

20. Juli
2012

Studie af mikropolitiske handlinger blandt danske elitetrænere



Specialeafhandling på kandidatuddannelsen i Idræt og Sundhed

Vejleder: Mette Krogh Christensen

Antal normalsider: 140,8

Antal anslag: 338.057

Udarbejdet af:

Line Svindt
11.12.1979

Mie Hansen
24.07.1983



*“ (...)det at være træner er for mig at se én
stor forhandling hele tiden;
men også somme tider at man skal være enorm
skarp
og sige, hvilken retning man vil gå...
Men der ligger hele tiden forhandling omkring,
hvordan man gør tingene. Man skal tage og
give lidt..”*

(Interview 4, ip57)

Resume

Baggrund: Gennem de seneste årtier har udviklingen af elitesport i Danmark skabt ændringer i kravene til elitetræneres kompetencer, og rollen som professionel træner synes i dag at indeholde meget mere end selve udviklingen af udøvere og sportslige, pædagogiske strategier. Arbejdet indebærer i særdeleshed nu også interaktion med en række andre vigtige interesser end lige netop udøverne. Gentagne studier peger i retning af, at det kræver mikropolitisk kompetence at udfylde de krav og forventninger, der tillægges elitetrænerjobbet. Derfor skal elitetrænere kunne agere i en kontekst med mange interpersonelle udfordringer, - udfordringer som ikke kun drejer sig om sportslige resultater, men som også drejer sig om at arbejde strategisk og at kunne indgå i magtrelationer. **Formål:** Formålet med afhandlingen er at belyse udvalgte mikropolitiske faktorer, som viser sig i elitesportsmiljøet (håndbold og svømning), samt derved at generere nuanceret og ny viden omkring danske elitetræneres håndtering af mikropolitiske udfordringer. **Metode:** Vi har afdækket den eksisterende forskning på området ved en systematisk litteratursøgning. Undersøgelsen er baseret på hermeneutisk forskningsfilosofi, casestudiet som forskningsstrategi og det kvalitative interview som forskningsmetode. Undersøgelsens interviewpersoner er alle elitetrænere, som har bestået enten Danmarks Idrætsforbunds ITA-uddannelse eller Dansk Håndboldforbunds Master Coach uddannelse. **Teori:** Det teoretiske grundlag for undersøgelsen tager afsæt i to franske sociologers teorier. Vi anvender Michel Foucaults forståelse af magtbegrebet, og vi anvender Pierre Bourdieu og hans praksisbegreber. **Analyse og diskussion:** Afhandlingens analyse er baseret på baggrund af anvendelse af åben kodning og præsenteres ved hjælp af tværgående, komparative analyser af temaer udledt af afhandlingens syv casepersoners udtalelser. Som supplement i analyse- og diskussionsafsnittene inddrages - udover det teoretiske fundament, eksisterende videnskabelig litteratur som forståelsesramme og diskussionsgrundlag. **Konklusion:** Vi ser i denne undersøgelse og i de bagvedliggende litteraturstudier, at der ikke kan opstilles nogen konkret liste over de mikropolitiske udfordringer, trænerne bliver stillet overfor i hverdagen; men de mest fremtrædende udfordringer, som trænerne i dette studie oplever, viser sig i forbindelse med at håndtere udøvere og klubbens ledelse samt den problematik,

at trænerne både skal agere leder og træner på en gang. De udfordringer, trænerne står overfor i forhold til udøverne kan være at håndtere udøvere af forskellig alder og af forskellige nationaliteter samt at skulle sætte udøvere af holdet. Derudover møder trænerne udfordringer, når de skal indgå i et samarbejde med klubbens ledelse og bestyrelse, der kan være præget af interessekonflikter eller mangel på kommunikation. Sidst men ikke mindst oplever trænerne udfordringer i at skulle tilpasse klubbens sportslige mål med både klubbens og trænerens egen ledelsesstil. Måden hvorpå trænerne håndterer de udfordringer, de møder, er ved at indgå i magtrelationer og agere ud fra den position, de besidder i magthierarkiet i den specifikke situation.

Nøgleord: Elitetræner, Mikropolitik, Magt, Formel træneruddannelse

Abstract

Title: Study of micro-political actions among Danish elite coaches. **Background:** In recent decades the development of elite sports in Denmark, has changed the requirements of skills that elite coaches need to possess. Not only do elite coaches need to be able to develop athletes and achieve good sports results, they also need to be able to engage in interactions with a number of other important stakeholders. Frequent studies suggest that it requires micro-political skills to satisfy these new demands and expectations of elite coaching. Therefore elite coaches have to be able to act in a context with many interpersonal challenges, - challenges that are not only about athletic achievements, but also about working strategically and entering into power relations. **Objective:** The objective of this study is to analyze selected micro-political factors which appear in the elite sport environment (handball and swimming), and thereby to generate nuanced as well as new empirical knowledge about how Danish elite coaches manage micro-political challenges. **Method:** Through a systematic literature search, we've examined existing research in this area. The study is based on hermeneutic research philosophy, the case study as research strategy as well as qualitative interviews as the research method. The interviewees are all elite coaches, who have passed the highest level of coach education from either Sport Confederation of Denmark or Danish Handball Federation. **Theory:** The theoretical framework of this dissertation is based on the theories of Michel Foucault's concept of power, and Pierre Bourdieu's concepts of practice. **Analysis and discussion:** The analysis of this dissertation is based on the use of "open coding" and is presented through interdisciplinary comparative analyzes of themes derived from the seven interviewees (the cases of the dissertation) opinions. To complement the analysis we include, in addition to the theoretical framework, existing literature of science as a conceptual framework and basis for discussion. **Conclusion:** In this study and in the literature review we see, that it's not possible to create any concrete list of the micropolitical challenges facing elite coaches; but the most profound challenges expressed by the coaches interviewed for this study are associated with handling the athletes, the club management and the problems concerned with the coach being both coach and manager at the same time. The challenges that coaches face in relation to the athletes are: dealing with athletes of different ages and of

different nationalities, and taking athletes off the main squad. In addition, coaches encounter challenges when they enter into a cooperative interaction with the club's leaders and board of managers, an interaction that can be characterized by conflict of interests or lack of communication. Lastly, the coaches interviewed experience challenges in adjusting the club's sporting goals with both the club's and the coach's own style of management. The way the coaches handle the challenges they face is to engage in power relations and act from the position they occupy in the power hierarchy in the specific situation.

Keywords: Elite coach, Micro-politics, Power, Formal coach education

Indholdsfortegnelse

Resume	3
Abstract	5
Figur- og tabeloversigt	10
1.0 Kapitel 1 – Afhandlingens operationalisering	11
1.1 Indledning og baggrund	11
1.2 Forskningsspørgsmål	12
1.3 Læsevejledning.....	14
2.0 Kapitel 2 - Forskningsdesign	16
2.1 Forskningsdesign	16
2.2 Forskningsfilosofi.....	17
2.3 Casestudiet som forskningsstrategi	20
2.3.1 Dybtgående undersøgelser	20
2.3.2 Caseudvælgelse.....	21
2.3.3 Flere datakilder	24
2.3.4 Generaliserbarhed.....	24
2.4 Kvalitative interviews som forskningsmetode	26
2.4.1 Generering af viden via det kvalitative interview	27
2.5 Forskningspraksis.....	29
2.5.1 Indledende survey.....	30
2.5.2 Udvælgelse af cases.....	31
2.5.3 Interviewguide.....	33
2.5.4 Testinterviews og de kvalitative forskningsinterviews (Interviewsituationen)	35
2.5.5 Transskribering.....	38
2.5.6 Analysemetode	39
2.5.7 Reliabilitet og validitet	42
3.0 Kapitel 3 – Litteraturstudiet og definition af begreber	45
3.1 Litteratur om Mikropolitik og elitesport?.....	45
3.2 Det emnespecifikke fundament - fire videnskabelige artikler.	46
3.3 Eksisterende, empirisk litteratur	47
3.3.1 Forhandlinger og indbyrdes magtkamp.....	49
3.3.2 Kontrol og legitim magt.....	50

3.3.3 Tillid og respekt.....	52
3.4 Mikropolitisk kompetence.....	54
3.4.1 Mikro.....	54
3.4.2 Politik.....	55
3.4.3 Magt.....	56
3.5 Anvendelsen af begrebet mikropolitik.....	59
4.0 Kapitel 4 - Den teoretiske ramme	61
4.1 Bourdieu.....	62
4.1.1. Felt	64
4.1.2. Kapitaler	67
4.2 Foucault - magtbegrebet/Power.....	69
5.0 Kapitel 5 - Resultatafsnit	74
5.1 Håndbold og Master Coach uddannelsen.....	74
5.2 Svømning og ITA-uddannelsen.....	76
5.3 Profil af de 7 elitetrænere (casepersonerne).....	79
5.4 Deskriptiv fremstilling af syv udledte temaer	83
5.4.1 Trænerens vilkår.....	83
5.4.2 Mikropolitiske handlinger.....	86
5.4.3 Trænerens syn på- og anvendelse af magt.....	91
5.4.4 Trænerens forhold til udøvere	94
5.4.5 Trænerens forhold til kollegaer	100
5.4.6 Trænerens forhold til klubbens leder/ledelse	103
5.4.7 Trænerens holdninger til indhold i MC og ITA.....	110
6.0 Kapitel 6 - Analyse og diskussion	116
6.1 Trænerens vilkår og udfordringer	117
6.2 Trænerens forståelse af magt.....	125
6.2.1 Trænerens magtrelation til udøvere	131
6.2.2 Trænerens magtrelation til kolleger og forældre.....	136
6.2.3 Trænerens magtrelation til klubledelsen	139
6.3 Uddannelsernes anvendelighed.....	142
6.4 Tværgående diskussion.....	148
7.0 Kapitel 7 - Konklusion	152
8.0 Kapitel 8 - Kritisk tilbageblik.....	156

9.0 Kapitel 9 - Perspektivering	159
Litteraturliste	161
Bilagsliste	166

Figur- og tabeloversigt

Figur 1: Oversigt over afhandlingens forskningsdesign.....	16
Figur 2: Oversigt over afhandlingens to overordnede cases.....	23
Tabel 1: Inklusions- og eksklusionskriterier for litteratursøgningsstrategien.....	46
Tabel 2: Skematisk oversigt over afhandlingens interviewpersoner.....	79
Figur 3: Relationsmodel over indhold i analyse- og diskussion.....	117

Afhandlingen er udarbejdet i samarbejde forstået på den måde, at vi har diskuteret indholdet på forhånd. Efterfølgende har vi skrevet afsnittene for så igen at vende tilbage og diskutere det skrevne.

Line Svindt er hovedansvarlig for følgende: Kapitel 3, Afsnit 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 6.1, 6.2, 6.2.1

Mie Hansen er hovedansvarlig for følgende: Kapitel 4, Afsnit 5.4.4, 5.4.5, 5.4.6, 5.4.7, 6.2.2, 6.2.3, 6.3, 6.4

Fælles er vi ansvarlige for: Kapitel 1, Kapitel 2, Afsnit 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, Kapitel 7, Kapitel 8, Kapitel 9

I afhandlingen anvender vi retningslinjerne for Harvard referencestil¹. Vi afviger dog i tilfælde af referencer med tre eller flere forfattere, hvor vi tillader os at anvende "et al." af hensyn til læsevenligheden af afhandlingen.

¹ University of Exeter: http://education.exeter.ac.uk/dll/studyskills/harvard_referencing.htm (14.07.2012)

1.0 Kapitel 1 – Afhandlingens operationalisering

1.1 Indledning og baggrund

Der har de seneste årtier været stor fokus på forskning omkring trænerkompetencer inden for elitesport, specielt omkring den psykologiske, fysiologiske, tekniske og taktiske udvikling af eliteudøvere (Potrac et al. 2002). Forskningen har været koncentreret om de relationer, der eksisterer mellem træner og udøver samt om trænerens rolle som den, der skal kvalificere udøveren til at kunne opnå toppræstationer. Samtidig har udviklingen af elitesport i Danmark skabt ændringer i kravene til elitetræneres kompetencer. Rollen som professionel træner synes nu at indeholde meget mere end selve udviklingen af udøvere. Dette bekræftes i et studie af Potrac og Jones, som skriver, at elitetræneres arbejde, udover at udvikle sportslige og pædagogiske strategier, også indebærer megen interaktion med en række andre vigtige interessenter end lige udøverne (Potrac et al. 2002). Dette kan være klubledere, assistenter, sponsorer, pressefolk m.fl.

En elitetræner skal kunne håndtere at arbejde i en organisation, hvor en række interessenters personlige og professionelle interesser har indflydelse på trænerens arbejdsbetingelser. Træneren skal kunne håndtere, at muligheden for sportslig succes kan være påvirket af rigtig mange faktorer: ledelsens beslutninger om trænerens økonomiske råderet, udøvernes indstilling og engagement til træning og i konkurrence, assistenters og leders loyalitet og samarbejde i pressede situationer osv. Elitetrænere skal derfor kunne agere i en kontekst med mange interpersonelle udfordringer, udfordringer som ikke kun drejer sig om sportslige resultater, men som også drejer sig om at arbejde strategisk og at kunne indgå i magtrelationer. Dette bekræftes i studiet af Potrac og Jones, der skriver således om trænerrollen:

"Recent investigations have depicted sports coaching as a contested and negotiated activity located within particular situational constraints. Such work reflects a conceptualization of coaching as primarily being an everyday, power-ridden, social endeavor where coaches use many and varied strategies to manipulate the context and those around them to reach desired goals" (Potrac og Jones 2009: 557).

I forbindelse med vores undersøgelse af allerede eksisterende, empirisk litteratur omkring trænerkompetencer, er vi flere gange stødt på dokumentation, der peger i retning af, at det kræver mikropolitisk kompetence at udfylde de krav og forventninger, der tillægges elitetrænerjobbet (Potrac et al. 2002, Potrac og Jones 2009a, b). Senere i afhandlingen vil vi gå dybere ned i en begrebsmæssig definition af "mikropolitik", men det bør her kort introduceres, at et mikropolitisk perspektiv omhandler menneskers adfærd i en organisation, og at mikropolitisk kompetence refererer til de strategier og taktikker, som anvendes af individer for at kunne fremme sine egne interesser i den pågældende organisation (Kelchtermans og Ballet 2002). Eksempler på adfærdsmæssige strategier, som kan fremme en persons egne interesser, kan fx. være at tale, at tie, at konfliktløse, at sladre, at komplimentere, undgå at tage nogens parti, udføre ekstra pligter, være autoritær, være imødekommende samt mange andre. Kelchtermans og Ballet (2002) har undersøgt, hvordan man kan afgrænse og inddele mikropolitiske strategier, men dette har vist sig at være særligt udfordrende. At opsummere mikropolitiske strategier kan være nærmest umuligt, idet rigtig mange menneskelige handlinger (strategier) kan få mikropolitisk betydning i den specifikke kontekst (Kelchtermans og Ballet 2002).

Der findes endnu ikke publicerede danske studier, som undersøger sammenhængen mellem de sociale og organisatoriske udfordringer, elitetrænere stilles overfor og ej heller studier af elitetrænerens mikropolitiske kompetencer. Vi er derfor af den overbevisning, at der mangler klarhed over, hvilke mikropolitiske udfordringer danske elitetrænere oplever, samt hvordan de håndterer disse udfordringer. Ligeledes mangler der viden om, hvorvidt elitetrænerne i de forskellige specialforbund møder samme type mikropolitiske udfordringer.

På baggrund af ovenstående lyder vores forskningsspørgsmål således;

1.2 Forskningsspørgsmål

"Hvilke mikropolitiske udfordringer oplever udvalgte danske elitetrænere i deres respektive daglige miljøer, og hvordan håndterer elitetrænerne disse udfordringer?"

Herunder, vil vi sammenligne trænerens opfattelse af henholdsvis Dansk Håndbold Forbunds EHF Master Coach uddannelse og Danmarks Idræts-Forbunds ITA uddannelse for at vurdere, om trænerne føler sig rustet til at varetage de oplevede mikropolitiske udfordringer.

Vi arbejder ud fra nedenstående to antagelser, som er konstrueret dels ud fra den baggrundsviden, vi har erhvervet os efter gennemlæsning af relevante artikler fundet i vores litteratursøgning og dels ud fra samtaler, vi har foretaget med repræsentanter fra Danmarks Idræts-Forbund (i afhandlingen benævnt DIF) og Dansk Håndbold Forbund (i afhandlingen benævnt DHF):

1) Danske elitetrænere har behov for organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer for at kunne håndtere de mikropolitiske udfordringer, de møder i deres arbejde.

2) Elitesvømmetrænere og elitehåndboldtrænere rustes ikke til at håndtere mikropolitiske udfordringer via formel træneruddannelse.

