk opp konturene av.

5.1.4 Lederblikket

Til tross for ulikheter vi skal komme tilbake til, hadde lederne mye felles. Eggen pekte selv på at han tidligere på 1990-tallet hadde kommunisert en smule mangelfullt med spillerne sine, og i stor grad praktisert det Clark (1985) hadde beskrevet som falsk toveiskommunikasjon. Konflikten med spillerne i 1993 hadde utviklet ham som leder, mente han selv. Og mange av informantene fra 1999 var opptatt av å tegne et mer nyansert bilde av Eggen enn det media hadde tegnet. Om de ikke mente han liknet helt på Mor Theresa, beskrev de en leder som både så folkene sine mye bedre enn før, og som viste omtanke og brydde seg. Det bekreftet eksspiller Ingebrigtsen, gjennom å fortelle om da Eggen hadde lagt arma rundt både han og andre spillere. Selv hadde Ingebrigtsen etter 2015-gruppas mening vært ekstremt flink til å se folk og bry seg om dem.

I *Good to Great* finnes to relevante paralleller til lederne for de to prestasjonsgruppene i studien. For det første snakket Collins (2011) om pinnsvinkonseptet, som innebar å gjøre ting enkelt. De tre prinsippene som p-konseptet baserte seg på, det man lidenskaplig brant for, det man kunne bli best til i verden og det som drev ens økonomi, matchet tilsynelatende organisasjonen RBK, både i 1999 og 2015. I noen av mellomårene, da klubben slet med å gjøre stabil suksess, tegnet informantene et bilde som stemte langt dårligere med Collins' pinnsvinkonsept. For det andre pekte Collins (2011) på rekrutteringen av toppledere til de bedriftene som gikk fra gode til fremragende. De hentet dem helst fra egne rekker. Han omtalte dem som hardtarbeidende og stillfarne folk, som tenkte mer på at bedriften skulle lykkes enn sin egen personlige status. Eggens 1999-suksess var tuftet på trenerens ukuelige stahet og rastløse, men langsiktige arbeid. Han hadde selv spilt i klubben, startet sin trenerkarriere der og til sist vendt tilbake med en definert filosofi som, gradvis over år, var bygget på gamle klubbtradisjoner. Eggen gjorde et poeng av at han bare hadde samlet trådene fra alt han hadde lært under veis. Og selv om ikke så mange ville beskrive Eggen som stillfaren, var han hardtarbeidende nok. Dessuten var spillestilen tydelig, lettfattelig og velkjent. I årene etter Eggens avgang lette klubben i andre retninger, der det fantes trenere og

spillestiler som var mer ömoderneö. Da styret ansatte en tidligere RBK-spiller med kullsviertro på den gamle 4-3-3-fotballen til læremester Eggen, kom suksessen i første forsøk.

Ingebrigtsen framsto som en tydelig, trygg og faglig uangripelig instruktør innen tradisjonell RBK-fotball. Det RBK kunne bli best i verden på, var å spille RBK-fotball. Det var det han brant for. Og det var slik klubben kunne vinne tilbake publikum, styrke grunnøkonomien og etter hvert kanskje ta del i de store bonusene som klubbene fikk gjennom å være med i Europa League. Collins snakket også om å skape en disiplin kultur, som samtidig ga rom for diskusjoner og gode ideer. Før Collins hadde rukket å skrive ferdig *Good to Great*, var det nettopp det Eggen gjorde i RBK. Ingebrigtsen praktiserte det samme med sitt 2015-lag.

5.2 Ulikheter mellom to vinnerlag

Noen av ulikhetene mellom 1999-gruppa og 2015-gruppa ligger oppe i dagen. Sistnevnte børstet støv av gamle oppskrifter, og lyktes for første gang på flere år. 1999-laget var en tilsynelatende unik generasjon spillere under en erfaren trener, og hadde lyktes mange sesonger på rad. Som de selv la vekt på, hadde de spilt på seg erfaring og kunnskap, og utviklet ledere i gruppa. Det handlet også om tid, om kontinuitet.

5.2.1 Etablert kontra nyrevidert kultur

En faktor som ble etterlyst av flere i studien, var altså kontinuitet. Greenberg og Baron (2003) hadde hevdet at det kunne ta ti år før en organisasjon klarte å skape virkelig effektive team. Collins (2011) skrev at hans fremragende organisasjoner brukte rundt fire år på å finne sitt eget pinnsvinkonsept. 1999-kulturen var utviklet over mange år, med mange av de samme folkene. Den hadde fått satt seg, og spillerne åpenbart fått et eierskap til også de delene av Scheins isfjell som befant seg under havflata. I 2015 hadde endringer blitt gjort, på bakgrunn av manglende suksess. Klubben søkte tilbake til røttene og gjeninnførte sentrale prinsipper fra den gangen ó blant annet en langt tøffere treningskultur. Men til tross for dobbeltmesterskap og spill i Europa, hadde ikke ting fått virke over tid. En av deltakerne minnet om at Eggen trakk opp konturene av det som skulle bli de gylne årgangene alt i 1988. Veien fram til 1999-stabiliteten hadde vært lang.