Formålet med afhandlingen er at generere nuanceret viden omkring danske elitetræneres håndtering af mikropolitiske udfordringer. I afhandlingen undersøger vi derfor den del af elitetrænerjobbet, som relaterer sig til nogle af de sociale udfordringer, der viser sig i samspillet mellem elitetrænere og de omkringværende interessenter, som har betydning for trænerens daglige arbejdsbetingelser. Med udgangspunkt i mikropolitisk teori vil vi bringe begrebet magt i spil og sætte dette ind i en elitesportslig kontekst. I afhandlingen anvender vi casestudiet som forskningsstrategi og tager udgangspunkt i trænere fra to udvalgte elitemiljøer - henholdsvis håndbold og svømning, som således udgør to separate cases for forståelse af trænerens oplevelse og håndtering af mikropolitiske handlinger. Afhandlingens primære empiriske grundlag bygger på syv kvalitative interviews med henholdsvis fire Master Coach uddannede håndboldtrænere samt tre ITA uddannede svømmetrænere. De syv trænere har gennemført deres uddannelse i perioden fra 1999 og indtil 2010. De er enten aktive elitetrænere på tidspunktet for afhandlingens udarbejdelse, eller også har de været det inden for en femårig periode. Vi betragter håndboldtrænerne som en del af casemiljøet "håndboldtrænere" og svømmetrænerne som en del af

casemiljøet "svømmetrænere", hvorfor vi i afhandlingen benævner dem alle som casepersoner.

DHF udbyder selv elitetræneruddannelse til håndboldtrænere, hvoraf European Handball Federation (EHF) Master Coach er den sidste og højeste i deres række af uddannelsestilbud. Dansk Svømmeunion benytter sig af træneruddannelser, som er udviklet, og som udbydes i samarbejde med DIF. Her er Idrættens Træner Akademi uddannelse (ITA) den sidste og højeste i rækken af uddannelsestilbud. Ét af de væsentlige forskelle på de to eliteuddannelser er, at håndboldtrænerne deltager på en uddannelse, der er udformet specifikt til håndboldtrænere, mens svømmetrænerne deltager på en uddannelse, som også er henvendt til trænere fra andre forbund, hvis trænere ønsker at tage ITA uddannelsen.

1.3 Læsevejledning

Afhandlingen er inddelt i otte kapitler, der i logisk rækkefølge behandler de spørgsmål og svar, som er nødvendige for at besvare forskningsspørgsmålet.

Kapitel 1 - Afhandlingens operationalisering: indeværende kapitel tematiserer og operationaliserer studiet.

Kapitel 2 - Forskningsdesign: argumenterer for de metodiske valg, der er forbundet med afhandlingens undersøgelse. Herunder forskningsfilosofi, valg af forskningsstrategi og kvalitetskriterier samt overvejelser om forskningspraksis.

Kapitel 3 - Litteraturstudiet og definition af begreber: kapitlet indledes med en redegørelse for den litteratursøgning, der ligger til grund for afhandlingens litteraturstudie. Dernæst præsenteres eksisterende forskning og litteratur, der behandler emnet mikropolitik og/eller elitetrænere. Afslutningsvis redegøres for en række begreber omkring mikropolitik og magt, som er centralt for afhandlingen.

Kapitel 4 - Den teoretiske ramme: redegør for Bourdieus begrebsapparat og argumenterer for anvendelsen af Bourdieus praksisbegreber som analyseværktøj i

afhandlingen. Derudover redegøres for Foucaults anvendelse af magtbegrebet, der ligeledes fungerer som afhandlingens teoretiske fundament og analyseværktøj.

Kapitel 5 - Resultatafsnit: indledningsvis præsenteres de i afhandlingen to forskellige casemiljøer. Dernæst følger profiler af de syv casepersoner, og endeligt fremstilles deskriptivt syv temaer, som er udledt vha. åben kodning.

Kapitel 6 - Analyse og diskussion: tværgående og komparativ analyse og diskussion ud fra syv overordnede temaer. Der tages afsæt i den eksisterende forskning og afhandlingens begrebsapparat, hvilket afleder en forståelse for elitetrænerens ageren i deres respektive sportsmiljøer.

Kapitel 7 - Konklusion: følger op på de væsentligste fund fra afhandlingens analyse og diskussion og præsenterer således konklusioner i forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål

Kapitel 8 - Kritisk tilbageblik: præsenterer en række kritiske refleksioner over det metodiske design i forhold til undersøgelsens fund.

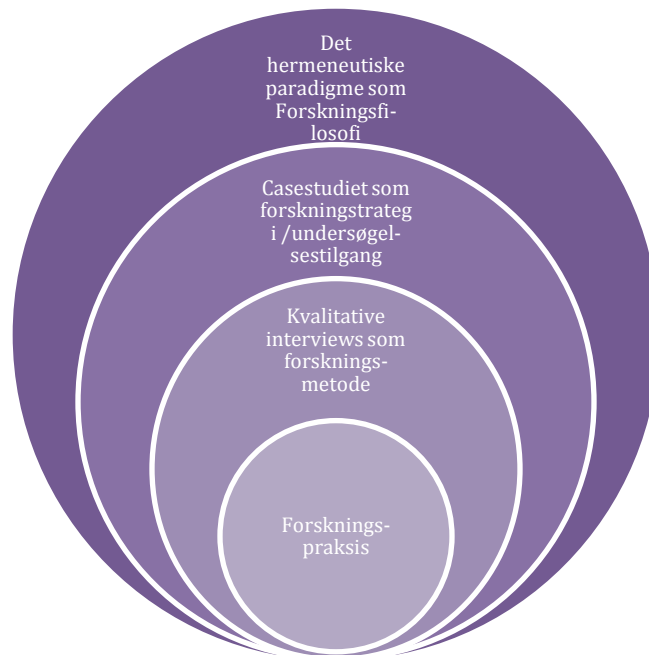
Kapitel 9 - Perspektivering: bygger på perspektiverende bemærkninger til afhandlingens anvendelighed.

2.0 Kapitel 2 - Forskningsdesign

2.1 Forskningsdesign

Når man søger at producere viden om samfundet, benyttes den samfundsvidenskabelige metode. Generelt set er metode "læren om de fremgangsmåder, vi kan benytte, når vi skal indsamle, bearbejde og sammenfatte information, så resultatet bliver viden" (Andersen 2009: 15). Ifølge Kvale (2004) betød metode oprindeligt vejen til målet. I dette kapitel vil vi beskrive, hvordan specialeafhandlingens empiri er genereret, og hvordan den efterfølgende er analyseret. Vores vej til målet går via forskningsdesignet, og det er det, der skal skabe empirisk grundlag for et kvalificeret svar på afhandlingens forskningsspørgsmål.

Forskningsdesignet er den overordnede måde at udforme eller tilrettelægge en undersøgelse på (Launsø og Rieper 2008), og for denne afhandling bygges det op af fire lag som fremstillet i figur 1. Først præsenteres forskningsfilosofien, som anskues ud fra et hermeneutisk og socialkonstruktivistisk syn. Dernæst følger en redegørelse for casestudiet som forskningsstrategi, det kvalitative interview som afhandlingens forskningsmetode, og slutteligt beskrives overvejelser omkring og fremgangsmåde for forskningspraksis.



Figur 1: Oversigt over afhandlingens forskningsdesign

2.2 Forskningsfilosofi

Et paradigme beskrives som en grundlæggende overbevisning af, hvordan virkeligheden opfattes, og det guider forskerens handlinger, når han udfører sit arbejde (Guba 1990). Ifølge Guba (1990) karakteriseres paradigmet ud fra dets svar på et *ontologisk*, et *epistemologisk* og et *metodisk* spørgsmål (Guba 1990: 18). I den sammenhæng vil vi redegøre for vores valg af det hermeneutiske paradigme.

Som fremstillet i figur 1, danner det hermeneutiske paradigme grundlaget for denne afhandlings forskningsfilosofi og dermed også måden hvorpå, vi undersøger virkeligheden. Hermeneutikken betegner den opfattelse af, at kernen i humanvidenskaberne er fortolkning af noget, der har mening. Således er hermeneutikkens to centrale begreber "fortolkning" og "mening" (Collin og Køppe 2001: 110). Vores fortolkning af, hvad der for os er meningsfuldt, er altid ledet af en forudforståelse. Det er således med vores egen forståelse af tilværelsen, vi møder noget for os meningsfyldt, - uden at det skal betyde, vi ikke kan være objektive (Collin og Køppe 2001). Hermeneutikken dækker de humanistiske discipliner, der undersøger mennesket som tænkende og handlende subjekt, hvor det hermeneutiske paradigme dækker de humanistiske discipliner, hvor produkterne af menneskelig handlen undersøges (Collin og Køppe 2001).

Launsø og Rieper (2008) taler om det fortolkningsvidenskabelige paradigme. Vi anser dette paradigme som værende ligestillet med det hermeneutiske paradigme, da det fortolkningsvidenskabelige paradigme, på samme måde som det hermeneutiske paradigme, søger at skabe forståelse af menneskelige handlinger (Launsø og Rieper 2008). Overordnet set beskriver Launsø og Rieper det fortolkningsvidenskabelige paradigme som "*et samlet begreb for det sæt af grundlæggende og accepterede anskuelser, der er styrende for forskning, såvel i det teoretiske som i det praktiske forskningsarbejde*" (Launsø og Rieper 2008: 43), og bygger her på, at virkelighedsforståelser er socialt konstruerede. Den grundlæggende anskuelse er, at viden og indsigt nødvendigvis må bygge på forståelse og indlevelse i de sociale fænomener, der undersøges. Heraf følger, at det fortolkningsvidenskabelige paradigme må bygge på data, metoder og teorier "*der bidrager til at skabe forståelse af menneskelige handlinger og resultaterne af menneskelige handlinger*" (Launsø og Rieper 2008: 58). Derudover er fokus på, hvordan mennesker

beskriver dem selv og deres oplevede begivenheder, handlinger, aktiviteter og erfaringer. Det er menneskets egen opfattelse af det, det gør, som giver dets begivenheder og handlinger mening. Ud fra dette bliver menneskets egne forståelser og opfattelser vores primære datakilde (Launsø og Rieper 2008).

Ontologi er en betegnelse for virkelighed og det opstillede, ontologiske spørgsmål er: Hvad er virkelighedens beskaffenhed? Ud fra et hermeneutisk synspunkt er svaret på dette, at virkeligheden eksisterer som subjektiv og social konstrueret (Guba 1990). Dette kommer til udtryk i relationer mellem mennesker via mentale processer og sociale konstruktioner (Guba 1990).

Det epistemologiske spørgsmål er: Hvordan forholder forskeren sig til dennes erkendelse af virkeligheden? Guba (1990) beskriver epistemologi som forholdet mellem forskeren og den ontologiske virkelighed. Hermeneutikkens svar hertil er, at forskeren forstår virkeligheden som subjektiv og socialt konstrueret (Guba 1990) Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er epistemologi filosofien om viden, og deres epistemologiske forståelse illustrerer de ud fra kontrasterede metaforer ved at beskrive forskeren som minearbejder eller som rejsende. Forskeren som minearbejder illustrerer den epistemologiske opfattelse af interviewprocessen som indsamling af viden, og viden opfattes ifølge minearbejdermetaforen som nedgravet metal, der graves op af forskeren. Forskeren graver klumper af viden ud af interviewpersonens oplevelser, som kan forstås som objektive, virkelige data eller som subjektive, autentiske betydninger. Klumperne af viden er konstante gennem transskriptionen fra en mundtlig samtale til den færdige, skriftlige udskrift (Kvale og Brinkmann 2009). Som kontrast illustrerer forskeren som rejsende den epistemologiske opfattelse af interviewprocessen som konstruktion af viden. Den rejsende udforsker mange områder af ukendt land og slår følge med lokale indbyggere, stiller dem spørgsmål og opfordrer dem til at fortælle deres egne historier om deres livsverden. Betydninger og meninger i disse historier differentieres og udfoldes gennem den rejsendes fortolkninger af de fortællinger, han vender tilbage med (Kvale og Brinkman 2009). Det er denne sidstnævnte epistemologiske forståelse vi benytter os af i denne specialeafhandling.

Det metodiske spørgsmål, som er det sidste, der må besvares for at forstå det hermeneutiske paradigme, er: Hvordan skal forskeren bære sig ad med at finde ny viden? Det hermeneutiske svar til dette er via kvalitative metoder. Metode er betegnelsen for de teknikker, som forskeren bruger til at opdage virkeligheden med (Guba 1990). Helt konkret vil vi i denne afhandling benytte os af kvalitative, dybdegående interviews, som vi beskriver nærmere i afsnittet omkring forskningsmetode.

Med hermeneutikken og de tre paradigmespørgsmål i tankerne, skabes der mulighed for os at undersøge elitetrænerens mikropolitiske kompetencer. Fordi virkeligheden er subjektiv og socialt konstrueret, kan vi komme tæt på elitetrænerens individuelle tanker og synspunkter. Under Kvale og Brinkmanns (2009) beskrivelse af forskeren som rejsende, blev begrebet "livsverden" bragt ind i deres forståelse. I denne afhandling forsøger vi som forskere at få indblik i elitetrænerens livsverden. Livsverdenen beskrives af filosofen Dan Zahavi som:

"(...) den verden vi i dagligdagen tager for givet, det er den førvidenskabelige erfaringsverden, som vi er fortrolige med, og som vi ikke stiller spørgsmålstejn ved." (Zahavi 2003: 30)

Netop i beskrivelsen af elitetrænerens livsverden kommer deres forståelse og anvendelse af mikropolitiske kompetencer til syne. Nødvendigtvis beskriver de det ikke direkte, da vi ikke har defineret begrebet "mikropolitiske kompetencer" for dem før; men det er muligt for os på baggrund af vores livsverden samt vores filosofiske, metodiske og teoretiske tilgang at forstå og tolke på det, de siger. At anvende mikropolitiske kompetencer i praksis sker blandt andet via sociale relationer og personafhængige processer (Kelchtermans og Ballet 2002). På den baggrund argumenteres for, at en hermeneutisk tilgang er relevant.

Fra forskningsfilosofien går vi nu videre til at redegøre for afhandlingens forskningsstrategi.

2.3 Casestudiet som forskningsstrategi

I dag finder casestudiet anvendelse overalt. Forskellige forskningsfelter udvikler forskellige casestudietraditioner. De bliver forskellige, fordi genstanden for deres interesse er forskellig, og det præger deres forskning. Det er stort set en umulig opgave at give et signalement af casestudiets anvendelse i dag, fordi det lige netop anvendes overalt, men der er dog nogle vigtige anvendelsesområder, der falder i øjnene. Casestudiet er skræddersyet til dybdegående undersøgelser af komplekse, aktuelle, måske enkeltstående fænomener, som forskeren ikke kan kontrollere (Ramian 2007). At casestudiet er en forskningsstrategi betyder, at det rummer en særlig logik, der påvirker alle elementer i en undersøgelse. Det er elementer som forskningsspørgsmål, analyseenhed, udvælgelse, dataindsamling, analyse, konklusioner og generalisering. Denne logik kræver et gennemtænkt forskningsdesign, som lige netop casestudiestrategien tilgodeser (Ramian 2007).

Vi anvender casestudiet som denne afhandlings grundlæggende forskningsstrategi pga. dets mange kvaliteter i forhold til at undersøge afhandlingens forskningsspørgsmål omkring elitetrænerens oplevelse og håndtering af mikropolitiske udfordringer. Ifølge Knud Ramian (2007) har casestudiet især fire centrale kvaliteter, som begrundes dets egnethed som strategi til at undersøge afhandlingens genstandsfelt. Disse fire kvaliteter er, 1) at casestudiet giver mulighed for at opnå en dybtgående forståelse for elitetrænerens oplevelser og håndtering af mikropolitiske udfordringer, 2) at metoderne til udvælgelse af cases gør det muligt at inddrage særligt informationsrige informanter, 3) at det giver mulighed for at anvende flere forskellige datakilder og 4) at det giver mulighed for teoretisk generalisering.

I de følgende afsnit vil vi uddybe vores anvendelse af ovennævnte kvaliteter i afhandlingens datagenerering.

2.3.1 Dybtgående undersøgelser

Ifølge Ramian (2007) er casestudiet specielt velegnet til dybtgående udforskning, hvilket betyder, at fremme forståelsen af et givent fænomen for at skabe nytænkning og derved måske udvikle nye hypoteser eller teorier. Som nævnt er casestudiet skræddersyet til at

studere enkeltstående fænomener og er særdeles velegnet til at finde dybdegående besvarelser på spørgsmål om "hvordan og hvorfor" (Ramian 2007). På den baggrund åbner casestudiet muligheden for at arbejde dybtgående med at skabe forståelse for elitetrænerens oplevelser af mikropolitiske udfordringer i elitesportsmiljøet via en beskrivelse, analyse og fortolkning af elitetrænerens fortællinger taget i sin helhed og i sin kontekst (Launsø og Rieper 2008). Med dybtgående menes der, at man ved casestudier efterstræber en så dækkende forståelse af tilfældet som muligt (Launsø og Rieper 2008). Således er et vigtigt element i casestudiet, at lave en grundig beskrivelse af afhandlingens cases og casepersoner samt inklusions og eksklusionskriterier for valget af casepersoner, hvilket vi vil vende tilbage til under afsnittet omkring forskningspraksis. Yderligere får forskeren via casestudiet mulighed for at undersøge ukontrollerbare variabler i deres egen verden (Ramian 2007), og det har her sin styrke, idet det kan tage højde for kompleksiteten af det undersøgte og dets afhængighed af omgivelserne, ligesom det har en særdeles egnethed til at indfange sociale processer hos individer (Launsø og Rieper 2008).

2.3.2 Caseudvælgelse

Ifølge Knud Ramian (2007) stammer ordet "case" fra det latinske ord "casus", der betyder tilfælde. Casestudiet er altså studiet af tilfældet eller en hændelse, der ikke er planlagt og det, der kun forekommer én gang. Der er ikke altid en indlysende grænseflade mellem det undersøgte fænomen og konteksten. Ramian (2007) skriver, at Bent Flyvbjerg kalder casestudiet for "det konkrètes videnskab", hvilket vil sige videnskabelige undersøgelser af konkrete fænomener med det formål at opnå detaljeret viden om fænomenerne. Launsø og Rieper skriver om casestudiet, at det kan defineres som " (...) en strategi til at studere et komplekst tilfælde..." (Launsø og Rieper 2008: 94). Ramian baserer sin bog om casestudiet på en definition givet af Robson, der ifølge ham giver et bredere signalement af casestudiet som fænomen: "*Casestudiet er en strategi til empirisk udforskning af et udvalgt nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng ved anvendelse af forskellige datakilder, der kan anvendes i en bevisførelse*" (Ramian 2007: 15).

På baggrund af specialeafhandlingens forskningsspørgsmål og de antagelser, vi har gjort os, anskuer vi afhandlingen som et multi case studie. Det gør vi fordi, vi undersøger trænere

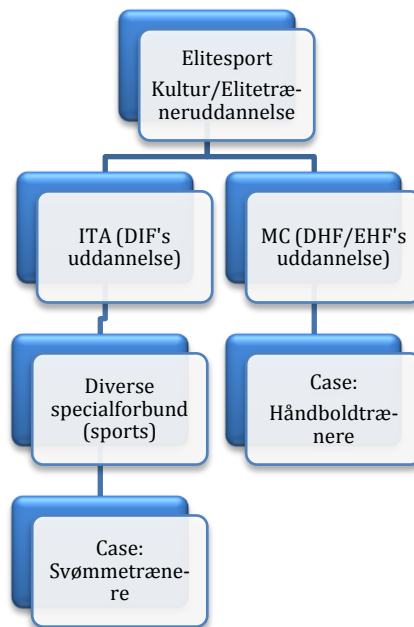
fra to danske elitesportsmiljøer - elitehåndbold og elitesvømning. Studiet er "indlejret" (Ramian 2007:83), fordi vi ikke studerer hele casen "elitehåndboldmiljøet" eller hele casen "elitesvømmemiljøet". Derimod studerer vi kun et særligt fænomen knyttet til hver case, nemlig trænergerningen og nærmere specifikt mikropolitiske udfordringer indenfor trænergerningen. Vi anvender primært syv kvalitative interviews som metode til at undersøge fænomenet. I afhandlingen kalder vi disse syv interviewpersoner for case personer.

Ved at anvende det multiple casestudie, er det muligt at undersøge forhold imellem de to udvalgte cases, ligesom det giver mulighed for at understøtte og udvikle eksisterende viden indenfor forskningsfeltet (Ramian 2007). Resultater fra studier med flere cases anses ofte som mere overbevisende end resultater fra et enkelt casestudie, og Neergaard (2007) skriver, at man derved opnår en større tiltro til resultatet ved at vælge et multipelt casedesign (Neergaard 2007). Antallet af cases i et multiple casestudie afhænger af formålet med undersøgelsen, men afgøres ofte af praktiske muligheder, hvilket også har været tilfældet for denne afhandling (Ramian 2007).

Selve princippet for udvælgelsen af de to cases ligger tæt op af det Ramian beskriver som "udvælgelse på homogenitet" (Ramian 2007:86). Dette betyder, at vi studerer et fænomen inden for to cases, som på udvalgte områder er ens. Begge casemiljøer er en del af dansk elitesport. Inden for begge miljøer kan elitetrænere erhverve sig en eliteuddannelse, der er meritoverførende og sammenlignelig med europæiske forhold. Begge miljøer gør brug af fuldtidsansatte elitetrænere. Formålet med netop at vælge elitehåndbold og elitesvømning er, at vise både ligheder og variationer mellem de to case miljøer inden for det fænomen, vi undersøger nemlig elitetræneres oplevelser og håndtering af mikropolitiske udfordringer.

I forbindelse med at undersøge vores antagelse om, at DIF og DHF's træneruddannelser ikke ruster trænerne til at handle mikropolitisk samt i arbejdet med at undersøge de mikropolitiske udfordringer, trænerne møder i trænergerningen, sammenholder vi udtalelserne fra de syv case personer. Vi undersøger både deres individuelle holdninger til det, de oplever i trænergerningen, og vi undersøger også hvordan, trænerens holdninger varierer i relation til, hvilket case miljø de hver især repræsenterer.

En af fordelene ved casestudiet er lige netop, at man som forsker har mulighed for at lave sammenligninger mellem flere cases. Det er såkaldte komparative undersøgelser, også kaldet "Small-N-studies". Undersøgelser som disse har til formål at studere et begrænset antal cases specielt med henblik på at forstå forskellene mellem dem (Ramian 2007), hvilket også er formålet med lige netop denne afhandlings komparative casestudie. Vi finder flere sammenlignelige punkter ved DIF's og DHF's uddannelser. Som skitseret i figur 2 herunder ses det, at de to overordnede cases har elitekulturen og en elitetræneruddannelse til fælles, ligesom sportsgrenene under dem udgør to forskellige miljøer, som begge har elitetræningen i fokus. Således kommer håndboldtrænerne til at udgøre case personer i én type case og svømmetrænerne udgør case personer i en anden type case.



Figur 2: Oversigt over afhandlingens to case miljøer (DIF og DHF).

I afsnittet omkring forskningspraksis beskrives udførligt, hvordan afhandlingens forskellige cases er blevet udvalgt.

2.3.3 Flere datakilder

Den tredje kvalitet, vi ser ved casestudiet, er muligheden for at anvende flere forskellige datakilder. For at opnå dyb forståelse og indsigt, benyttes der mange forskellige bevis- og datakilder i et casestudie (Neergaard 2007). Ved at anvende flere forskellige datakilder, får forskeren en mulighed for at anskue casen fra flere forskellige vinkler og på den måde gøre forståelsen af den grundigere (Ramian 2007). Når man skal studere et nutidigt fænomen, er der ofte mange variable på spil. Derfor vil en enkelt datakilde ofte være for usikker. På den måde anvender man ved casestudier ofte både dokumenter, observationer og interviews som datakilder og taler med folk om det samme fænomen. Med anvendelsen af flere datakilder er det ønsket, at underbygge de samme antagelser og/eller konklusioner (Ramian 2007). Ifølge Ramian tilhører casestudiet gruppen, man kalder "fleksible designs", hvilket betyder, at undersøgelsen kan udvikle sig undervejs, og hvor nye spørgsmål eller datakilder løbende kan komme til efterhånden, som de opdages (Ramian 2007).

I relation til vores cases har vi studeret et nutidigt fænomen omhandlende elitetræneres mikropolitiske handlinger. Vi har derfor talt med mange folk omhandlende det samme fænomen. Indledningsvis har vi søgt en masse information i medier og databaser, ligesom vi har afholdt introducerende møder med udviklingskonsulent i DIF, Lars Kirkegaard og uddannelseskonsulent i DHF, Ulrik Jørgensen. Dette har bl.a. givet os indblik i de to uddannelsers uddannelsesforløb. Gennem hele processen, har vi løbende udvekslet e-mails og har haft telefonsamtaler med de nævnte konsulenter, som har rådet bod på problemstillinger i forhold til uddannelserne, som vi har stødt på undervejs. Som grundlag for udvælgelse af afhandlingens casepersoner, gennemførte vi en surveyundersøgelse, som førte til udvælgelsen af i alt syv casepersoner, der efterfølgende blev interviewet. Afhandlingen baseres hovedsagligt på data genereret via interviews med de syv udvalgte casepersoner.

2.3.4 Generaliserbarhed

Den fjerde og sidste kvalitet, som ligger til grund for vores valg af casestudiet som forskningsstrategi er muligheden for teoretisk generaliserbarhed. Med teoretisk generaliserbarhed skal forstås, at vi vil opnå muligheden for at generalisere i forhold til eksisterende teori og litteratur (Ramian 2007). Selvom der findes meget få tekster og

studier omkring mikropolitiske kompetencer indenfor sportsverdenen, kan vi i en diskussion af vores analyser enten styrke, svække eller nuancere den eksisterende teori (Kvale 2009). Ifølge Kvale (2009) stiller viden krav om generaliserbarhed. Indenfor den kvalitative forskning er generalisering ofte blevet sat i relation til casestudier, og lige netop anvendelsen af casestudier i samfundsforskningen er ofte blevet kritiseret af traditionelle forskere. I relation til forholdet mellem casestudiet og især muligheden for at generalisere har Flyvbjerg (2006) diskuteret, hvorvidt pålidelig generalisering kan udføres på baggrund af casestudier. Flyvbjerg (2010) forklarer, at han længe har hørt på kollegaers forskellige advarsler om at anvende casestudiet som forskningsmetode. Forskellige forskere har argumenteret for, at man ikke kan generalisere ud fra en enkeltstående case, og at videnskab handler om generalisering. Andre har argumenteret for, at casestudier er subjektive, fordi de giver alt for meget plads til forskerens egne fortolkninger. Det har derimod været en almen holdning, at casestudiet er velegnet til pilotundersøgelser og kan være brugbar i tidlige stadier af forskning, da det kan være med til at opstille hypoteser om et givent emne (Flyvbjerg 2010). Ifølge Flyvbjerg (2006) beror disse begrænsede forståelser af casestudiet på en række misforståelser. Han opstiller i alt fem misforståelser vedrørende casestudiets anvendelse og berettigelse i forskningssammenhænge.

Den første misforståelse er, at generel, teoretisk (kontekstuaafhængig) viden er mere værdifuld end konkret, praktisk (kontekstafhængig) viden (Flyvbjerg 2010). Den anden misforståelse beror på opfattelsen af, at man ikke kan generalisere ud fra enkelttilfælde, hvorfor casestudiet ikke skulle kunne bidrage til den videnskabelige udvikling. Flyvbjerg (2008; 2010). Den tredje misforståelse antyder, at casestudiet bedst egner sig til udvikling af hypoteser i begyndelsen af en forskningsproces, mens hypotesetestning og teoridannelse bedst udføres med andre metoder senere i processen (Flyvbjerg 2010). Flyvbjerg forklarer, at denne misforståelse udspringer af den forudgående misforståelse om, at man ikke kan generalisere ud fra en enkeltstående case. Den fjerde misforståelse bygger på, at casestudiet rummer en tendens til verifikation - altså, at der er tendens til, at forskerens forudfattede antagelser af det undersøgte fænomen bekræftes (Flyvbjerg 2010). Flyvbjerg argumenterer herfor, at alle andre forskningsmetoder på samme måde har bias for verifikation, hvorfor denne kritik ikke kan anses som specielt rettet mod casestudiet

(Flyvbjerg 2010). Den femte og sidste misforståelse går på, at det er vanskeligt at sammenfatte et konkret casestudie og udvikle generelle teser og teorier på grundlag af dette (Flyvbjerg 2010). Flyvbjerg mener, det er korrekt, at opsummering af casestudier kan være vanskelige, men han pointerer dog, at casestudiet ofte rummer et fortællende element, og at gode fortællinger kan være vanskelige eller umulige at reducere til videnskabelige formler (Flyvbjerg 2008).

Alle fem misforståelser er interessante at uddybe i relation til nærværende afhandling, men vi vil begrænse os til at fremhæve misforståelse nummer to. Som udgangspunkt er vores hensigt ikke at kunne generalisere afhandlingens resultater, netop fordi resultaterne er kontekstafhængige. Det er i stedet vigtigt for os, at den viden vi bidrager med, skal kunne overføres til andre lignende felter inden for elitesporten. Ved at kunne overføre viden kan vi, efter vores overbevisning, også bidrage til den videnskabelige udvikling. På baggrund af Flyvbjergs argumentationer omkring casestudiet er vi af den opfattelse, at casestudiet har sin berettigelse indenfor humanistisk, samfundsvidenskabelig forskning.

Ovenfor har vi uddybet kvaliteterne ved casestudiet som afhandlingens forskningsstrategi. Vi vil nu fortsætte ned i forskningsdesignets næste lag, hvor vi fokuserer på og redegør for det kvalitative interview som metode.

2.4 Kvalitative interviews som forskningsmetode

Ifølge Andersen (2009) kan metode defineres som den undersøgelses- og fremgangsmåde, man vælger at benytte under en undersøgelsesproces. Enhver forsker, der søger at besvare et videnskabeligt problem, må anvende netop de metoder, der skaber bedst mulige rammer for at kunne indfri dette. I denne afhandling anvender vi det kvalitative interview som forskningsmetode, fordi det lige netop har de kvaliteter, vi søger, for at kunne genere den viden, der kan bruges til at besvare og afklare afhandlingens forskningsspørgsmål. Pitney og Parker redegør for, at formålet med kvalitativ metode *"(...) is to gain insight and understanding (...) Although the findings may not be generalized, they can often be transferred to similar contexts"* (Pitney og Parker 2009: 146). Formålet med denne afhandling er netop for os at få indsigt i og forståelse for elitetrænerens måde at agere mikropolitisk på for på den måde forhåbentlig at kunne overføre vores viden derfra til

andre træneruddannelser og elitetrænere. Kvalitetskriteriet for det kvalitative interview er lige netop overførbarhed fra en kontekst til en anden (Christiansen 2011). Ifølge Kvale og Brinkmann er formålet med det kvalitative forskningsinterview "(...) *at forstå temaer i den oplevede dagligverden ud fra interviewpersonernes egne perspektiver*" (Kvale og Brinkmann 2009: 41). På den måde giver det kvalitative interview os en privilegeret adgang til den interviewedes oplevelse af livsverdenen, hvorfor vi med lige netop det kvalitative interview kan få adgang til elitetrænerens oplevelse af de respektive træneruddannelser samt deres anvendelse af mikropolitiske kompetencer i trænergerningen.

Metoden ligger ofte "lige til" for den samfundsvidenskabelige forsker, men kræver meget af denne. Forskeren skal være i stand til at skabe en tryk atmosfære, vise interviewpersonen tillid og åbenhed samtidig med, han selv skal kunne lytte og træde tilbage om nødvendigt. Metoden er ofte meget tidskrævende, og udbyttet og kvaliteten af metoden afhænger af forskerens teoretiske viden, empati, engagement og praktiske indsigt i det fænomen, der undersøges. Som forsker er det vigtigt at agere accepterende, imødekommende og fordomsbevidst til det kvalitative interview (Launsø og Rieper 2008). Man må som forsker og interviewer leve sig ind i sine interviewpersoners situation (Bourdieu 1999). Dette skal dog ikke forstås, som at man skal tage deres holdninger til sine egne, men for at man i overensstemmelse med den hermeneutiske tradition kan bringe sig selv og sin egen horisont ind i samtalen for derved at nå et fælles niveau, som kan løfte sig over såvel interviewpersonens som interviewerens individuelle horisonter (Gadamer 2004). Som ved valg af enhver form for metode, er de problemstillinger, som er opstillet i afhandlingen her, afgørende for, at det er et kvalitativt forskningsinterview, der er valgt (Launsø og Rieper 2008).

I det følgende afsnit redegøres for generering af data og viden på teoretisk niveau, gennem det kvalitative interview.

2.4.1 Generering af viden via det kvalitative interview

Inspireret af filosofiske opfattelser om viden, der er relevant for det kvalitative interview, beskriver Kvale og Brinkmann syv træk ved interviewbaseret viden, der giver os en forståelse for, hvordan vi epistemologisk skal forholde os til viden baseret på interviews.

De syv sammenvævede træk "(...) danner udgangspunkt for en afklaring af, hvordan den viden, der opnås via forskningsinterviewet, er beskaffen, og for udvikling af dets videnspotentialer. Disse træk er ikke alene karakteristiske for interviewviden, men også for de genstande, interview kan give os viden om" (Kvale og Brinkmann 2009: 72). Med disse syv træk kobler dette afsnit afhandlingens epistemologi og metode.