Den største ulikheten i studien var *mange ledertyper i spillergruppa*. Det punktet ble tett fulgt av *kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa*. 1999-laget mente at de hadde rikelig av begge faktorene, mens 2015-laget etterlyste flere ledere og mer relevant erfaring. Sett i lys av det både Collins (2011) og Greenberg og Barron (2003) hadde pekt på, var ikke det så rart. En

av informantene mente 1999-mannskapet var et ötaust lagö, med få verbale ledere ute på banen. Like fullt pekte han på alle de sterke personene med klubbkulturen i ryggmargen, folk med det han kalte velutviklede pedagogiske ferdigheter. Mange var ekte kulturbærere. De hadde lyktes over tid, også internasjonalt. 2015-gruppa vurderte seg som merkbart svakere på alle disse tre områdene. En sa det slik: öJeg mener det er viktig med mange ledertyper i ei spillergruppe. Vi hadde noen i år, men har veldig, veldig mye å gå påö. Laget manglet vinnererfaring og deltok i sitt første europeiske gruppespill på lenge. Selv om de hadde blitt dobbeltmestre, skjönte informantene at det ikke var disse punktene som hadde gitt dem suksess.

Et av de störste tallgapene i studien skulle vise seg å romme mindre uenighet enn antatt. Der 1999-informantene hadde löftet *felles språk* opp blant sine tre viktigste faktorer, hadde 2015-deltakerne nöyd seg med beskjeden vekting. Men samtalene nyanserte bildet. Undersökelsen med 1999-laget ble gjennomfört vären 2013. På det tidspunktet hadde klubben hatt erfaring med at språkproblemer og kulturelle ulikheter var en hindring for god lagbygging. Dette var informantene opptatt av. Ville gruppa löftet språk like höyt hösten 1999, uten referansene fra årene som fulgte? Forutsetningene for kommunikasjon hadde åpenbart ikke värt til stede.

Minst like interessant var samtaleintervjuene med informanter fra ledelsen i 2015. Der kom det fram at trenerteamet hadde värt svært opptatt av språk. Flere ledere var tydelige på at de hadde lagt vekt på både språk og kulturell bakgrunn i rekrutteringen av nye spillere. När det ikke hadde värt språklige utfordringer i 2015, var det en konsekvens av en bevisst rekrutteringspolitikk, der språk ö både semantisk og fotballfaglig, kjennskap til RBKs spillestil var en fordel ö ble vektet. Det kom bare ikke fram i vurderingsskjemaene.

Dette språklige paradokset beröerer den tidligere nevnte debatten om kulturer primært blir formet innen en organisasjon, eller om de viktigste påvirkningsfaktorene ligger eksternt. Mintzberg (2011) skrev at kultur var beslutningsstyrende som en form for ledelse, i kontrast til beslutningstaking som en form for kontroll. Inntrykket var at ledelsen både i 1999 og 2015 bevisst tok kontroll over rekrutteringen utenfra, og dermed brukte ledelse som virkemiddel for styring, slik Crumppacker og Crumppacker (2007) hadde beskrevet.

Men de gjorde det på tilsynelatende ulikt vis. Eggen testet gjerne ut nye spillere på en til dels töff måte ute på treningsfeltet, i alles påsyn. Nykommere var nærmest oppe til en eksamen. Besto spilleren testen, ble han omfavnet og tatt inn i gruppa. Svarte han ikke til Eggens forventninger, var det et tidsspörsmaal för han var ute, slik en av de unge spillerne fra 1999

beskrev det. Treneren var åpenbart opptatt av at nye spillere måtte passe inn i gruppa, stilen og kulturen. Ingebrigtsen og hans 2015-team hadde åpenbart en noe annen strategi. De brukte mer tid på forhånd. De hentet ingen nye spillere til verken treningsfeltet eller garderoben som de ikke mente passet inn holdningsmessig, kulturelt og spillemessig. Der var språk et av sjekkpunktene. Kartleggingssystemene på spillermarkedet hadde da også utviklet seg mye på 16 år. Dermed kunne 2015-ledelsen selekttere i rekrutteringsprosessen med RBK-kulturen i bakhodet, mens Eggen selv testet ut og sosialiserte sine nye spillere ved ankomst.

5.2.2 Rollespesifikk læring

Eyes et al. (2005) var opptatt av innlæring av roller. Deres modell inneholdt faktorer som påvirket sosialiseringprosessen. Beskrivelser der ga grunnlag for å trekke noen skillelinjer mellom 1999-laget og 2015-laget. Modellen handlet om kvalitet i kommunikasjon og informasjon fra treneren, rolleinnhaverens evne til å dekode informasjonen og situasjonsbestemte, ytre forhold. I forhold til deres modell tegnet gruppene to ulike bilder av sine respektive trenere.

Eggen ble beskrevet som en leder som brukte mye tid på å instruere rolleutførere på treningsfeltet om detaljer i bevegelsene. Han var aktiv, direkte og repeterte mye. For enkelte kunne det bli vel mange repetisjoner; flere av informantene i gruppa fra 1999 sa at de først i ettertid skjønnte at det var gjentakelsene som til slutt førte til at detaljene satt. Noen ganger kunne kommunikasjonsformen bli slik at nykommere ble frustrerte og stresset. Ikke alle besto denne krevende sosialiseringprosessen, som gjerne foregikk ute på feltet, i alles påhør. En informant brukte ordet angst i beskrivelsene av frustrerte nykommere som ikke håndterte situasjonen. Etablerte spillere som selv hadde bestått en tilsvarende test, hevdet i samtaleintervjuene at dette var en god måte å skolere nye spillere på. Til slutt kunne de rollen sin ut og inn. Ingebrigtsen ble også beskrevet som en tydelig instruktør på feltet med faglig autoritet, men han grep mye sjeldnere inn. I rollelæringsmodellen var han en leder som kommuniserte sjeldnere, men som heller ikke skapte usikkerhet eller angst hos nye spillere. De ble oftere tatt til side, eller invitert opp på videorommet for å bli opplært på tomannshånd.