Det første træk, der beskrives er, at interviewviden er produceret. Viden konstrueres her socialt i samspil mellem interviewer og interviewperson og produceres aktivt gennem spørgsmål og svar i interviewet. Processen af vidensproduktion fortsætter gennem transskribering, analyse og rapportering, og den rapporterede viden farves af de teknikker og procedurer, der anvendes undervejs (Kvale og Brinkmann 2009). Det andet træk er, at viden er relationel. Viden genereres her i den mellem menneskelige situation og er både inter-relationel og inter-subjektiv. Intersubjektivitet defineres som enighed eller forståelse mellem to eller flere personer om et argument eller en iagttagelse (Kvale og Brinkmann 2009). I det tredje træk fremstilles viden som samtalebaseret. Her rettes opmærksomheden mod samtaler og forhandlinger om betydningen af elitetrænerens livsverden (Kvale og Brinkmann 2009). Det fjerde træk bygger på, at viden er kontekstuel. Den viden, der er opnået i en given situation, kan ikke automatisk overføres til eller sammenlignes med viden i andre situationer. Det betyder, at de data, der genereres i interviewsituationen, må være grundigt beskrevet samtidig med, de skal frembringe kvalitative forskelle og betydningsnuancer om det undersøgte fænomen (Kvale og Brinkmann 2009). Det er vigtigt, at man som interviewer stiller uddybende spørgsmål og sikrer, at man får grundige beskrivelser og forståelse af det, der tales om. Intervieweren må være opmærksom på at holde egne holdninger, meninger og viden uden for interviewet og i stedet påtage sig en nysgerrig, faciliterende rolle, som Kvale (2004) beskriver som bevidst naivitet. Intervieweren må yderligere søge at mindske sin indflydelse på interviewpersonens orientering i interviewet, så det på den måde bliver interviewpersonens livsverden, der er det centrale i interviewet (Kvale 2004). I det femte træk fremstilles viden som værende sproglig. Det er yderst vigtigt som forsker at være opmærksom på dette, når interviewene skal transskriberes og analyseres, da overgangen fra en sproglig form til en anden, fx talesprog til skriftsprog, kan påvirke meninger og

betydninger genereret fra interviewet. Sproget er interviewets medium og interviewprocessens værktøj, og det produkt, der kommer ud af det, er sprogligt i form af mundtlige udsagn eller analysering af transskriberede tekster (Kvale og Brinkmann 2009). I det sjette træk beskriver Kvale og Brinkmann viden som narrativ, hvor viden her formidles som en slags historie. Historier er ifølge Kvale og Brinkmann "(...) effektive måder at finde mening i vores sociale virkelighed og vores eget liv på" (Kvale og Brinkmann 2009: 73). Interviewet ses her som et centralt sted at indhente fortællinger, hvilket derfor også er centralt for denne afhandling, da elitetrænerne i interviewene har fortalt om deres oplevelser med både træneruddannelse og jobbet som træner (Kvale og Brinkmann 2009). Det syvende og sidste træk som præsenteres er, at viden er pragmatisk. Med dette menes, at viden bliver nyttig og opnår legitimitet, når den sætter mennesket i stand til at håndtere og mestre den verden, det befinder sig i (Kvale og Brinkmann 2009).

Kvale og Brinkmanns (2009) syv træk ved interviewviden beskriver således den viden, der kan genereres på baggrund af forskningsmetoden, det kvalitative interview, som vi har benyttet os af i denne afhandling. Som en uddybning af det kvalitative interview er afhandlingens viden yderligere genereret via en metodologisk, systematisk procedure i form af en interviewguide. Ved at anvende en interviewguide øger vi graden af afhandlingens reproducerbarhed og efterprøvelighed, hvilket betyder, at andre forskeres gentagne undersøgelser af samme fænomen, bør resultere i tilsvarende datagenerering (Kvale 2004). For at dette kan lade sig gøre, er det vigtigt, at vi som forskere forholder os objektivt til det kvalitative interview. Dette især på grund af den menneskelige interaktion, som foregår i interviewsituationen (Kvale 2004).

I dette afsnit har vi nu redegjort for datagenerering på et teoretisk niveau. I det efterfølgende afsnit vil vi beskrive, hvordan afhandlingens datagenereringsproces har fundet sted i praksis.

2.5 Forskningspraksis

I dette sidste lag af afhandlingens forskningsdesign redegøres for, hvordan vi i praksis har anvendt det ovennævnte metodiske fundament i specialeprocessen. Vi vil her beskrive,

hvordan vi har genereret og behandlet vores empiri, samt hvordan vi har analyseret og fortolket data i forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål.

2.5.1 Indledende survey

I dette afsnit præsenteres de overvejelser vi har gjort os omkring henholdsvis formålet med den indledende surveyundersøgelse samt den praktiske udarbejdelse.

I forbindelse med vores metodiske overvejelser forud for udarbejdelsen af afhandlingen besluttede vi, at vi blandt andet ville genere empiri via anvendelse af det kvalitative forskningsinterview. Vi ville hurtigst muligt skabe kontakt til de elitetrænere, som udgør gruppen af mulige interviewdeltagere, fordi vi gennem vores studietid har erfaret, at fasen omkring forberedelse og gennemførelse af kvalitative forskningsinterviews kan være yderst tidskrævende (Kvale 2009). Via henvendelse til uddannelseskonsulent i DIF, Lars Kirkegaard samt henvendelse til uddannelseskonsulent i DHF, Ulrik Jørgensen fik vi adgang til lister med mailadresser til samtlige trænere, som har bestået ITA uddannelsen og Master Coach uddannelsen fra 2001 frem til 2010. Der var mailadresser på i alt 51 trænere. Vores intention skulle så være, at fremsende link til survey blandt disse 51 elitetrænere for så derud af at kunne udvælge vores casepersoner.

Spørgeskemaet er præ-testet på tre uafhængige personer, som alle er tilknyttet Institut for Idræt og Biomekanik, SDU, og som alle har beskæftiget sig med udarbejdelse og anvendelse af surveys og spørgeskemaer i forbindelse med deres uddannelse på SDU. Efter denne præ-test blev der rettet i spørgeskemaets layout samt i de computertekniske valideringer, der bestemmer kronologien i rækken af spørgsmål.

Der er flere fordele ved at benytte det elektroniske spørgeskema til at genere data. Først og fremmest er det hurtigt at distribuere ud til modtagerne, og distributionen bliver ikke påvirket af mulige geografiske afstande mellem afsender og modtager (Czaja og Blair 2005). Dernæst er det elektroniske spørgeskema forbundet med meget få - eller ingen omkostninger i kroner og øre (Czaja og Blair 2005).

Et elektronisk spørgeskema kan have visse begrænsninger, hvilket vi har taget højde for under udarbejdelsen. Det må eksempelvis ikke tage for lang tid at besvare, og

spørgsmålene skal være tydeligt formulerede og nemme at forstå (Czaja og Blair 2005). Endvidere er det vigtigt, at informationsmailen til respondenterne er informativ og motiverende. Vi er begge af den overbevisning, at vi har med en gruppe personer at gøre (elitetrænere), som sandsynligvis får mange henvendelser fra både lokale og nationale medier, studerende fra andre danske universiteter o.lign., der ønsker trænerens udtalelser eller tilstedeværelse. Derfor ser vi det som en nødvendighed, at vores skriftlige henvendelse opfattes så seriøs og professionel som muligt, netop fordi vi ikke henvender os personligt. (Se informationsbrev i bilag 1).

Spørgeskemaet er udarbejdet i SurveyXact² i oktober 2011 og blev sendt ud til samtlige 51 elitetrænere i starten af december 2011 (bilag 2). Svarfristen var første gang to uger efter udsendelsen og anden gang to uger efter første påmindelse. 24 ud af 51 gennemførte spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 47,1 %. Heraf tilkendegav 17 trænere, at de gerne ville kontaktes med henblik på deltagelse i undersøgelsens videre forløb og dermed deltagelse i interview.

Spørgeskemaet er ikke udarbejdet med det formål at lave analyse af resultaterne. Spørgsmålene er af simpel, faktuel karakter og udarbejdet således, at de kan hjælpe os til at udvælge relevante interviewdeltagere.

I slutningen af spørgeskemaet beder vi trænerne tage stilling til, om de vil deltage i et interview og i så fald skrive deres kontaktoplysninger. På den måde får vi automatisk udskilt de interesserede, og vi sikrer os på bedst mulig vis, at vi ikke tager kontakt til nogen, som ikke ønsker videre deltagelse undersøgelsen.

2.5.2 Udvælgelse af cases

For nogle år tilbage havde en af afhandlingens forfattere et møde med udviklingskonsulent i DHF, Ulrik Jørgensen vedr. træneruddannelse og problematikker herom. Her blev interessen for de forskellige problemstillinger indenfor dansk håndbold vækket, - specielt i forhold til Master Coach uddannelsen, og det første case miljø var hermed udvalgt. I forbindelse med udviklingen af afhandlingens formål, blev vi klare over, at for at have noget at sammenligne med måtte vi finde en anden træneruddannelse, som var af tilsvarende

² SurveyXact udbydes af Rambøll management, og studerende på SDU har gratis adgang via en tildelt kode.

niveau med DHF's Master Coach. Vi kontaktede derfor daværende udviklingskonsulent i DIF, Lars Kirkegaard, som oplyste os om DIF's ITA-uddannelse. Han oplyste, at den svarede til samme niveau som DHF's Master Coach. For at få dette understøttet mailede vi sammen med Ulrik Jørgensen og fik bekræftet, at disse to uddannelser rent niveaumæssigt stemte overens. På baggrund af dette, konkluderede vi, at udvælge DIF og herunder DIF's ITA-uddannelse som afhandlingens andet case miljø.

Med hjælp fra Lars Kirkegaard rekvirerede vi hos DIF en liste over alle de trænere, der i årenes løb har gennemført DIF's ITA-uddannelse, hvor vi hurtigt kunne se, at det forbund, som var bedst repræsenteret i form af studerende, var Dansk Svømmeunion. På den baggrund valgte at bruge svømmetrænerne som repræsentanter for DIF's ITA-uddannelse.

Umiddelbart efter den endelige svarfrist på det elektroniske spørgeskema udløb, lavede vi en prioriteret liste over de 17 respondenter, der havde tilkendegivet, at de ville deltage i et kvalitativt interview. Her var en blanding af håndbold- og svømmetrænere, henholdsvis 13 håndboldtrænere og 4 svømmetrænere. Af ressourcemæssige årsager besluttede vi, at frasortere nogle af håndboldtrænerne. Vi opstillede derfor følgende udvælgelseskriterier for netop den gruppe:

- De skal være aktive som senior elitetrænere på nuværende tidspunkt, eller have været i gerningen indenfor de sidste fem sæsoner (elitetræner i enten klub- eller landsholdsregi).
- De skal være aktive som trænere i Danmark.
- De skal på interviewtidspunktet befinde sig i en geografisk afstand, som er mulig for os at nå frem til set ud fra et økonomisk og tidsmæssigt perspektiv.
- De skal være trænere, der efter vores definition, beskæftiger sig med eliteudøvere³.

Det gav os efterfølgende en gruppe på seks håndboldtrænere, hvoraf vi valgte at benytte to af dem til testinterviews af vores spørgeguide. De to interviewpersoner, vi ønskede skulle deltage i et testinterview, kontaktede vi telefonisk og fik positiv tilbagemelding fra begge.

³ Vi definerer i denne afhandling elite som "højeste nationale niveau", hvor udøvere deltager i konkurrence om et nationalt mesterskab.

Da kun fire svømmetrænere tilkendegav, at de ønskede at deltage i et kvalitativt interview, besluttede vi os for at benytte dem alle fire i afhandlingen, så vi på den måde havde fire håndboldtrænere og fire svømmetrænere. Da vi kun kunne få fire svømmetrænere til at deltage i undersøgelsen, valgte vi dem uden at tage hensyn til samme udvælgelseskriterier, som gjaldt for håndboldtrænerne. De otte elitetrænere vi nu stod tilbage med blev skriftligt kontaktet pr. mail (se bilag 3). Vi fik positiv tilbagemelding fra syv af dem, mens vi efter gentagne forsøg måtte udelukke at få yderligere kontakt til den 8. - en svømmetræner. De syv trænere, der har deltaget i afhandlingens kvalitative interviews, er alle mellem 37 og 51 år og har i alt mellem 13 og 33 års trænererfaring. Alle interviewpersoner er mænd. Det er ikke et bevidst valg, men ingen kvinder har deltaget i det indledende spørgeskema, hvorfor det på intet tidspunkt i undersøgelsens forløb har været muligt at udvælge kvindelige interviewpersoner.

Efter udvælgelse kontaktede vi hver enkelt interviewperson telefonisk for at aftale tid og sted for interviewet og for at svare på evt. spørgsmål, træneren måtte have til undersøgelsen. Vi lod hver enkelt interviewperson vælge, hvor interviewet skulle finde sted. Det gjorde vi for at tage bedst mulig hensyn til trænerens hverdag og arbejdsliv. Nogle valgte deres private adresse, andre valgte deres respektive klubs lokaler eller andre steder, som lå nærmest, hvor de befandt sig. I afhandlingens resultatafsnit præsenteres en profil af DIF og DHF's uddannelser, ligesom der også præsenteres en profil af hver enkelt af de syv udvalgte casepersoner.

2.5.3 Interviewguide

Interviewguiden er bl.a. udarbejdet for at optimere metodologiske, systematiske procedurer under genereringen af data. Som Kvale og Brinkmann skriver, er det *"(...) et script, der strukturerer interviewforløbet mere eller mindre stramt"* (Kvale og Brinkmann 2009: 151). To interviewsituationer er aldrig ens og idet, vi var to personer til at gennemføre de syv interviews, efterstræbte vi, at vores individuelle tilgang til at udføre et interview, ville ligge så tæt op ad hinanden som muligt. Formålet med udarbejdelsen af en interviewguide var derfor også, at give en vis ensartethed i tilgangen til måden at udføre interviewene på.

Interviewguiden præsenteres i bilagsmaterialet (bilag 4). Den er opdelt i to, hvoraf den første del består af spørgsmål med fokus på enten ITA - eller Master Coach uddannelsen. Det gør den som et led i, at vi vil undersøge, hvorvidt de to eliteuddannelser ifølge trænerne underviser i mikropolitiske problemfelter. Mellem første og anden del af interviewet har vi gjort det muligt, at indlægge en pause, hvis interviewpersonen ønsker det, hvor vi får lejlighed til at klare tankerne.

I den anden del af interviewet stilles der spørgsmål med fokus på trænerens egne erfaringer fra sin trænerkarriere. Der spørges til erfaringer, hvor det gennemgående tema er "magt". Vi vil ikke lægge op til, at magt skal forstås enten positivt eller negativt. Tilgangen til magtbegrebet skal være åben således, at vi på fænomenologisk vis undersøger, hvad interviewpersonerne forstår ved begrebet, samt hvordan interviewpersonen anskuer sig selv, i en potentiel magtfuld position. Vi har derfor på forhånd ikke defineret magt eller andre begreber, vi anvender for interviewpersonerne. Med den tilgang forestiller vi os, at der kommer forskellige, interessante fortællinger frem i interviewene.

Interviewguiden er udarbejdet som semistruktureret med åbne spørgsmål og dertilhørende, uddybende underspørgsmål. Ved at anvende åbne spørgsmål, går vi efter, at få forskellige svar fra de respektive interviewpersoner; men samtidig sikrer vi os, at de holder sig indenfor samme emneområde. De tilhørende underspørgsmål fungerer som en slags stikord for os som interviewere for at sikre os, at vi får svar på de emner, vi på baggrund af afhandlingens forskningsspørgsmål ønsker at belyse (Kvale og Brinkmann 2009). Spørgsmålene i interviewguiden er alle fremstillet med henblik på at fremme positiv interaktion, at holde samtalen i gang, og endeligt motiverer de interviewpersonerne til at tale om deres oplevelser og følelser (Brinkmann og Tanggaard 2010). Forud for interviewene har vi øvet os i at stille spørgsmålene fra interviewguiden, så vi som interviewere har været i stand til at anvende interviewguiden fleksibelt for dermed at kunne koncentrere os om at fokusere på interviewpersonens beskrivelser og aktivt lytte til vedkommendes beretninger, frem for udelukkende at tænke på det næste spørgsmål

(Brinkmann og Tanggaard 2010). Dette har medført et naturligt flow i de kvalitative interviews.

2.5.4 Testinterviews og de kvalitative forskningsinterviews (Interviewsituationen)

Forinden interviewene blev udført, forberedte vi os som nævnt ved at øve interviewguiden igennem, men også ved at diskutere følgende elementer i de kommende interviewsituationer:

- Vores villighed til at afsløre de bagvedliggende overvejelser omkring afhandlingens indhold og forskningsspørgsmål. Vi forestiller os, at det enten kan løfte eller sænke niveauet i samtalen, hvis interviewerens "lufter" nogle af de ideer, der ligger bag et spørgsmål. Eksempelvis, viste det sig i vores tilfælde, at én af interviewpersonerne havde en civil uddannelse, der gjorde ham yderst kompetent til at diskutere og definere begreberne politik og magt. I sådan en situation mener vi, det kan være hensigtsmæssigt, at have gjort sig nogle tanker om, i hvor høj grad det teoretiske begrebsapparat bør afsløres.
- Evnen til at have kontrol gennem hele interviewsituationen, samtidig med at de involverede parter, opfattes som ligeværdige i samtalen. Kontrol handler i vores optik om, at holde interviewpersonen fast i emnet. Ofte kan der ske det, at den interviewede får "talt sig varm" og herefter får lyst til at komme med andre, knap så relevante fortællinger. Ligeledes opfatter vi kontrol i denne sammenhæng som interviewerens evne til at vide, hvornår det synes hensigtsmæssigt at lade interviewpersonen følge en spontan tanke og derved dreje fortællingen med risiko for, at det bliver irrelevant eller med chance for at der opstår noget rigtig interessant. Vi bevæger os her mellem det Kvale og Brinkmann beskriver som "*den frie spontanitet der knytter sig til en umetodologisk tilgang (...) og de rigide strukturer, der kendetegner en metodestyret tilgang*" (Kvale og Brinkmann 2009: 32).
- Intervieweradfærd når der spørges til emner, der kan være svære at tale om. Fx interviewpersonens oplevelser med magtanvendelse overfor sine udøvere eller sine kollegaer. Magtanvendelse kan opfattes som et negativt træk i en persons

ageren. Her er det vigtigt, at vi som interviewere forholder os objektivt til emnet, så vi ikke forsøger at lægge en bestemt holdning ned over situationen. Kvale og Brinkmann citerer Sennett, der skriver: "*Håndværket består i at kalibrere sociale afstande uden at få interviewpersonen til at føle sig som et insekt under et mikroskop*" (Kvale og Brinkmann 2009: 33). Interviewpersonen skal kunne tale frit og trygt om private anliggender.