Der Eggen ble beskrevet av deltakerne som en pedagog som bevisst snakket om læringskultur som et eget begrep, var Ingebrigtsen i større grad en ödoerö. Gruppa beskrev ham som en ikke-akademiker som snakket lite om postulater og læringsprinsipper, men praktiserte det han hadde lært ute på banen. Nonaka og Konno (1998) lånte begrepet öbaö når de omtalte møteplasser for læring og sosial omforming. Begge gruppene brukte både treningsfelt,

garderobe og møterom til det. Men Eggen skilte seg fra Ingebrigtsen gjennom å ha et ukentlig fellesmøte med alle spillerne, der kunnskapsdeling og åpen, faglig samtale var hovedmålet. Når deltagere i 1999-gruppa snakket varmt om mandagsmøtene i klubbhuset hver uke, var det Eggens eget öbaö de beskrev.

En vesentlig forskjell kunne også merkes på treningsfeltet. Der Eggen foretrakk å ha hele spillergruppa samlet, og helst övde kollektivt med alle involvert, var treningene noe annerledes i 2015. Trenerteamet differensierte mer under öktene. De drev oftere rolletrening i grupper eller enkeltvis. Ingebrigtsen fortalte også under samtaleintervjuet at han trodde mer på differensiert spillerutvikling, enn at alle gjorde nøyaktig det samme. 1999-informantene holdt som nevnt på at repeterende instruksjon i fellesskap var et vellykket mantra. Samtidig løftet de fram den integrerte kulturen, tuftet på en svært lojal enhetsfølelse, som det eneste riktige. Med Martins (2002) vidsyn for mangfold i kulturer i bakhodet, kunne det vært fristende å trekke inn Sedwells (2001) skepsis mot teamtanken som tvangströye. Han pekte på at dyktige individualister lett ville bli kneblet hvis de skulle presses inn i team. Den unge spissen som kom til klubben i 1999, og ble stemplet som loffer, kunne ha funnet en forsvarer i Sedwell. Og Eggen så saken fra to sider; han sa under samtaleintervjuet at han erkjente et dilemma i vurderingen mellom streng integrasjon og rom for individuell frihet for enere.

5.2.3 Relasjoner som styrke

Det var interessant å se at 2015-deltakerne jevnt over la større vekt på de relasjonelle faktorene enn det 1999-gruppa gjorde. Tatt i betraktning at 2015-gruppa hadde lagt seg på et lavere snitt i vurderingene, var det påfallende at så mange som fire faktorer i relasjonsdimensjonen ble vurdert som viktigere av Ingebrigtsens lag. Selv om mange av spillerne og lederne fra ö99-hösten var opptatt av både det de beskrev som et godt miljø og tette vennskap mellom mange av spillerne, var deltakerne fra 2015-gruppa tydeligere på betydningen av gode relasjoner. De løftet fram miljø, trivsel og tillit som en av de viktigste grunnene til framgangen, billetten til Europa og dobbeltmesterskapet. I tillegg holdt de relasjonelle forhold som *inkludering av nye spillere, toleranse for konkurranse internt og vennskap høyere* enn 1999-gruppa. Dessuten så 2015-gruppa ut til å ha vært merkbart flinkere enn 1999-gruppa til å *utvikle og forvalte enkeltmennesker*. öDet var først og fremst helheten vi var best på. Det kunne føre til at noen datt igjennom, som ikke var sterke nokö, beskrev en fra 1999-stötteapparatet. Når miljøet, trivselen og tilliten ble løftet opp og fram av 2015-gruppa selv, kan forklaringen ligge i de opplevde kontrastene til de foregående sesongene. Da ble

miljøet beskrevet som litt konfliktfylt og samholdet en smule sprikende. Positive endringer vil da oppleves som viktige, til og med som mulige hovedårsaker til framgangen. I 1999 var det stort sett de samme elleve spillerne som startet kampene. I 2015 var kampene flere, og rullering ble brukt i større grad. Eggen hadde operert med en klar stamme, som han brukte mer tid på enn resten. Det ga mindre intern konkurranse. Kanskje var heller ikke gruppa så flink til å ta imot alle nykommere? Det var i hvert fall informantenes egen vurdering.

Flere deltakere beskrev en atmosfære på treningsfeltet i 2015 som stemte godt med Duda og Balaguers (2007) skildringer av mestringsorienterte klima. En spiller hadde ment at spillergruppa fungerte så godt nettopp fordi Ingebrigtsen opererte med en lederstil som innga tillit og trygghet, og ga rom for å feile. De opplevde økt trivsel, samhold og sterk sosial støtte.

5.2.4 Gjenskaping ó en lederutfordring

Mange hadde pekt på ulikhetene mellom de to lederne for de respektive gruppene. Også en del av spillerne og støtteapparatet rundt 2015-laget hadde på forhånd uttrykt skepsis til Ingebrigtsen. Hadde han nok av Eggens tøffhet, tydelighet og gjennomføringskraft? De oppfattet nykommeren som mer opptatt av relasjoner og demokratisk ledelse enn Eggen, som ble klassifisert som autoritær. De trodde på Ingebrigtsens evner innen ömanagementö, men var usikre på ferdighetene innen öleadershipö. I Mintzbergs (2011) beskrivelse av lederens rollekrav, der han nevnte fire sentrale utfordringer for den som skal lede folk, tegnet gruppedeltakerne følgende bilde av styrkeforholdet mellom de to; Eggen var sterkere på å bygge team og å styrke kulturer, mens Ingebrigtsen syntes best til å utvikle enkeltmennesker. Begge fikk ros for å gi enkeltpersoner energi, på hvert sitt vis.