- Informeret samtykke (Kvale og Brinkmann 2009). I den indledende samtale, inden interviewet blev sat i gang, blev formålet med projektet og med interviewet ridset op for interviewpersonen. Endvidere blev personen endnu engang informeret om sin anonymitet og om retten til at få udleveret materiale fra transskription af det pågældende interview samt et færdigt eksemplar af afhandlingen.

Forud for de kvalitative interviews indkaldte vi to test-personer, begge håndboldtrænere, der opfyldte udvælgelseskriterierne til at deltage i et præ-interview. Dette gjorde vi dels for at teste og forbedre os selv som interviewere, dels for at teste interviewguiden. Det havde selvfølgelig været ønskværdigt, at vi havde haft en test-person, som repræsenterede svømning og ITA-uddannelsen også, men da kun fire svømmetrænere havde meldt tilbage, at de ønskede at deltage i de kvalitative interviews, havde vi ikke andre muligheder, end kun at vælge håndboldtrænere til præ-interviews. På samme måde som ved de kvalitative interviews lod vi test-interviewpersonerne vælge stedet for interviewet, for at vi kunne lave et sammenligneligt setup. Til de to præ-interviews valgte vi at være til stede begge to med det formål, at den ene kunne agere interviewer, mens den anden kunne observere på interviewerens evne til at stille spørgsmål og formulere sig til interviewpersons reaktioner på spørgsmålene samt på selve interviewet i sin helhed. Det var vigtigt for os at få afprøvet vores interviewguide i praksis, inden de kvalitative interviews skulle foretages. Med præ-interviewene kunne vi efterprøve, om spørgsmålene var forståelige, hvorvidt de kunne besvares, og om de nøglebegreber, vi anvendte, blev forstået på samme måde af os som forskere og vores test-person (Launsø og Rieper 2008). Via præ-interviewene oplevede vi, at vores interviewguide overordnet virkede efter hensigten. Der var ikke nogle af vores spørgsmål, som blev misforstået, og det var muligt for vores test-personer at besvare alle stillede spørgsmål. Vi fandt efter præ-interviewene på at ændre vores indgangsspørgsmål

og besluttede os for, at foretage justeringer i forhold til, om vi havde med svømmetrænere eller håndboldtrænere at gøre. Dette for at undgå at rode rundt i de sportsspecifikke termer.

Den læring, som for os var allerstørst i forbindelse med præ-interviewene, var bevidstheden omkring os selv som interviewer. Ved at lytte til afspilningen af præ-interviewene kunne vi hver især notere nogle fokuspunkter, vi kunne være opmærksomme på i forbindelse med de kvalitative interviews.

Til de kvalitative interviews valgte vi at opdele interviewpersonerne imellem os således, at den ene stod for at afvikle interviewene med håndboldtrænerne, og den anden stod for at afvikle interviewene med svømmetrænerne. Det gjorde vi ud fra følgende vurderinger:

- Af tids- og planlægningsmæssige hensyn. Fordelingen kunne sandsynligvis mindske den samlede tid, vi skulle bruge på at genere empirien.
- Med kun én interviewer til stede vurderede vi, at der var større chance for at skabe en højere grad af fortrolighed og tryghed under interviewet. Af samme årsag undlod vi at benytte videokamera, og nøjedes med at benytte en digital diktafon til optagelse af interviewene.
- Idet én interviewer kun beskæftigede sig med enten håndboldtrænere eller svømmetrænere, gav det større mulighed for at skabe større indsigt i det pågældende miljø og den specifikke måde at omtale udøverne og sporten på. Kvale og Brinkmann skriver i den sammenhæng om eliteinterview: *"Elitepersoner er vant til at blive spurgt om deres meninger og tanker, og en interviewer med en vis ekspertise vedrørende interviewemnet kan være en interessant samtalepartner. Intervieweren bør have et godt kendskab til emnet og mestre fagsproget.."* (Kvale og Brinkmann 2009: 167).

Vores valg om kun at være en tilstede under interviewet førte os også til overvejelse, om vi skulle lade en af os gennemføre alle syv interviews. Havde en person gennemført dem alle, ville vi have sikret større ensartethed i interviewene, hvilket ville have styrket afhandlingen metodisk. Men på den måde ville det have været for tidskrævende. Vi

besluttede derfor, på baggrund af ovennævnte overvejelser og ud fra et læringsmæssigt perspektiv, at gennemføre hver halvdelen af interviewene. Efter de to præ-interviews og umiddelbart efter hvert gennemførte interview mødtes vi for at diskutere erfaringer fra det respektive interview i forhold til den generelle oplevelse af situationen som interviewer og i forhold til de erfaringer, vi gjorde os undervejs. I samme forbindelse blev refleksionerne skrevet ned sammen med de noter, der blev nedskrevet under interviewet.

Hvert af de to præ-interviews og de syv interviews blev indledt med en samtale, hvor interviewpersonen grundigt blev informeret om retningslinjerne for interviewet, herunder retten til at stoppe interviewet eller få en pause, hvis personen ønskede det, undlade at besvare enkelte spørgsmål, anonymitet samt retten til at gennemlæse interviewet efter transskribering. På samme vis forklarede vi yderligere om projektet og svarede på eventuelle spørgsmål, som interviewpersonen måtte have. Samtidig forsøgte vi som interviewere at skabe en god stemning og atmosfære. Det at tale sammen først om noget uformelt gjorde, at forholdet mellem interviewer og interviewperson blev mere åbent og afslappet. Under selve interviewet forsøgte vi som interviewere at indtage en aktiv og empatisk position, og gav interviewpersonerne mulighed for at besvare vores spørgsmål og forklare sig med deres egne ord.

2.5.5 Transskribering

Alle syv kvalitative interviews blev optaget med diktafon, og umiddelbart efter hvert interview gennemførte vi grundig transskribering af alle lydfilerne (bilag 5). Vi er bevidste om, at overgangen fra talesprog til skriftsprog er en fortolkningsproces (Kvale og Brinkmann 2009), og at der i henhold til det femte af de syv træk ved interviewbaseret viden sker en transformering, hvor viden går tabt, da det levende samtaleaspekt kan have tendens til at forsvinde til fordel for rene linjer af tekst. Ved transskription fra én kontekst til en anden medfølger derfor en række vurderinger og beslutninger (Kvale 2004). Ydermere forsvinder kropssprog og betoningen af ord i forbindelse med transskriberingen (Kvale og Brinkmann 2009). Vi må dog også forholde os til den nødvendighed det ofte er, at foretage transskription til skriftsprog, fordi det giver et uvurderligt overblik over den samlede empiriske data, som bliver genstand for analyse.

I bilag 6 samt på første side øverst på hver transskribering præsenteres de ensrettede guidelines, vi har arbejdet ud fra i transskriptionsfasen. Vi har hver især transskriberet vores respektive gennemførte interviews. Proceduren var klart defineret, inden vi begyndte transskriptionerne, og vi har diskuteret, hvordan vi kunne sikre ensartethed i vores måde at transskribere på. Efter transskribering af alle syv interviews, har vi læst hinandens transskriberinger igennem for lige netop at sikre ensartethed og derved øget reliabilitet (Kvale og Brinkmann 2009).

Efter interviewene har én træner ønsket at få tilsendt interviewet i transskriberet form.

2.5.6 Analysemetode

I dette afsnit vil vi beskrive og redegøre for, hvordan vi i praksis har grebet det analytiske arbejde an, samt hvordan vi er kommet frem til meninger, der har gjort sig gældende i behandlingen af afhandlingens forskningsspørgsmål. Analysen af afhandlingens datamateriale er foretaget på baggrund af de transskriberede interviews. I den forbindelse bør det understreges, at både det sproglige materiale og den transskriberede interviewtekst i nogen grad opstår og fortolkes samtidig. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at empiri og fortolkning vægtes nogenlunde ens i den analytiske proces (Kvale og Brinkmann 2009). I henhold til afhandlingens forskningsfilosofi kan analysen forstås som en hermeneutisk bearbejdning af de interviewedes måde at anskue deres livsverden på (Kvale og Brinkmann 2009).

I forbindelse med analyseringen af de transskriberede interviews har vi gjort brug af åben kodning (Flick 2009), som bygger på forenkling og identificering af temaer. Meningen med at anvende åben kodning er, at det er muligt for os at skabe dybere forståelse for og indsigt i de holdninger og meninger, der ligger i de transskriberede interviews. Dette muliggøres ved først at nedbryde transskriberingerne i korte koder i form af en sætning for derved at kunne sammenkæde forskellige dele af transskriberingerne i kategorier eller temaer og slutteligt kæde netop disse kategorier eller temaer sammen i en rød tråd i afhandlingens analyse og diskussion (Flick 2009). Samtlige koder og kategorier/temaer for alle afhandlingens interviews er fremstillet i bilag 7.

Som første skridt i vejen mod afhandlingens analysering ønskede vi at skabe overblik og en overordnet forståelse af helheden for os selv ved at gennemlæse alle transskriberingerne. I den forbindelse tog vi notater hver især for derefter at kunne diskutere overordnede emner eller brugbare citater fra transskriberingerne igennem. Rent praktisk var det vores hensigt i første omgang at kode alle transskriberingerne sammen. Dette mente vi ville sikre en fælles forståelse for de meninger, som fremgik i transskriberingerne, ligesom vi på den måde begge ville opnå større (og samme) indsigt i de koder, som blev nedskrevet fra transskriberingerne. Men efter fælles at have kodet en enkelt transskribering besluttede vi os for at dele os op således, at vi begge kodede samtlige interviews hver for sig for herefter i fællesskab at gennemgå dem for at sikre lige netop den ønskede fælles forståelse for de fremtrædende meninger. Kodningen af transskriberingerne og den efterfølgende diskussion heraf blev gennemført i vilkårlig rækkefølge - dog opdelt, så vi gennemførte kodning og diskussion af transskriberingerne med håndboldtrænerne først efterfulgt af svømmetrænerne. Det, at vi har brugt tid på i fællesskab at gennemgå kodningen af transskriberingen, sikrer det, som Kvale og Brinkmann (2009) betegner som kommunikativ validitet. Kommunikativ validitet kan ses som en metodisk kvalitetssikring af afhandlingens analytiske del. Det drejer sig her om at teste gyldigheden af videnspåstande i en samtale. Når videnspåstande diskuteres i en samtale, dannes der ifølge Kvale og Brinkmann (2009) gyldig viden.

Efter at have diskuteret de respektive kodninger igennem, blev det næste skridt i forbindelse med den åbne kodning nu at gruppere og inddele koderne ved at placere dem i en række temaer. Vi var på forhånd opmærksomme på, at temaerne skulle beskrive vigtige fænomener med relevans for afhandlingens forskningsspørgsmål (Flick 2009). For at skabe et større overblik blev alle koderne nedskrevet i korte sætninger og stikord på små sedler. På samme seddel blev noteret hvilket interview koden tilhørte, samt hvorvidt koden kom fra et interview med en håndboldtræner eller svømmetræner. På den måde ville vi hele tiden kunne spore det fulde udsagn fra transskriberingerne. I første omgang havde vi gjort os nogle tanker om, hvilke temaer der kunne være i forbindelse med forskningsspørgsmålet. Vi grupperede derfor sedlerne med koderne indenfor syv overordnede temaer. På den måde kunne vi så systematisere analysen ud fra de kodninger,

der lå under de respektive temaer. Hermed havde vi færdiggjort kodningen af vores transskriberede interviews, og nogle generelle temaer fremstod nu bærende for interviewene i forhold til afhandlingens forskningsinterview.

Endelig stod vi nu overfor fortolkning og analyse af de koder og temaer, som vi havde identificeret. Som en start delte vi temaerne ud for på den måde at kunne skabe større overblik over de mange koder indenfor temaerne. Hver især satte vi koderne "i orden", så der blev skabt en rød tråd imellem dem og nedskrev rent deskriptivt resultatafsnittene over de fænomener, som viste sig iblandt koderne. I forbindelse med den fortolkende og analytiske fase inddrog vi afhandlingens teoretiske apparat. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) skal den fortolkende her forholde sig til udsagnenes indhold og samtidig søge at forstå, hvad de udtrykker om den interviewedes livsverden. Det drejer sig om at udvide den autonome mening i interviewudsagnene, hvilket er det, Kvale og Brinkmann (2009) betegner som princippet om tekstens autonomi. Udarbejdelsen af afhandlingens endelige analyse og fortolkning blev delt lige imellem os. Vi udarbejdede i fællesskab en analysefigur og startede herefter hver især med at behandle de hvert enkelt analyseafsnit på baggrund af resultatafsnittene. Afsluttende for hver enkelt afsnit blev transskriberingen og analysen læst igennem af os begge for at sikre det, Kvale og Brinkmann (2009) betegner som processen mellem delene og helheden. Med dette sikrer vi, at de fortolkede dele bliver "testet" af os begge og sat i relation til den egentlige helhed (Kvale og Brinkmann 2009).

I forbindelse med hele analysearbejdet har vi været opmærksomme på, at vi som forskere fortolker de interviewedes udsagn. Som forskere og fortolkere er det ikke muligt at fraskrive os den forståelsestradition og erfaring, vi kommer med. Det kan derfor ikke undgås, at afhandlingens analyse og diskussion påvirkes ud fra vore egne forudsætninger (Kvale 2004). Således foretog vi en gennemlæsning af hinandens analyser og fortolkninger ud fra egen forståelsesramme. Herefter diskuterede vi eventuelle forskelle i forståelsen af de udarbejdede analyseafsnit for at kunne holde dem op mod helheden i interviewene. Det er altid svært for fortolkeren at vide, hvornår analysen er gjort færdig. Ifølge Kvale (2004) pointeres det, at fortolkningen af en tekst stopper, så snart man er nået frem til en enhedspræget mening uden indre modsigelser (Kvale 2004). Med anvendelsen af åben kodning som analyseredskab og kommunikativ validitet mener vi, at vi som forskere og

fortolkere kan argumentere for at have et godt grundlag for en gennemført analyse og fortolkning af afhandlingens datamateriale.

I sidste del af kapitel 2 vil vi afslutningsvis behandle afhandlingens validitet og reliabilitet.

2.5.7 Reliabilitet og validitet

Med den foregående, dybdegående gennemgang af afhandlingens design og metode ønsker vi at danne en solid baggrund for reliabilitet og validitet i afhandlingens afsluttende konklusion(er). Som forsker er det vigtigt at gøre sig overvejelser omkring reliabilitet og validitet. For at give den almene læser større forståelse for ordene, bruger Kvale og Brinkmann (2009) og Launsø og Rieper (2008) henholdsvis begreberne 'pålidelighed' og 'gyldighed'. I det følgende fremstilles, hvorledes vi som forskere og forfattere har forsøgt at opnå og øge reliabilitet og validitet i afhandlingen.

Reliabilitet vedrører konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater, dvs. hvor pålidelige resultaterne af forskningen er. Reliabilitet behandles derfor ofte i spørgsmålet om, hvorvidt et resultat på andre tidspunkter kan reproduceres (Kvale og Brinkmann 2009). Gennem afhandlingens metode har vi forsøgt at redegøre for vores fremgangsmåder samt de bagvedliggende overvejelser og refleksioner herfor. På den måde sikrer vi os, at metoden er så konkret beskrevet, så studiet vil kunne gentages på samme måde, fx med andre træneruddannelser eller andre idrætsforbund/-unioner som case miljøer. I forhold til selve interviewsituationen taler Kvale (2004) om interviewreliabilitet. Da vi hver især har fungeret som interviewere, har vi været opmærksomme på at gennemføre interviewene så ensartet som muligt ved at opstille tidligere nævnte kriterier for os selv og hinanden og derved definere en fast strategi for interviewene (Kvale 2004).

Da vi efterfølgende transskriberede interviewene, arbejdede vi med det, Kvale (2004) beskriver som intersubjektiv reliabilitet. Ved at udarbejde en fast transskriberingsprocedure, sikrede vi ensartethed i transskriberingerne.

Ifølge Kvale (2004) optimerer metoder og procedurer reliabilitet; men en for stor vægtning kan modvirke kreativiteten og mangfoldighed i resultaterne. Derfor har vi gennem hele forskningsprocessen været opmærksomme på, hvor stringente vi var (Kvale 2004).