Responser fra de to gruppene nyanserte bildet av at den ene bare var autoritær og den andre relasjonell og demokratisk. Mange trakk fram Eggens nevnte dualisme; i det ene øyeblikket sint og høylydt, i det neste omtenkst og empatisk. Eggen selv pekte på at det ikke var snakk om enten eller, men både og. Etter hans mening kunne ikke en leder lykkes, uten å ha evnen til å kombinere relasjonelle ferdigheter med det å ta selvstendige avgjørelser når det var behov. Han pekte på at han selv hadde utviklet de relasjonelle ferdighetene sine under veis, og nevnte 1993-konflikten spesielt. Den falske toveiskommunikasjonen han åpenbart hadde brukt periodevis tidlig på 1990-tallet (Clark, 1985), var borte. Ingebrigtsen var ikke så opptatt av å plassere seg selv etter teoretiske skillelinjer, men følte seg mest hjemme i den demokratiske kategorien. Han var opptatt av de relasjonelle forholdene i gruppa han ledet, og la vekt på å snakke med alle. Involvering og forventningsavklaring var åpenbart viktig.

Samtidig pekte folk i ledergruppa rundt ham på evnen hans til å være tydelig og ta avgjørelser. Ikke gjennom å heve stemmen, men gjennom å beslutte. Informantene i spillergruppa beskrev ham som faglig dyktig, veldig tydelig og med en evne til å få folk til å lytte til budskapet sitt.

De fire lederstilene som Hersey og Blanchard (1993) beskrev, kan illustrere både fellestrekk og ulikheter mellom de to lederne. Den delegerende stilen (svakt styrende, svakt støttende) brukte ingen av dem, i følge informantene. Begge benyttet seg av den overtalende stilen (sterkt styrende, sterkt støttende). I tillegg kunne Eggen kjennes igjen i instruerende lederstil (sterkt styrende, svakt støttende), mens Ingebrigtsen kunne sees i sammenheng med deltakende lederstil (svakt styrende, sterkt støttende). Gruppens oppfatning styrker bildet av Eggen som mest opptatt av styring, mens Ingebrigtsen åpenbart var mer gjennomført støttende.

De to trenerne framsto som ulike lederskikkelser på noen flere punkter. Eggen bekreftet at han likte best å lede treningsøktene selv, mens Ingebrigtsen var tilhenger av å delegerer oppgaver til teamet rundt seg. Der Eggen etter manges klare oppfatning røpet et visst behov for å vise synlig lederskap når media var til stede, foretrakk Ingebrigtsen å samle spillerne i en ring for å gi sine beskjeder, et stykke unna hørevidde for media. Der Eggen ønsket å bryte av ofte i spillsekvenser, for å utfordre spillerne og øke temperaturen, valgte Ingebrigtsen å ta sine slag sjeldnere. Noen av spillerne mente han godt kunne tatt de slagene litt oftere.

1999-gruppa tegnet et bilde av en leder som klarte å holde kulturen samlet og integrert, og var opptatt av kontroll. Retningslinjene var klare. Eggen tok kommando på feltet og framsto med autoritet. Samtidig beskrev spillerne ham som mer lyttende enn omgivelsene registrerte, og framhevet at han ofte hadde involvert de sentrale spillerne når avgjørelser skulle tas. Eggen hadde over tid åpenbart utviklet karismatiske trekk, slik Bass (1990) beskrev dem. Han fikk fram et ytelsesnivå utenom det vanlige. Samtidig beskrev informantene en svært høy tillit og lojalitet til hans tanker og ideer. I omgivelsene hadde Eggen tilnærmet kultstatus, og både spillestilen han forfektet og hans måte å lede på ble betraktet som forbilledlig av mange i og omkring klubben.

Der Ingebrigtsen var ny i klubben og fikk ros for en nødvendig revitalisering etter magre år - et prestasjonsløft som delvis flatet ut mot slutten av sesongen - hadde Eggen holdt klubben samlet på stø kurs mot en rekke mesterskap. Dessuten lyktes han i Champions League med laget sitt. Der Ingebrigtsen klarte å få svært motiverte spillere til å forbedre treningskulturen

og bryte grenser for daglige rutiner, hadde Eggen åpenbart gjenskapt motivasjonen over tid. Informantene fortalte hvordan han nullstilte etter kamper og aldri tillot folk å slippe seg ned.

Utgangspunktet for studien ligger i pentagonmodellen, med hovedvekt på de tre uformelle dimensjonene. Funnene viste at både Nils Arne Eggen og Kåre Ingebrigtsen i praksis jobbet aktivt innen alle de tre dimensjonene: samarbeid og god kommunikasjon ble vektlagt, gode relasjoner mellom spillerne ble løftet fram og verdier, normer og holdninger verdsatt. Både 1999-gruppa og 2015-gruppa jobbet innen de tre dimensjonene. Og de to lederne vektla samspillet mellom relasjoner, interaksjon og kultur. Denne bevisstheten kan synes opplagt, men i mange andre europeiske land er verken delingskultur eller relasjonsbygging nødvendigvis en del av kulturen i fotballklubber. Nordmenn som har spilt i utenlandske klubber eller studert dem fra innsiden, har over tid hevdet at både tilnærming og praksis gjerne er helt annerledes mange andre steder. Samhandlingsperspektivet mangler, og enkeltindivider overlates til seg selv.

6. Oppsummering

Målet mitt med studien har vært å identifisere de viktigste faktorene i RBK-kulturen fra den gylne perioden, og sammenholde funnene fra 1999 med tilsvarende funn fra den ferskeste dobbelvinnende utgaven av samme klubblag. Hvilke fellestrekk og ulikheter fantes? Det mener jeg at vi har fått svar på.

Vi har sett at de to lagene i studien trakk fram mange av de samme komponentene som betydningsfulle for prestasjonene. Veiene til suksess i 1999 og 2015 var på mange punkter like. Når informantene hadde åtte av de samme faktorene blant sine 12 høyest vurderte, fortalte det om stor grad av samstemthet. Ulikhetene handlet hovedsakelig om sprikende fartstid som vinnerlag. Kontinuiteten, kompetansen og erfaringen som 1999-gruppa hadde rikelig av, manglet i 2015-laget. Samtidig løftet sistnevnte gruppe fram flere av de relasjonelle faktorene som viktige i deres øyne. Det kunne delvis relateres til den ulike lederstilen de to trenerne for lagene hadde.

Utgangspunktet for studien var et vurderingsskjema med faktorer. Flere av disse faktorene var hentet fra Nils Arne Eggens 1990-tallslære, og mange av dem var bygget på hans postulater og formulerte retningslinjer på og utenfor banen. Utgangspunktet ble altså tatt på RBK-kulturens egne premisser. Her ligger en sannsynlig forklaring på de høye tallene fra 1999-gruppa, som mente at svært mange av de presenterte faktorene var viktige, og at de virket sammen. Samtidig var altså responsen fra 2015-laget svært lik 1999-lagets på mange punkter. Mange av faktorene som 1999-informantene mente var viktigst for deres suksess, ble løftet fram også av 2015-informantene. Det indikerte at klubbens og lagets ledelse må ha lyktes med å finne tilbake til røttene, og at den planlagte revitaliseringen av Eggens tankegods langt på vei fungerte.

Gjennom funnene ble det tegnet et bilde av to lag som begge beskrev kulturen i sine respektive prestasjonsgrupper som svært samlet og integrert. Tendenser til dannelse av subkulturer ble oppfattet som et minus. Teamforskning har vist at det er krevende å skape en teamfølelse i større grupper (Katzenbach & Smith, 2003). Lagidretter på størrelse med fotballag vil ut fra dette ha utfordringer i å holde gruppefølelsen intakt. Informantene fra begge gruppene trakk fram lagfølelse som en sentral bestanddel i suksessen, en opplevelse av å tilhøre et kollektiv öviö. De snakket om den gjensidige avhengigheten som Hjertø (2013) formulerte som en av forutsetningene for at team skal fungere, og skildret opplevelsen av en felles ansvarlighet for resultatmålene, slik Dyer et al. (2013) beskrev. Informantene framhevet

selv at gode relasjoner var sentrale byggesteiner i samspillet ute på banen. Samtidig beskrev begge gruppene sine ledere som tydelige og faglig sterke, med noe ulik stil. Eggen ble oppfattet som noe mer styrende enn støttende av 1999-gruppa, mens det tilsynelatende var omvendt med Ingebrigtsen og 2015-laget. Spillestil og faglige retningslinjer var aller viktigst for begge gruppene, retningslinjer for hvordan lagene skulle opptre ute på banen. Sagt med andre ord; hvordan folk skulle løse jobben sin. Alt dette tyder på at fotballag på toppnivå vil kunne lykkes godt med en integrert kultur, sterk lagfølelse, klare retningslinjer og tydelig lederskap.

Fotballkulturer på toppnivå nasjonalt er et interessant tema for mer forskning, gjerne med et annet utgangspunkt enn det jeg har tatt i denne studien, som altså tok utgangspunkt i en bestemt fotballklubb. Det ligger mye upløyd mark i fotballag som prestasjonskulturer, gjerne i form av sammenlikninger med andre prestasjonskulturer innenfor eller utenfor idretten. En tanke kan være å sammenlikne flere norske toppklubber i fotball, med blick på utvalgte dimensjoner, i tråd med denne studien. En annen er å bruke et tverrkulturelt blick. Hvilke fellestrekk og ulikheter finnes eksempelvis mellom et fotballag og prestasjonsgrupper som et symfoniorkester, et storband, et kor eller en teatergruppe?

Motivasjonsforskning er et omfattende felt, som krever stor grad av tillit og åpenhet hos deltakerne for å sikre validitet. Den tilliten opplevde jeg å få som forsker i denne masterstudien. Problemstillingen min og oppgavens rammer tillot likevel ikke dypdykk hos informantene. Funnene indikerer at motivasjonen var stor for å prestere i begge de to gruppene. Denne motivasjonen ble åpenbart kanalisert over i en treningskultur med krav om å gjøre sitt beste, hver eneste dag. I gruppene var det lov å mislykkes i enkeltsituasjoner, men aldri å la være å gjøre sitt beste. Responsen fra informantene tydet på at denne drivkraften både var påvirket av kulturen (normer og verdier) og kom innenfra hos hver enkelt; på treningsfeltet opplevde aktørene noe som minnet om Csikszentmihalyis (1975) *öautotelic activities*. Motivasjonsdimensjonen i fotballag på dette nivået ville vært et svært interessant forskningsprosjekt. Forutsetningen må være at forskeren kommer svært tett på utøverne, og oppnår en tillit som det erfaringsmessig kan være vanskelig å oppnå hos utenforstående uten full legitimitet i gruppa som skal studeres. Hva er den viktigste drivkraften hos utøverne? I denne studien var lønn og bonuser en faktor som nesten samtlige informanter betraktet som svært lite viktig for suksessen. Like fullt vet vi at toppfotball er en medieeksponert aktivitet som gjør at utøverne blir sett, opplever stor grad av anerkjennelse, blir dyrket og får tilnærmet

kjendisstatus. Samtidig lever aktørene med et høyt prestasjonspress, konkurransen internt er høy og store anledninger krever stor mental styrke.