Validitet refererer til sandheden, rigtigheden og styrken, altså gyldigheden af et udsagn (Kvale og Brinkmann 2009). En valid (gyldig) slutning er fornuftig, velbegrunder, overbevisende og korrekt udledt af de præmisser, den er dannet på baggrund af (Kvale og Brinkmann 2009). Validitet drejer sig indenfor samfundsvidenskaberne om, hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge. I valideringen af afhandlingen ligger en kvalitetskontrol i alle faser i forskningsprocessen fra den første tematisering til den endelige rapportering, da Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer for, at validering ikke bør begrænses til en bestemt fase i en interviewundersøgelse. Kvaliteten i femgangsmåden er på den måde en validering i sig selv. Gennem hele forskningsprocessen har vi søgt at kontrollere, spørge ind til og teoretisere den viden, vi har opnået, ved at forholde os kritisk til egne fremgangsmåder og resultater. Vi har især arbejdet med validiteten ved at se kritisk på vores brug af åben kodning samt analyse og diskussion. I forbindelse med denne proces har vi anvendt triangulering, der ifølge Kvale (2004) er en metode til at modvirke selektive opfattelser og ensidige fortolkninger. På den måde er valideringen også afhængig af kvaliteten af vores dygtighed og præcision, af en kontinuerlig kontrol og af vores teoretiske fortolkning af afhandlingens resultater (Kvale og Brinkmann 2009).

Vi har tidligere nævnt anvendelsen af kommunikativ validitet, den metodiske kvalitetssikring af afhandlingens analytiske del. Udover dette har vi arbejdet med det, Kvale og Brinkmann (2009) betegner 'pragmatisk validitet', hvor det er sandheden, der hjælper os til at handle på en måde, så de ønskede resultater opnås. På baggrund af dette har vi forsøgt at dokumentere, på hvilken måde (hvordan), hvorfor og for hvem studiet her er relevant, hvoraf vi vurderer, at specielt DIF, DHF (og andre elitesportsforbund) kan drage nytte af afhandlingens viden ved at anvende den i fremtidig uddannelse af elitetrænere. Som forskere er det ikke hensigten at nå frem til en påstand om, at vores konklusioner er universelt gyldige. Derimod skal de ses som forståelser af elitetrænerens hverdag i relation til deres egen erfaring samt den ballast, de har fået - eller ikke fået - fra deres respektive træneruddannelser, for derpå at kunne inspirere DIF, DHF eller andre forbund til udvikling af elitetræneruddannelserne i Danmark.

Med denne redegørelse for afhandlingens reliabilitet og validitet har vi nu afsluttet afhandlingens kapitel 2 omkring forskningsdesign med udgangspunkt i de fire lag, henholdsvis beskrevet forskningsfilosofi, casestudiet som forskningsstrategi, det kvalitative interview som forskningsmetode samt forskningspraksis.

3.0 Kapitel 3 – Litteraturstudiet og definition af begreber

3.1 Litteratur om Mikropolitik og elitesport?

Vi indledte arbejdet med afhandlingen med at foretage en systematisk og grundig litteratursøgning. I forbindelse med den metodiske fremgangsmåde i litteratursøgningen til denne afhandling har vi ladet os inspirere af Wichmann-Hansen et al. (2007) og deres beskrivelse af en specifik litteratursøgning omhandlende vejledning i universitetsregi. Vi valgte at foretage følgende tre overordnede litteratursøgninger:

1) Den første blev foretaget på Syddansk Universitetsbibliotek d. 19., 20. og 21. september 2011 under vejledning af en idrætsfaglig forskningsbibliotekar. Her var hovedformålet at finde publicerede, empiriske studier ved at søge i bibliotekets elektroniske databaser.

2) Den anden blev foretaget uden vejledning umiddelbart efter. Her var hovedformålet at finde litteratur, hovedsagligt lærebøger, om emnerne (mikro)politik og magt.

3) Den tredje søgning blev foretaget af to gange med en måneds mellemrum henholdsvis 1. - 2. december 2011 og 2. - 3. januar 2012. Den bestod i at gennemgå de publicerede artikler, vi valgte ud på baggrund af den første søgning. Alle artiklernes referencer blev systematisk gennemgået for at finde yderligere relevant litteratur.

Den første søgning. I forbindelse med søgningen i bibliotekets elektroniske databaser lavede vi en brainstorm over alle de søgeord, vi kunne forestille os, at eventuelle relevante artikler kunne indeholde. Med relevante artikler skal forstås, artikler der omhandler mikropolitiske faktorer i relation til elitesport. Vi anvendte følgende søgeord; sport, micropol*, politics, coach*, power, formal education, teach*, elite, handball samt swimming. Bilag 8 viser, hvordan vi har kombineret de forskellige søgeord samt resultatet af søgningen.

Vi valgte at søge i følgende databaser efter vejledning fra den idrætsfaglige forskningsbibliotekar: Academic Search Premier, der søger bredt, Business Source Complete, der søger emnespecifikt om politik og samfundsvidenskab samt SPORTDiscus, der søger emnespecifikt om sport. Søgefunktionen EBSCO giver mulighed for at søge i alle tre databaser samtidigt, hvilket vi benyttede os af for at sikre en vis overskuelighed i

søgeprocessen. I forbindelse med udvælgelsen af relevante artikler valgte vi at arbejde ud fra nogle fastsatte inklusions- og eksklusionskriterier for at sikre sammenhæng mellem den baggrundsviden, vi ønsker at oparbejde og vores empiriske undersøgelser, som danner baggrund for at kunne besvare afhandlingens forskningsspørgsmål. I tabel 1 ses de inklusions- og eksklusionskriterier vi har arbejdet ud fra i den beskrevne søgeproces.

Kriterier	Inklusion	Eksklusion
Træner niveau.	studier af trænere, der pr. vores definition, arbejder med eliteatleter.	studier af trænere, der pr. vores definition, ikke arbejder med eliteatleter.
Træner erfaring	studier af trænere med flere års erfaring	studier af nye, uerfarne trænere.
Metode	publicerede, empiriske studier med kvalitativt forskningsdesign.	ikke videnskabelige studier, reviews og kvantitative studier.

Tabel 1. Inklusions- og eksklusionskriterier for søgestrategien

Ved at kombinere søgeordene fik vi i alt 155 hits, hvoraf der blev udvalgt 4 artikler. Dette resultat synes at vidne om, at publiceret forskning i mikropolitik i relation til elitesport på tidspunktet for afhandlingens udarbejdelse, er væsentligt begrænset.

Den anden søgning. For at kunne undersøge udvalgte elitetræneres mikropolitiske kompetencer må vi have indsigt i den litteratur, som beskriver det mikropolitiske problemfelt samt begreberne politik og magt. Vi søgte primært efter lærebøger i bibliotekets katalog via Syddansk Universitetsbiblioteks hjemmeside.

Den tredje søgning. Den sidste søgning foregik ved at tage de fire udvalgte artikler, som var resultatet af den første søgning, og gennemgå samtlige referencer. Der blev gennemgået 177 referencer, hvoraf 28 var dubletter af første og anden søgning til sammen. Af de 177 referencer udvalgte vi fem bøger og artikler til senere gennemlæsning. Det var litteratur, som vi fandt interessant i forbindelse med udarbejdelsen af teoriafsnittet.

3.2 Det emnespecifikke fundament - fire videnskabelige artikler.

I vores arbejde med at komme nærmere en forståelse af hvilken rolle mikropolitisk kompetence spiller for trænere, dukker der interessante spørgsmål op; *"hvordan opstår*

træneres indflydelse"? Og "hvordan får han udøvere og ledelse til at tro på de sportslige og pædagogiske strategier, han lægger"? Og "hvordan agerer træneren for at skabe gode arbejdsbetingelser for sig selv i det miljø, han arbejder i"? For at kunne svare på disse spørgsmål, må vi undersøge og udforske, hvad trænerne oplever i deres daglige arbejde. Dette har vi gjort henholdsvis gennem et studie af eksisterende, videnskabelig litteratur, som præsenteres nedenfor, samt ved at foretage kvalitative interviews med udvalgte elitetrænere i Danmark. De kvalitative interviews præsenteres senere i afhandlingen. Nedenfor præsenteres fire udvalgte artikler fundet i vores litteratursøgning. Artiklerne er fra henholdsvis 2002 samt 2009.

Det relativt sparsomme antal artikler kan vidne om en ligeså sparsom mængde forskning på området omkring mikropolitik i relation til professionel sport. Tre af artiklerne er udarbejdet af det samme forfatterteam, Potrac og Jones, hvis studier er foretaget med fodboldtrænere i elitesportsmiljøet. Én artikel er udgivet med henblik på forskning i uddannelse, og den ser bl.a. på mikropolitisk kompetence i relation til nyuddannede lærere. Denne artikel har vi udvalgt, fordi den kan belyse de pædagogiske og organisationsmæssige ligheder, der findes mellem lærere og trænere og fordi, den giver et bud på nogle relevante mikropolitiske problemstillinger, der kan overføres til trænergerningen.

Vi må tage i betragtning, at følgende præsentation af artiklernes fund kan gøre det problematisk at give læseren et nuanceret indblik af træneres relation til mikropolitisk kompetence, når de samme forfattere står bag tre af artiklerne. Vi har dog ikke fundet argument for at inddrage yderligere eksisterende litteratur som supplement, da vores litteratursøgning efter vores vurdering ikke resulterede i andet relevant, videnskabeligt materiale.

3.3 Eksisterende, empirisk litteratur

Ét af flere gennemgående budskaber i artiklerne er, at det er uundgåeligt at arbejde politisk i en pædagogisk kontekst. Det kræver evne til at "se" og "forstå" situationer gennem en mikropolitisk linse for effektivt at kunne tackle de pædagogiske og organisationsmæssige udfordringer, der kan være forbundet med en træner eller en lærers arbejde. Ifølge Potrac og Jones (2009, a) bør det anerkendes, at trænergerningen ("coaching") består af en stor

mængde pædagogiske elementer, og at eksisterende forskning inden for uddannelse kan hjælpe med at kaste lys over relationen mellem pædagogiske elementer, mikropolitisk kompetence og elitetrænere.

Der har været tendens til at portrætere trænere, som "teknikere der overfører viden", og at viden om coaching i sport er "facts som overleveres gennem generationer" (Potrac et al. 2002). Dette er en mangelfuld opfattelse af trænergerningens mange facetter. En træners arbejde er påvirket af mange specifikke interessenter i en social og kulturel kontekst, og der bør være større fokus på at undersøge trænerens rolle som praktikker og ikke som én, der 'overfører' og 'overleverer' viden.

Der har de seneste årtier været stor fokus på forskning inden for coaching; specielt omkring psykologisk, fysiologisk, teknisk og taktisk udvikling af udøvere (Potrac et al. 2002). Den type forskning har som oftest haft det hovedformål at finde ud af, hvordan trænere kan være med til at skabe gode udøvere. Potrac og Jones (2009a) peger på, at der er knap så meget fokus på at undersøge, hvilke kompetencer en træner skal besidde for at skabe de bedst mulige arbejdsbetingelser for sig selv. Her kommer mikropolitisk kompetence ind i billedet.

Kelchtermans og Ballet anvender i studiet af nyuddannede lærere betegnelsen "*micro-political literacy*" (2001). Micro-political literacy er evnen til at "læse" situationer og udfordringer gennem en mikropolitisk linse, og det er evnen til at tackle udfordringerne på en effektiv måde.

Ved hjælp af forskellige mikropolitiske handlinger (som involverer mennesker, ressourcer samt magt (Leftwich 2004)), søger lærerne (og trænere) at oparbejde bedst mulige vilkår for at kunne udføre deres arbejde inden for de overordnede rammer, der er sat. Ifølge Kelchtermans og Ballet kan eksempler på mikropolitiske handlinger være; at tale, at tie, at undgå at tage nogens parti, acceptere ekstra arbejde (overarbejde), anvende humor, at komplimentere, at sladre eller fx at konfliktløse. Ifølge Kelchtermans og Ballet kan det være nærmest umuligt at opstille en komplet liste over alle mikropolitiske handlinger. Dette skal ses i lyset af, at næsten enhver menneskelig handling kan have- eller få mikropolitisk betydning i en given, specifik kontekst (Kelchtermans og Ballet 2002).

I gennemlæsningen af de fire udvalgte artikler viser der sig tre temaer, der opsummerer artiklernes fund, og som alle har mikropolitiske handlinger som det gennemgående element. Temaerne er; 1) Forhandlinger og indbyrdes magtkamp, 2) Kontrol og legitim magt samt 3) Tillid og respekt.

3.3.1 Forhandlinger og indbyrdes magtkamp

Potrac og Jones' undersøgelse af en deltidsprofessionel fodboldtræners hverdag viser, at relationer i dagligdagen er præget af forhandlinger og indbyrdes magtkampe (Potrac & Jones 2009b). Træneren er i kontakt med forskellige grupper af interessenter, som gerne plejer deres egne interesser først. Disse interessenter kan være assistenter, ledere, sportsdirektører, forældre, pressen osv. I sådan et miljø kan det være en fordel at være god til at forhandle for at få sine professionelle behov og interesser opfyldt. Spillernes interesse kan fx være at få så meget spilletid som muligt. Dette gør, at spillerne kæmper interne magtkampe om at være bedst. Direktøren og bestyrelsen er interesseret i at opfylde et sportsligt mål, fx et mesterskab, samtidig med, at de skal sørge for, at klubben holder sig inden for en bestemt budgetramme. Det bevirker, at bestyrelsen kan tage vigtige beslutninger, som chefræneren ikke har indflydelse på, men som kan påvirke den økonomiske ramme, chefræneren forholder sig til, når der skal købes spillere. Cheftræneren selv har en interesse om at opfylde sportslige mål, men er ofte begrænset af de rammer, de øverste ledere har sat. Cheftræneren kan tage beslutninger, som spillerne ikke har indflydelse på (fx udvælge de bedste spillere til en kamp), som er nødvendige for, at han kan opfylde klubbens sportslige mål.

Det er ofte set, at trænere også har en fysioterapeut og/eller en læge eller lignende til rådighed, som kan hjælpe og vejlede i forhold til spillere, der er syge eller skadede. Deres vejledning skal træneren også forholde sig til. Han skal beslutte, om hans ret til at bestemme om en eventuelt skadet spiller skal deltage i en kamp, skal gå forud for sundhedspersonalets anbefalinger.

Træneren synes at være i en konstant beslutningsproces, hvor han skal tackle mange forskellige problemstillinger, og han skal inddrage mange personers individuelle interesser

i sine overvejelser alt sammen inden for nogle specifikke økonomiske og organisatoriske rammer. Potrac og Jones skriver om træneren i undersøgelsen;

"...Gavin painted a picture of coaches who must work with a diverse range of individuals (such as athletes, assistants, administrators), who may not only bring different goals, motivations and traditions to the working context, but who would also not hesitate to act on their beliefs if the opportunity arose to do so". (Potrac og Jones 2009b: 565).

I samme undersøgelse henviser forfatterne til et studie af Kelchtermans og Ballet, hvis undersøgelse peger på, at grupper og individer ofte har tendens til at forfølge interesser, der har til formål at opretholde eller forbedre deres egen position (Kelchtermans og Ballet 2002). For at kunne navigere i et miljø hvor parterne først og fremmest forfølger egne interesser, og hvor individers forskellige traditioner og værdier kan komme på tværs af hinanden, er det af stor betydning at træneren (eller læreren) har mikropolitisk kompetence. Hvis ikke træneren besidder evnen til at forhandle sig frem til enighed blandt de involverede interessenter og evnen til at vide, hvornår han enten skal tage en overordnet beslutning, tage en alvorlig snak med en kollega eller spiller, undgå at sige noget for ikke at blive upopulær eller fyre en spiller (fx fordi vedkommende ikke lever op til klubbens sportslige niveau), kan det give træneren svære arbejdsbetingelser.

3.3.2 Kontrol og legitim magt

Resultater fra to studier af fodboldtrænere peger på, at positionen som træner kræver andre kompetencer end de tekniske og taktiske (Potrac & Jones 2009a, 2009b). Træneren må ansues som værende en leder, der skal have ledelseserfaring. Rollen som leder og rollen som træner er ikke nødvendigvis to roller, der forbindes med hinanden i sportslige sammenhænge. Der synes dog at være en god overførbarhed, når positionen som træner tænkes ind i en organisatorisk sammenhæng. En træner har et givent antal spillere under sig, og han har ansvaret for, at de præsterer sportsligt, og han har et medansvar for, at de trives med den daglige træning. Over sig har træneren ofte en ledelse fx bestående af en sportsdirektør og en bestyrelse, som han skal rapportere til, når det forlanges. En træners position i en klub kan med andre ord siges at være meget central, og han skal være

forberedt på at være genstand for manges opmærksomhed. En træner udtrykker det på følgende måde:

"I have to think about how people might react to me and my coaching every time I'm in the club. Just because I got off to a good start, it doesn't mean that I'm no longer under the microscope". (Potrac og Jones 2009b: 571)

Den professionelle titel som træner, og som den der fx leder et helt hold eller en hel årgang af udøvere, følges af ansvar og magt. Der hæfter sig en ret til at bestemme - en ret, der kan betegnes som legitim magt (Potrac et al. 2002). Legitim magt kan forstås som en lovlige ret til at bestemme, fordi personen bærer en professionel titel som fx "træner". Det er trænerens ansvar, at udøverne præsterer og får succes, og med det ansvar følger et behov for at have kontrol over dem. Kontrollen kan komme til udtryk, ved at træneren fx bestemmer, hvilke øvelser træningen skal bestå af, hvilke spillere der er gode nok til at spille kamp og hvilke udøvere, der ikke er gode nok til at være på det bedste hold. Hvis træneren ikke har retten (den legitime magt) til at tage sådanne beslutninger, kan han formentlig heller ikke leve op til ansvaret for, om holdet eller udøverne leverer gode sportslige præstationer.