Denne studien har forsøkt å favne bredt. Det er krevende å skulle belyse dimensjoner som kultur, samhandling, relasjoner og ledelse i to ulike fotballag, og ikke minst få fram det som var studiens problemstilling; finne fellestrekk og ulikheter mellom de to lagene fra 1999 og 2015. Helhetsperspektiv har vært viktig for meg. Derfor har det vært fruktbart å peke på sammenhenger mellom faktorene, belyse samspeillet mellom flere dimensjoner og se lederskapet i de respektive gruppene som en del av helheten.

Da 2015-laget takket supporterne sine i svingen på Ullevaal cupfinalesøndagen i november, var det som jublende glade dobbeltmestre. Målet om å gjenerobre posisjonen som landets beste fotballag var nådd. Men gruppa visste samtidig at det fortsatt var en lang vei å gå før de var på høyde med 1999-laget, som sto på samme finalearena og jublet nøyaktig 16 år tidligere. Det laget regjerte over lang tid, og lyktes samtidig på europeisk nivå.

Som flere av informantene i masterstudien løftet fram, er det sannsynlig at kultur, relasjoner og samhandling må få virke over tid, og under stabilt og godt lederskap, for å utvikle prestasjoner og resultater på virkelig høyt nivå.

IV Referanser

Amstatnews (2010). *Rensis Likert: Creator of Organizations*. The Membership Magazine of the American Statistical Association.

<http://magazine.amstat.org/blog/2010/09/01/rensislikertsep10/>

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations*. Los Angeles, USA: Sage.

Collins, J. (2011). *Good to Great*. Oslo: Universitetsforlaget.

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, USA: Addison-Wesley Publishing.

Dweck, C. (2008). *Can Personality Be Changed? The Role of Beliefs in Personality and Change*. A Journal of the Association for Psychological Science. Vol.17, nr. 6.

Dweck, C. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York, USA: Ballantine Books.

Dyer, W., Dyer, J. & Dyer, W. (2013). *Team Building*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Eggen, N. A. & Nyrønning, S.(1999). *Godfoten*. Oslo: Aschehoug.

Grant, A. (2014). *Gi og ta. Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Oslo: Cappelen Damm.

Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hjertø, K. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.

Høigaard, R. (2008). *Gruppedynamikk i idrett*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvalsund, R. (2014). *Coaching. Metode:prosess:relasjon*. Trondheim: Synergi Publishing.

- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London, England: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow, England: Pearson-Books.
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Schiefloe, P. M. (2012). *Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Schiefloe, P. M. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schou Andreassen, K. og Wadel, C. (1989). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord: SEEK.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

V Vedlegg

Vedlegg 1. Samtykkeerklæring til informantene i studien.

Forespørsel om deltagelse i masterprosjekt

Som masterstudent ved NTNU er jeg i ferd med å skrive en avsluttende oppgave. Den sammenligner to årganger i RBK, nemlig Nils Arne Eggens 1999-lag og årets serievinnere under Kåre Ingebrigtsens ledelse. Det jeg ber deg om, er å fylle ut et utlevert vurderingsskjema så nøye og ærlig som mulig. Det inneholder 32 faktorer som i større eller mindre grad kan ha påvirket kulturen, relasjonene og samhandlingen i prestasjonsgruppa gjennom 2015-sesongen.

Konfidensialitet og personvern

All informasjon om forskingsdeltagerne, samt datamateriell, vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare jeg og en veileder som vil kunne identifisere hver enkelt utfylling i løpet av arbeidet med prosjektet. Vi er begge underlagt taushetsplikt. Etter behandling av data og innlevering av masteroppgaven vil personopplysninger og annet materiale bli slettet. Forskingsprosjektet er meldt inn til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste AS (NSD), for å sikre at forskningen blir utført på en etisk forsvarlig måte. Deltakelse i denne studien er frivillig, og du kan trekke deg fra prosjektet når du måtte ønske.

På forhånd takk for god hjelp!

Vennlig hilsen Ola By Rise

E-post: ola@byrise.com

Veileder: Camilla Fikse

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien og ønsker å være forskingsdeltaker.

Signaturí í í í í í í í í í í í í í í í í .Telefonnummerí í í í í í í í
.....

E-postadresseí
.....

Vedlegg 2. Vurderingsskjema til informantene fra 1999.

Hvilke faktorer påvirket RBKs prestasjoner i storhetsperioden?

Hei! Håper du kan bidra til å hjelpe meg litt med en prosjektoppgave ved NTNU i forbindelse med en pågående masterstudie i faget "Organisasjon og ledelse". Målet er å kartlegge de mest sentrale faktorene som har påvirket **selve prestasjonsgruppa i RBK** (definert som laget, troppen og støtteapparatet rundt). For å få en så presis vurdering som mulig tar oppgaven konkret utgangspunkt i **høsten 1999**, da RBK subjektivt sett var på sitt beste, med seriegull, NM-gull og seier i gruppespillet i Champions League.

Hvilke faktorer innen kultur, sosiale relasjoner og interaksjon mener DU hadde betydning for prestasjoner og resultater?

Gi en tallvurdering fra 1-6 (sett kryss), der 6 står for meget stor positiv betydning og 1 svært liten eller ingen positiv betydning (i verste fall negativ betydning). Hvis du er usikker eller ikke vil svare, lar du være å krysse.

KULTUR	1	2	3	4	5	6
Felles språk (både semantisk og fotballfaglig)						
Treningskultur						
Tilhørighet til felles definert verdigrunnlag (klubb og lag)						
Normer for atferd utenfor banen						
Moral og normer i kamp						
Rolleaksept og rolleansvar						
Gjorde medspillere gode						
Motivasjon for å prestere						
Håndterte medgang og motgang						
Lagfølelse (vi-følelse)						
Kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa						
Spillestil						
Tydelige fotballfaglige retningslinjer med egne postulater						
Mange ledertyper i spillergruppa						
INTERAKSJON (SAMARBEID OG GJENSIDIG PÅVIRKNING)	1	2	3	4	5	6
Sportslig ledelse						
Kommunikasjon (på og utenfor treningsfeltet)						
Koordinering og praktisk samarbeid rundt laget						
Læringskultur						
Kultur for å utvikle og forvalte enkeltmennesker						
Fotballfaglig samhandling						
Konflikthåndtering						
SOSIALE RELASJONER OG NETTVERK	1	2	3	4	5	6
Sosial kapital (def: en pluss-ressurs utviklet i sosial struktur/gruppe)						
Miljø, trivsel og tillit						
Inkludering av nye spillere						
Vennskap						
Maktbalansen i spillergruppa						
Konfliktnivå						
Toleranse for konkurranse internt						
ANDRE FAKTORER	1	2	3	4	5	6
Kvalitet på spillerstall						
Kvalitet i klubbens administrative apparat						
Treningsforhold						
Lønn/bonuser						

Vedlegg 3. Resultater fra informantene i 1999.

Resultater 1999

KULTUR	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Sum 1999	Gj.-snitt
Felles språk (både semantisk og fotballfaglig)	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	57	5,7
Treningskultur	6	6	6	5	5	4	6	5	5	6	54	5,4
Tilhørighet til felles definert verdigrunnlag	6	5	5	6	4	5	4	4	4	6	49	4,9
Normer for atferd utenfor banen	6	4	3	5	2	5	4	3	5	3	40	4,0
Moral og normer i kamp	6	4	5	5	4	4	4	5	6	5	48	4,8
Rolleaksept og rolleansvar	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	54	5,4
Gjorde medspillere gode	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6	56	5,6
Motivasjon for å prestere	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	57	5,7
Håndterer medgang og motgang	5	5	5	5	3	3	4	5	5	4	44	4,4
Lagfølelse (vi-følelse)	6	6	6	6	4	5	6	5	6	6	56	5,6
Kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa	6	6	5	6	6	6	6	4	5	6	56	5,6
Spillestil	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	6,0
Tydelige fotballfaglige retningslinjer med postulater	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	57	5,7
Mange ledertyper i spillergruppa	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	54	5,4
INTERAKSJON (SAMARBEID OG GJENSIDIG PÅVIRKNING)												
Sportslig ledelse	6	6	6	6	3	5	6	4	5	6	53	5,3
Kommunikasjon (på og utenfor treningsfeltet)	4	6	5	6	4	5	5	4	4	6	49	4,9
Læringskultur	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	55	5,5
Kultur for å utvikle og forvalte enkeltmennesker	3	5	5	5	3	2	5	6	4	3	41	4,1
Fotballfaglig samhandling	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	58	5,8
Konflikthåndtering	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	41	4,1
SOSIALE RELASJONER OG NETTVERK												
Sosial kapital (definisjon: pluss-ressurs utviklet i sosial struktur/gruppe)	6	5	5	5	4	6	5	5	5	5	51	5,1
Miljø, trivsel og tillit	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	52	5,2
Inkludering av nye spillere	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48	4,8
Vennskap	6	5	5	5	4	4	4	6	4	4	47	4,7
Maktbalansen i spillergruppa	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	46	4,6
Konfliktnivå	4	4	5	5	4	4	3	4	3	6	42	4,2
Toleranse for konkurranse internt	5	5	4	5	4	4	4	3	2	6	42	4,2
ANDRE FAKTORER												
Koordinering og praktisk samarbeid rundt laget	5	5	5	6	4	3	4	5	5	4	46	4,6
Kvalitet på spillerstall	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	56	5,6
Kvalitet i klubbens administrative apparat	4	4	5	5	3	3	4	3	5	3	39	3,9
Treningsforhold	5	5	5	5	4	3	6	5	5	4	47	4,7
Lønn/bonuser	4	4	5	5	5	4	3	3	6	2	41	4,1

Vedlegg 4. Vurderingsskjema for informanter 2015.

Hvilke faktorer har vært viktige for prestasjonene og resultatene i 2015?

Hei! Håper du kan bidra til å hjelpe meg med en masteroppgave i faget "Organisasjon og ledelse" ved NTNU. Målet er å kartlegge de mest sentrale faktorene som har påvirket **selve prestasjonsgruppa i RBK** (definert som laget, troppen og støtteapparatet rundt) sesongen 2015. Jeg har tidligere gjort samme undersøkelse med mesterlaget fra 1999-sesongen.

Hvilke av de nevnte faktorene mener DU har hatt stor betydning for prestasjoner og resultater i 2015? Gi en tallvurdering fra 1-6 (sett kryss), der 6 står for meget stor positiv betydning og 1 svært liten eller ingen positiv betydning (i verste fall negativ betydning). Hvis du er usikker eller ikke vil svare, lar du være å krysse. Alle opplysninger vil bli anonymisert, og du har rett til å lese igjennom alle sitater fra intervjuet i forlengelsen av utfyllingen av skjemaet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Du kan når som helst trekke deg fra prosjektet.