Trænerens ønske om at have kontrol kan fx også vise sig i en situation, hvor han oplever, at en spiller udtrykker vedvarende uenighed og utilfredshed med øvelserne til træning (Potrac og Jones 2009b). For at undgå at den pågældende spiller spreder sin uenighed til de andre spillere på holdet, og træneren dermed mister kontrollen over træningen, får han efter længere tids indirekte pres, den pågældende spiller til at forlade holdet. Træneren anvender sin legitime magt til at arrangere træningspas, som udstiller den utilfredse spillers tekniske og fysiske svagheder. De andre spillere begynder at klage over hans svagheder, og det ender med, at den pågældende person er så marginaliseret på holdet, at han selv vælger at stoppe. Dette eksempel viser, hvordan en træner kan benytte den autoritet, der hæfter sig til titlen som træner, og derigennem styre tingenes gang til sin egen fordel for i sidste ende at være den, der overordnet har kontrol over sine udøvere.

Behovet for kontrol kan også vise sig ved trænerens ønske om selv at udvælge sine assistenter. Har træneren ikke mulighed for selv at vælge, kan det skabe usikkerhed om

samarbejdet, hvis han får tildelt en assistent, som han ikke kender på forhånd og ikke har tillid til. Potrac og Jones citerer Gavin, der siger således:

"It really wasn't great that Wayne was appointed without my say so. At the time, I was just happy to get the job and didn't think I had the stature to go to the chairman and say "I don't want him working here"". (Potrac og Jones 2009b: 566).

I det pågældende eksempel fortæller Gavin, at hans nye assistent, Wayne, er ansat uden, Gavin er blevet spurgt til råds. Gavin er bekymret for, om Wayne er en bedre træner, og han frygter at miste kontrol og at miste sin position som "chef" træner, hvis spillerne på fodboldholdet synes bedre om Wayne. Eksemplet illustrerer, hvordan behovet for kontrol kan komme til udtryk gennem en usynlig magtkamp for at bevare sin position og ret til at bestemme. Den pågældende træner giver udtryk for, at han har de bedste arbejdsbetingelser, hvis han kender til sin assistent og dermed kender vedkommendes styrker, svagheder og samarbejdsevne.

3.3.3 Tillid og respekt

Tillid og respekt synes at være to vigtige elementer, når det gælder trænerens og udøvernes indbyrdes relation. Men hvordan oparbejder en træner tillid og respekt fra sine udøvere?

I studiet af Potrac et al. (2002) har træneren opfattelsen af, at spillerne kræver ekspertviden fra trænerens side. Træneren skal bl.a. selv kunne udføre de øvelser, som han instruerer spillerne i. Kan han ikke det, kan det belaste den professionelle relation mellem træner og spillere, og der vil opstå en mangel på tillid og respekt til træneren. Hvis træneren formår at synliggøre både sin teoretiske og praktiske ekspertviden, kan han opnå en "ekspertmagt", som gør det muligt at vinde tillid og respekt. Dette kan belyses gennem et eksempel af Potrac og Jones (2009b). De beskriver en cheftræner på et fodboldhold, som vinder spillernes tillid og respekt ved at gøre sig bedre end sin assistenttræner.

Cheftræneren lader sin assistent overtage den daglige træning for en periode.

Cheftræneren observerer på assistentens afvikling af træningen og forbereder en træning, der er bedre end assistentens. Dette resulterer i, at spillerne beder cheftræneren forestå samtlige træningssessioner, fordi de synes, han er bedre end assistenten. Ved at fremstå

som eksperten vinder træneren tillid og respekt fra spillerne. Man kan diskutere om, måden cheftræneren vinder respekt på, er fair, idet respekten vindes ved at manipulere med spillernes opfattelse af assistentens trænerkompetencer.

Tillid og respekt kan ifølge Potrac og Jones (2009b) være nøglen til effektiv "coaching". Hvis tilliden og respekten ikke er til stede, kan det resultere i, at udøvere modsætter sig en træners ord og krav, og det kan ende med at underminere trænerens rolle, som den der skal lede udøverne mod opnåelse af sportslige mål.

Det kan være altafgørende for trænerens popularitet, at han kan opretholde respekten gennem det at være ekspert. En træner udtaler om sine spillere på et fodboldhold;

"You've really got to win them over. It's vital. If they don't rate or respect you, then you won't get their best effort. That affects you, because you're responsible for the quality of their performances". (Potrac og Jones 2009b: 568).

I studiet omkring nyuddannede læreres socialisering i undervisningsmiljøet, viser Kelchtermans og Ballet analyse, at lærere også finder det vigtigt at fremstå som eksperter overfor deres elever. De kan fx bruge meget tid på planlægning af en god undervisning med kreative aktiviteter samt udvikling af nyt og spændende undervisningsmateriale. Dette gør de bl.a. af strategiske årsager for at fremstå som en kreativ, hårdtarbejdende og kompetent underviser (Kelchtermans og Ballet 2002).

Udover at være ekspert er der et andet vigtigt element i trænerens forsøg på at vinde tillid og respekt. I Potrac et al.'s (2002) studie beskriver de, hvordan en fodboldtræner udtrykker behov for at kende sine spillere som individer og ikke kun som et samlet hold. Det har stor betydning, at træneren kender sine spillere som individer, ikke mindst fordi det kan gøre det nemmere at tilrettelægge en optimal træning for udøverne, men også fordi kendskabet til hinanden kan binde spillere og træner sammen på et plan, der rækker ud over det professionelle. Når spillerne fornemmer en relation til træneren, som ikke kun er professionel, kan det være med til at skabe tillid til træneren; en tillid som kan gøre det nemmere for træneren at overbevise spillerne om, at de bør følge hans sportslige strategier og metoder.

To af studierne viser flere eksempler på træneradfærd, som skaber tættere relation til udøvere. Træneren skal fx være omgængelig. Han skal udvise interesse, hvis de kommer til ham med behov for at tale om et problem. Han skal være venlig, og han kan gøre brug af en humoristisk fremtræden for at virke imødekommende (Potrac et al. 2002, Potrac & Jones 2009b).

3.4 Mikropolitisk kompetence

For at kunne undersøge elitetræneres mikropolitiske kompetencer må vi gå nærmere ind i hvilken forståelse, der gemmer sig bag ordene "mikro" og "politik". Vi vil lægge størst vægt på at beskrive, hvad der gemmer sig bag begrebet politik. Begrebet politik dækker efter vores vurdering over begrebet magt, som kræver stor opmærksomhed i kraft af dets mange mulige betydninger. Afsnittet her skal kaste lys over magtbegrebets omfang samt kompleksitet. Dernæst skal det fungere som et begrebspecifikt fundament for at forstå de relevante problemstillinger, vi har fremhævet i forbindelse med den eksisterende videnskabelige litteratur.

Senere i afhandlingen, i afsnittet "Den teoretiske ramme", vil vi gå dybere ned i lige præcis de konkrete forståelser af magtbegrebet.

Nedenfor præsenteres i kronologisk rækkefølge tre begreber: mikro, politik og magt. Dernæst følger et indblik i, hvordan mikropolitik som strategisk og social kompetence har bevæget sig fra offentlig ledelse og over i sports coaching.

3.4.1 Mikro

Ordet stammer fra det græske mikros og betyder lille. Ordet kan også være udtryk for noget, der er småt. I denne sammenhæng anvender vi betegnelsen mikro, fordi vi i vores analytiske ramme arbejder med personperspektivet. Vi undersøger elitetræneres oplevelser og forståelser, dvs. vi zoomer ind på enkelte individers livsverden. Vi anvender mikro til at præcisere, at udgangspunktet for vores afhandling er de sociale, politiske processer, der sker i det konkrete miljø, træneren arbejder i.

3.4.2 Politik

Ordet politik kræver en lidt længere forklaring. I engelsk litteratur ses politik ofte betegnet som "*politics*". Vi vælger ikke at forstå det som "politik i flertal" (politikker) men nærmere bestemt som "politiske processer". Adrian Leftwich skriver, at politik består af tre essentielle ingredienser; 1) *mennesker* (ofte med forskellige holdninger og interesser), 2) *ressourcer* (tid, penge eller muligheder) samt 3) *magt* (kapaciteten til at få det man gerne vil have) (Leftwich 2004). Disse tre ingredienser kan alle findes inden for trænergerningen.

I vores dagligdagsforståelse kan vi have tilbøjelighed til at opfatte politik og politiske processer som noget, der kun foregår i offentlige institutioner, ex. i Regeringen og som noget, der handler om udformning af love og regler (Leftwich 2004). Hvis vi går uden om den forståelse og ser på, hvad en politisk proces er (forstået som en social handling), kan vi også finde følgende forståelse;

"..politics is a universal and pervasive aspect of human behavior and may be found wherever two or more human beings are engaged in some collective activity, whether formal or informal, public og private" (Leftwich 2004: 100).

Her beskrives en politisk proces som et universelt, udbredt træk ved menneskelig adfærd og som noget, der finder sted, hver gang to eller flere mennesker mødes. Via denne forståelse trækkes "politik" væk fra den gængse opfattelse, der relaterer til offentlig administration og ledelse, og over til at være en helt almindelig dagligdagsproces, som forekommer i alle sociale relationer og i mange forskellige miljøer.

Hvis vi sammenkobler *mikro* med *politisk proces*, får vi det litteraturen på engelsk betegner som *micropolitics* - mikropolitiske processer. I de videnskabelige artikler vi har anvendt som baggrundslitteratur til denne afhandling, støder vi flere gange på Potrac og Jones, som har søgt at definere mikropolitiske processer. De har undersøgt, hvordan trænere erhverver sig mikropolitisk kompetence. Potrac og Jones anvender følgende beskrivelse af mikropolitiske processer:

"The term micropolitics can be used to describe the political actions that take place between social actors in different organizational settings, such as, schools, sports clubs and teams, companies, and families" (Potrac og Jones 2009a: 225).

Vi ser, at mikropolitiske processer kan beskrives som politiske handlinger, der finder sted mellem sociale aktører i forskellige miljøer. Denne beskrivelse ligger tæt op af førnævnte forståelse af, hvad en politisk proces kan være. Det giver os en overbevisning om, at vi kan overføre tanken om aktører, der udfører politiske processer til et miljø som elitesportsverdenen og nærmere bestemt til elitetræneren. Elitetræneren skal kunne agere i mange sociale (politiske) processer med flere forskellige interessentgrupper som fx. udøvere, kollegaer og den øverste ledelse.

3.4.3 Magt

I den mængde litteratur vi har fundet, som beskriver hvad politik er - og nærmere betegnet - hvad mikropolitiske processer og handlinger er, ser vi, at politik hænger uløseligt sammen med begrebet magt. Dvs. at hvis vi skal opnå et dybere indblik i, hvad en politisk proces er, skal vi også forstå betydningen og omfanget af begrebet magt.

Der findes mange indgangsvinkler til at forstå magtbegrebet, og der findes mange eksperter, som har bidraget med hver deres beskrivelse af magtbegrebet (Leftwich 2004, Helliwell og Hindess 1999, Buchanan og Badham 1999, Thomsen 2007, Foucault 1975-76, Bourdieu 1986).

Ordet *magt* ses oftest sidestillet med det engelske "power". The Oxford English Dictionary (2002) giver ti forskellige betydninger af ordet power, hvoraf de første fire har relation til sociale handlinger. Disse fire er *"the ability to do something"*, *"the ability to influence people or events"*, *"the right or authority to do something"*, *"political authority or control"*.

Disse fire betydninger overlapper hinanden. De handler alle i én eller anden udstrækning om at besidde en kompetence eller en ret til at gøre noget mod andre/en anden part. Det kan være evnen til at gennemføre en idé, evnen til at påvirke andre mennesker eller situationer eller en legal ret til at håndhæve en regel. Fx har en politibetjent en lovlig ret til at give en bøde. Fælles for de fire betydninger er, at de kan realiseres gennem menneskelig handling eller menneskelige udtryk (fx den måde man ser ud på, eller den måde man agerer

på). Denne menneskelige handlen kan derefter påvirke modparten til fx at opfatte den pågældende handlen som magtfuld.

Man kan tale om, at det at opnå eller besidde magtkompetence til at gøre noget kan komme i forskellig forklædning. Man kan forestille sig, at den forklædning kan være; en bestemt kropslig adfærd (fx højtråbende, direkte øjenkontakt, fægten med armene), alder og udseende (fx høj/lav, gammel/ung), stillingsbetegnelse (fx direktør) eller kognitive og strategiske egenskaber (fx høj faglig viden, evne til at formidle, argumentere og diskutere).

Hvis vi går tilbage til Potrac og Jones, som har undersøgt mikropolitik (og magt) i elitesportsmiljøer, kommer de med konkrete eksempler, som kan hjælpe med at belyse evnen til at få andre til at gøre det, man gerne vil have. I en artikel nævner Potrac og Jones at de udvalgte elitetrænere bruger bevidste strategier som "hvide løgne", humoristisk og venlig fremtræden samt ansigtsmimik for at manipulere udøvere og situationer til deres egen fordel (Potrac og Jones 2009a).

Udover at man kan tale om, at magt i sociale relationer betinger sig af menneskelig handlen, bør man også se på magt som et begreb, der kan vægtes – fx meget eller lidt. Med det mener vi, at magt kan anskues ud fra en tanke om et kontinuum med "lidt magt" eller "ingen magt" i den ene ende og "meget magt" eller "al magt" i den anden ende. Man kan forestille sig, at en given menneskelig handling kan føre til besiddelse af mere eller mindre magt alt efter, hvordan magthandlingen bliver modtaget af modparten. På den måde bliver magt også til en kvantitativ kapacitet (Helliwell og Hindes 1999). Her er det interessant at overveje, hvilke "forklædninger" (jf. ovenstående afsnit) der kan føre til enten meget eller lidt magt, og om dette kan være bestemt af det specifikke miljø, hvori magthandlingen finder sted. Som et passende eksempel til at belyse denne tanke, kan vi igen se på elitetræneren, som arbejder i et sportsmiljø. Når han er omgivet af sine udøvere, anses han måske for magtfuld, fordi han er udøvernes chef, men når han er omgivet af klubbens ledere, anses han måske for mindre magtfuld, fordi folk her er højere i hierarkiet (jf. tanken om at en stillingsbetegnelse kan have betydning for magtforholdet).

I den udvalgte litteratur vi anvender, som beskriver politiske begreber, støder vi flere gange på forfattere, som er inspireret af politologen Rober A. Dahls forståelse af

magtbegrebet (Buchanan & Badham 1999, Blase & Anderson 1995, Thomsen 2007, Leftwich 2004). Dahl har ifølge Thomsen formuleret følgende beskrivelse af, hvordan en magtudøvende handling kan forstås:

"Magt opstår mellem A og B, når A kan få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort. A har magt over B, når A kontrollerer og styrer B's adfærd og handlinger". (Thomsen 2007: 85).

Denne definition giver en opfattelse af, at magt kan være forbundet med konflikt. B kan blive presset til en handling, som B egentlig ikke ønsker at udføre. Her kan vi igen tale om, at magthandlinger kan komme i forskellige forklædninger. I dette eksempel kunne forklædningen fx. være tvang.

Selvom Dahls definition af en magtudøvende handling kan findes flere steder i litteraturen, er det ikke ensbetydende med, at den er endegyldig - tværtimod. Senere i afhandlingen i afsnittet om Foucaults udlægning af magtbegrebet vil vi vise, at Foucault netop afviser, at tvang kan sidestilles med magt.

Som en afsluttende bemærkning til vores præsentation af begreberne magt og politik vil vi kort nævne, at Blase og Anderson også arbejder med tre forskellige former for magtrelation mellem individer. De nævner "magt over", "magt gennem" samt "magt med" (Blase & Anderson 1995: xiii-xiv).

"Magt over" betyder, at en leder opnår mål gennem kontrol af ressourcer, overtalelse og sin hierarkiske position over sine tilhængere. "Magt gennem" betyder, at en leder opnår mål gennem motivation og mobilisering af sine tilhængere. "Magt med" betyder, at mål opnås gennem samarbejde med ledere og tilhængere. To af disse tre former for magtrelationer går imod Dahls definition af magt som en handling, der kun forbindes med konflikt. Magt kan ifølge Blase og Anderson (1995) godt finde sted i en mere "positiv" form, hvor den opnås gennem motivation, mobilisering og samarbejde. De tre nævnte magtrelationer viser sig i forskellige udstrækning som temaer i de udvalgte videnskabelige artikler, vi tidligere har præsenteret.