KULTUR	1	2	3	4	5	6
Felles språk (både semantisk og fotballfaglig)						
Treningskultur						
Tilhørighet til felles definert verdigrunnlag (klubb og lag)						
Normer for atferd utenfor banen						
Moral og normer i kamp						
Rolleaksept og rolleansvar						
Evne og vilje til å gjøre medspillere gode						
Motivasjon for å prestere						
Håndterer medgang og motgang						
Lagfølelse (vi-følelse)						
Kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa						
Spillestil						
Tydelige fotballfaglige retningslinjer med egne postulater						
INTERAKSJON (SAMARBEID OG GJENSIDIG PÅVIRKNING)	1	2	3	4	5	6
Sportslig ledelse						
Kommunikasjon (på og utenfor treningsfeltet)						
Læringskultur						
Kultur for å utvikle og forvalte enkeltmennesker						
Fotballfaglig samhandling						
Konflikthåndtering						
Mange ledertyper i spillergruppa						
SOSIALE RELASJONER OG NETTVERK	1	2	3	4	5	6
Sosial kapital (def: en pluss-ressurs utviklet i sosial struktur/gruppe)						
Miljø, trivsel og tillit						
Inkludering av nye spillere						
Vennskap						
Maktbalansen i spillergruppa						
Konfliktnivå						
Toleranse for konkurranse internt						
ANDRE FAKTORER	1	2	3	4	5	6
Koordinering og praktisk samarbeid rundt laget						
Kvalitet på spillerstall						
Kvalitet i klubbens administrative apparat						
Treningsforhold						
Lønn/bonuser						

Vedlegg 5. Resultater fra informantene i 2015.

Resultater 2015

KULTUR	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Sum 2015	Gj.-snitt
Felles språk (både semantisk og fotballfaglig)	5	5	5	5	6	3	4	5	5	5	48	4,8
Treningskultur	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	55	5,5
Tilhørighet til felles definert verdigrunnlag	4	5	3	5	4	3	6	4	5	4	43	4,3
Normer for atferd utenfor banen	6	4	3	3	5	2	5	3	4	5	40	4,0
Moral og normer i kamp	3	4	3	5	4	5	6	5	4	4	43	4,3
Evne og vilje til å gjøre medspillere gode	6	5	5	4	5	5	5	6	4	5	50	5,0
Motivasjon for å prestere	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	56	5,6
Håndterer medgang og motgang	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	40	4,0
Kompetanse og erfaring i prestasjonsgruppa	6	4	5	5	4	2	5	3	4	5	43	4,3
Spillestil	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	57	5,7
Tydelige fotballfaglige retningslinjer med postulater	6	5	6	5	6	6	6	5	6	5	56	5,6
Mange ledertyper i spillergruppa	3	4	3	2	6	4	5	5	4	4	40	4,0
INTERAKSJON (SAMARBEID OG GJENSIDIG PÅVIRKNING)												
Sportslig ledelse	6	6	4	5	6	4	4	5	4	5	49	4,9
Kommunikasjon (på og utenfor treningsfeltet)	4	6	4	5	5	4	4	4	3	5	44	4,4
Rolleaksept og rolleansvar	6	5	5	6	5	4	6	3	4	5	50	5,0
Læringskultur	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48	4,8
Kultur for å utvikle og forvalte enkeltmennesker	4	6	6	4	4	5	5	4	4	5	48	4,8
Fotballfaglig samhandling	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	53	5,3
Konflikthåndtering	6	4	3	3	5	2	5	3	4	4	39	3,9
SOSIALE RELASJONER OG NETTVERK												
Lagfølelse (vi-følelse)	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	55	5,5
Sosial kapital (definisjon: pluss-ressurs utviklet i sosial struktur/gruppe)	4	5	4	5	5	6	6	4	5	5	49	4,9
Miljø, trivsel og tillit	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	56	5,6
Inkludering av nye spillere	5	6	3	5	6	6	5	4	6	5	51	5,1
Vennskap	5	5	3	4	5	5	6	5	5	5	48	4,8
Maktbalansen i spillergruppa	6	4	3	5	4	3	6	3	5	4	43	4,3
Konfliktnivå	5	4	3	4	5	2	5	4	4	3	39	3,9
Toleranse for konkurranse internt	6	6	3	5	5	2	6	5	4	4	46	4,6
ANDRE FAKTORER												
Koordinering og praktisk samarbeid rundt laget	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	41	4,1
Kvalitet på spillerstall	5	4	5	6	4	5	4	6	5	5	49	4,9
Kvalitet i klubbens administrative apparat	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	42	4,2
Treningsforhold	5	4	5	5	6	4	6	5	5	5	50	5,0
Lønn/bonuser	4	3	4	2	5	2	4	2	5	4	35	3,5

Vedlegg 6. Bekreftet godkjenning av studien fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD).

Master - godkjenning NSD.pdf (Kommandolinje)

Camilla Fikse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 07.10.2015

Vår ref: 44467/3/HITIRH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.09.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå 06.10.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

44467	<i>Veier til suksess. En sammenlignende studie av kultur, relasjoner, samhandling og ledelse i Rosenborg 1999 og 2015</i>
Daglig ansvarlig	Camilla Fikse
Student	Ola By Rise

Det fremgår at prosjektet blant annet skal benytte data som ble samlet inn i 2013, men hvor prosjektet ikke ble meldt til personvernombudet. Personvernombudet finner dette beklagelig, og minner om at behandlingen av personopplysninger skal meldes senest 30 dager før oppstart. Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger omfattes av meldeplikten iht. personopplysningsloven forskrifter § 31.

Prosjektvurdering

Det skal både benyttet data som allerede er samlet inn, samt gjennomføres nye intervjuer. Det vil bli gitt ny informasjon til de som deltok i 2013. Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål / problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Personvernombudet anbefaler at informasjonen også gis skriftlig.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.02.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes.

Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lyd-/bilde- og videoopptak

Avslutning

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med personvernombudet, samt personopplysningsloven med forskrifter.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

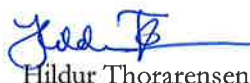
Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Ta gjerne kontakt dersom noe er uklart.

Vennlig hilsen



Vigdis Namtvedt Kvalheim



Hildur Thorarensen

Kopi:

Ola By Rise, Loholtbakken 13 d, 7049 TRONDHEIM