En definition af magtbegrebet kan være genstand for mange diskussioner, netop fordi magt er så komplekst et fænomen.

Vi vil understrege, at vores præsentation af begrebet magt kun er en lille del af den mængde materiale, der er skrevet om emnet. De forståelser af magtbegrebet vi har præsenteret på de foregående sider, er et supplement til de forståelser, vi arbejder med i teori- og analysefasen. Samtidig er præsentationen også en opfordring til læseren om, at læse og forstå ordet magt som en del af en større helhed. Helheden definerer vi som mikropolitisk kompetence, og herunder findes magt som ét af flere vigtige komponenter.

3.5 Anvendelsen af begrebet mikropolitik

En ting er at forstå kompleksiteten af begreberne magt og politik. En anden ting er at forstå, hvorledes begreberne kan havne i et miljø, som det elitesporten repræsenterer. Ifølge Blase og Anderson har begrebet mikropolitik før 1980'erne været anvendt i forbindelse med offentlig administration og ledelse. Først efter 1980'erne begynder det teoretiske og empiriske arbejde med mikropolitik at brede sig til uddannelsesområdet. Blase og Anderson skriver, at der er flere måder at forholde sig til mikropolitik på men, at alle måder fremhæver en strategisk anvendelse af magt i en organisation med det formål at opnå indflydelse og beskyttelse (Blase og Anderson 1995).

Når vi vil forstå mikropolitik i en uddannelsesmæssig sammenhæng (og dernæst koblingen til sportens verden), er det nødvendigt at anskue miljøet, hvor praksis udøves og erfares som en social organisation. Et eksempel på en social organisation kan være en skole. Her befinder der sig både lærere og elever, som agerer og interagerer i relation til hinanden. I sådan en organisation vil der med tiden opstå situationer med formelle og uformelle magtkampe mellem individer, som forsøger at opnå hver sine individuelle mål. Blase nævner i den forbindelse Ball, som skriver om mikropolitik i uddannelsesmiljøet;

"I take schools, in common with virtually all other social organizations, to be arenas of struggle; to be riven with actual or potential conflict between members; to be poorly coordinated; to be ideologically diverse". (Ball 1987: 19).

Selvom forskning i mikropolitik indenfor uddannelsesområdet ifølge Blase og Anderson er et forholdsvis nyt fænomen, har forskningen bidraget med bemærkelsesværdige resultater, som kan hjælpe med at forstå de mekanismer, der findes i relationerne mellem lærere og skoleledere. Lærere og skoleledere skal samarbejde og fungere i organisationen (skolen) på tværs af personlige og fælles mål, og det skal de gøre indenfor den overordnede ideologiske ramme, der er sat for skolen. Nogle af de samme tankegange kan gøre sig gældende, hvis vi overfører billedet af en social organisation med elever, lærere og skoleledere til elitesporten. Her eksisterer (som oftest) en organisation som eksempelvis en håndboldklub eller en svømmeklub, hvortil der er knyttet både eliteudøvere, elitetrænere samt ledere. Hvis man læser nedenstående citat af Blase med tankerne ført hen på en elitesportsklub, giver det god mening, at begrebet mikropolitik bliver anvendt i sportsverdenen. Her oplever trænere, at de skal kunne håndtere forskellige mikropolitiske problemstillinger, og at de skal kunne agere i spændingsfeltet mellem konflikter, forskellige interesser samt det at opnå fastsatte (sportslige) mål i en formel organisation, hvilket vi viser eksempler på i det empiriske materiale senere i afhandlingen.

Blase skriver: "...*Micropolitics is about power and how people use it to influence others and to protect themselves. It is about conflict and how people compete with each other to get what they want. It is about cooperation and how people build support among themselves to achieve their ends. It is about what people in all social settings think about and have strong feelings about, but what is so often unspoken and not easily observed*". (Blase & Anderson 1995: 1).

Samlet set peger den gennemgåede forskning (Potrac & Jones 2009 a, b,) på, at mikropolitiske processer i trænergerningen er et vigtigt men underbelyst fænomen bl.a. fordi, mikropolitisk kompetence synes at være et konstituerende element i opfattelsen af "den dygtige træner". Denne opfattelse synes at afspejle en pointe fra studier af lærerkompetencer i undervisningsmiljøet. Her viser et studie af nyuddannede lærere, at evnen til at læse arbejdssituationer gennem en mikropolitisk linse kan have stor betydning for lærernes professionelle udvikling (Kelchtermans & Ballet 2002).

Fra litteraturstudiet og definition af begreber, vil vi nu gøre rede for afhandlingens teoretiske ramme.

4.0 Kapitel 4 - Den teoretiske ramme

I nærværende afsnit redegøres for undersøgelsens teoretiske ramme, som skal danne afsæt for en analyse og diskussion af specialeafhandlingens empiriske fund. Afsnittet indledes med en begrundelse for, hvorfor netop Pierre Bourdieus sociologiske teori om praksis og Michel Foucaults arbejde med begrebet magt har relevans for denne afhandling. Dernæst går vi dybere ned i det udvalgte teoretiske begrebsapparat. Vi har ikke læst Bourdieu og Foucaults originale tekster på fransk, da ingen af os kan læse fransk på så højt niveau. Vi har i stedet valgt at lade os inspirere af forfattere, som har fortolket deres værker og oversat dem fra enten fransk til engelsk eller fra fransk til dansk.

Pierre Bourdieu (1930-2002) var en bredt anerkendt fransk sociolog, hvis arbejde indeholdt metoder fra en lang række af discipliner; fra filosofi og litteraturteori til sociologi og antropologi. Bourdieus bidrag til den moderne samfundsforskning bestod ikke af en social teori i egentlig forstand men snarere af et begrebsapparat, som han afprøvede i sine empiriske undersøgelser (Järvinen 2007). Flere af kilderne til Bourdieus teoretiske indsigter findes i hans egne livserfaringer. Dette betyder dog ikke, at hans teoretiske værk hører til i den selvbiografiske genre; men i stedet at han "*kanaliserer indsigterne fra sine erfaringer over i en selvbevidst teorirefleksion, som kan omsættes til teoretiske begreber*" (Wilken 2011: 21). Bourdieu udviklede en praksisteori, som er interessant i relation til denne afhandling. Teorien udstikker rammerne for, hvad man skal fokusere på, når man vil undersøge og forklare sociale problemstillinger, som implicerer magtrelationer.

Michel Foucault (1926-84) er bl.a. kendt som filosof og sociologisk tænkner. Hans arbejde kan opdeles i tre forskellige faser, hvoraf han i én af faserne beskæftigede sig indgående med magtforhold og beskrev hans opfattelse af magtbegrebets mange facetter. Han er bl.a. kendt for sit arbejde med at beskrive og analysere udviklingen af fængselssystemet i *Surveiller et punir* (1975) (*Overvågning og Straf*) og for sit værk *Histoire de la Sexualité* (1976) (*Sexualitetens historie*), hvis temaer er re-tænkning af sexualitet samt sexualitetsrelation til magt. Foucault arbejdede med magtbegrebet på både mikro- og makroniveau. Idet vi i denne afhandling beskæftiger os med sociale, mellem menneskelige relationer (set ud fra elitetræneres perspektiv), er Foucaults nøglebegreb om *magt (power)* specielt

anvendelig for os, fordi han har beskæftiget sig med magt som en del af en interpersonel relation - dvs. magt som en situation, der kan opstå i relationer mellem mennesker.

I vores forståelse af afhandlingens forskningsspørgsmål og i analysen af datamaterialet tager vi fortrinsvis udgangspunkt i Bourdieu og supplerer analysen med Foucaults magtbegreb.

4.1 Bourdieu

Vi anvender Pierre Bourdieus praksisteori som en af afhandlingen teoretiske referencerammer. Bourdieus bidrag til en teori om praksis var nyskabende og original, og de begreber han udviklede for at kunne analysere, hvordan folks forståelser og handlinger skabes af sociale strukturer og samtidig skaber sociale strukturer, anvendes bredt indenfor samfundsvidenskaben (Wilken 2011). Hans værker er stadig blandt de mest citerede indenfor humaniora og samfundsvidenskaberne. En af årsagerne til dette er, at han lancerede en række begreber, som gør det muligt at begribe, analysere og diskutere komplekse problemstillinger vedrørende social og praksis reproduktion. Hans begreber om habitus, felt og kapital gør det muligt at undersøge og forklare, hvorfor folk handler, som de gør, hvorfor de selv forklarer deres handlinger på bestemte måder, og hvordan uligheder og forskelle produceres og reproduceres i det moderne samfund (Wilken 2011). Begreberne skærer igennem de klassiske struktur- og aktørdiskussioner og giver os et originalt bud på en praksisteori. En anden årsag til Bourdieus popularitet er, at hans arbejde var et godt udgangspunkt for diskussioner af både forskningsmetode og vidensproduktion. Gennem hele sit forfatterskab forholdt han sig nemlig til epistemologiske spørgsmål om, hvordan viden produceres, og hvordan vidensproduktion bliver til forskning (Wilken 2011).

Ifølge Bourdieu opfattes den sociale virkelighed som relationel, og sociologien må derfor også tage udgangspunkt i en metodologi, der studerer verden på samme måde (Østergaard 2011). For at kunne arbejde analytisk ud fra en relationel tankegang, valgte Bourdieu at forkaste hidtil benyttede sociologiske begreber, som fx samfund og individ og erstattede dem med nye begreber, der efter hans overbevisning var i stand til at indfange den altid

eksisterende indbyrdes relation mellem individ og samfund (Østergaard 2011). I stedet for begrebet "det socialt handlende individ", konstruerede Bourdieu begrebet "agent". Hans øvrige begreber udvikledes med samme formål og skulle alle benyttes og forstås som relationelle begreber, der adresserede relation mellem agenter og mellem agent og samfund (Østergaard 2011).

For at forklare sociale problemstillinger er tanken med Bourdieus praksisteori, at hvis man kender til folks habitus, hvilke kapitaler de er i besiddelse af, og hvilke felter de forsøger at begå sig i, så kan det være lettere at forstå og forklare deres adfærd. (Wilken 2011, Järvinen 2007). Konteksten for Bourdieus begrebsudvikling og praksisteori var hans ambition om at bygge bro mellem to modsatrettede traditioner i den samfundsvidenskabelige tænkning, - subjektivisme og objektivisme (Wilken 2011). For Bourdieu var modsætningen mellem subjektivismen og objektivismen "*i sig selv en slags binær opposition*" (Wilken 2011: 42). Forskellene imellem de to ismer konstrueres relationelt, og det er derfor problematisk, hvis de forstås som væsensforskellige tilgange til samfundsvidenskabelig forskning. Indenfor samfundsvidenskaberne findes en fundamental modsætning mellem subjektivisme og objektivisme, men ifølge Wilkens tolkning af Bourdieu overser man med denne opsplitning, at begge tilgange rummer vigtige brikker til forståelsen af, hvordan socialt liv produceres og reproduceres (Wilken 2011). Bourdieus begreber er baseret på grundlæggende ideer om, hvordan socialt liv er organiseret og om, hvad der får mennesker til at handle, som de gør. Han understregede, at hans begreber var tænkeredskaber, der skulle anvendes i empiriske analyser (Bourdieu 1989). På lige vis anvender vi i denne afhandling Bourdieus begreber som tænkeredskaber i målet om at opnå en forståelse for elitetrænerens måde at tænke og agere på. Begreberne skal således styrke og nuancere afhandlingen med henblik på at åbne op for (nye) fortolkninger og vinkler på det empiriske materiale.

I det følgende beskrives praksisbegreberne og deres anvendelse i denne specialeafhandling. Vi giver ikke en tilbundsående redegørelse for begreberne, men vi beskriver de dele, som har relevans for afhandlingen. Selvom vi er opmærksomme på, at Bourdieus begreber bør forstås i relation til hinanden, er det ikke alle begreberne, vi

anvender i analysen. Eksempelvis behandler vi ikke Bourdieus habitusbegreb⁴ af den årsag, at vi ikke koncentrerer os om trænerens opvækst og baggrund i relation til den position, de besidder på tidspunktet for interviewene.

4.1.1. Felt

Bourdieu definerede et felt, som et system af personer og institutioner, der står i relation til hinanden, og som får deres betydning gennem relationer til andre positioner i feltet (Bourdieu 1984). Hele samfundet er konstrueret som et socialt rum⁵, og det er indenfor dette, at forskellige felter etablerer sig. Alle felter er struktureret på den samme måde, det vil sige som et system af positioner, men hvert felt har sin egen iboende logik (Bourdieu og Wacquant 1996). Ifølge Bourdieu er et felt konstant udsat for et ydre pres. Dets grad af relativ autonomi i forhold til den sociale verden, det omgives af, afhænger af *”hvor relativt uafhængigt det system af kræfter, som udgør feltets struktur, er af de kræfter, der påvirker det udefra”* (Østergaard 2011: 54). At felter beskrives som relativt autonome betyder, at felter fungerer som forholdsvis selvstændige, sociale arenaer forstået på den måde, at ligesom økonomi kan forstås ud fra sin egen logik, så kan man også identificere den særlige logik, der foregår inden for kunstfeltet, det akademiske felt, modfeltet, sportsfeltet eller helt andre felter (Bourdieu 1994). Hvis et felt er relativt autonomt, vil det råde over en frihed til at kunne opstille egne spilleregler. På den måde vil fx DHF være med til at bestemme i hvor høj grad, et felt som håndbolduddannelses-feltet råder over autonomi. Er det DHF, der fastsætter reglerne for og indholdet i EHF Mastercoach, eller fastsættes/påvirkes dette af pres fra eksterne agenter? – Fx medier, professorer på universiteter eller lignende (Østergaard 2011). Selvom felter er relativt autonome, skal de dog ikke ses som isolerede, eller som at grænserne mellem dem er skarpt trukket op. En del af kampen i et felt handler nemlig om, hvor feltets grænser skal trækkes (Wilken 2011), og i

⁴ Habitus er relationen mellem individet og det sociale. Kernen i Bourdieus habitusbegreb er *”(…) en antagelse om, at menneskers virkelighedsforståelser og dermed også deres valg og handlinger et langt stykke hen ad vejen bliver genereret af internaliserede dispositioner for at føle, tænke og handle på bestemte måder.”* (Wilken 2011: 44)

⁵ Det sociale rum forstås som en grundstruktur i analysen af samfund og som fundament for diskussioner omkring klasser. Ifølge Wilken (2011) konstruerer Bourdieu det sociale rum i forhold til fordeling og mængden af kulturel og økonomisk kapital. Ud fra dette grupperes agenter i klasser i forhold til mængden og sammensætningen af deres kapital. Det sociale rum fremstilles som et koordinatsystem, hvor den vandrette akse modstiller forskellige former for relevant kapital og den lodrette akse betegner den samlede mængde af relevant kapital (Wilken 2011).

alle felter vil der være agenter, som på skift har fordel af, at grænserne om feltet trækkes på bestemte måder.

Et felt er ligeledes karakteriseret ved, at positionerne står i modsætning til hinanden både polært og hierarkisk. Felterne er struktureret på den måde, at der findes dominerende agenter, der kæmper om at fastholde deres position og indflydelse, ligesom der findes dominerede agenter, der kæmper om at indtage de dominerendes pladser (Bourdieu 1984). På den måde kan feltet beskrives som en kamparena, hvor agenterne slås for at fastholde eller forandre de kapitalformer, som har værdi i feltet (Østergaard 2011). Bourdieus feltbegreb er også kendetegnet ved, at der er noget på spil, som de positionerede agenter finder det værd at kæmpe om (Bourdieu 1984). Bourdieu forklarede, at kampen forudsætter, at agenterne er enige om, hvad der er værd at kæmpe om, hvilket han betegnede som doxa. Hvert felt har sin specifikke doxa, som konstituerer selve feltet, og som agenterne ubevidst accepterer ved at deltage i kampen (Bourdieu 1984). Yderligere understregede Bourdieu, at kampe i felter handler om magtrelationer, mere end det rent faktisk handler om feltet selv. Det er på den måde ikke muligt at deltage i et felt, medmindre man accepterer dets grundlæggende eksistensberettigelse; men som regel vil der være en overensstemmelse mellem strukturen i agenternes habitus og strukturen i feltet, som på den måde sikrer, at agenten er i overensstemmelse med feltet. Felter kan ikke eksistere uden de positionerede agenter og agenterne eksisterer ikke uden for felterne. (Bourdieu 1980). Den grundlæggende overensstemmelse mellem felter og agenter beskrives af Bourdieu med to begreber, hvoraf doxa er det ene. Doxa refererer til alt det, som i samfundet eller i et felt tages for givet; det selvindlysende, det uudtalte, de ting, som ikke er til diskussion. Doxa er både styrende for de positioner, som agenterne har, deres meninger og de beslutninger, de kan træffe. På den måde kan doxa både relateres til muligheder og begrænsninger, men er kort og godt alt det, agenter er enige om, det, som konstituerer feltet, og som gør kampen i et felt meningsfuld. Det er det, der ikke kan formuleres eller udtrykkes sprogligt, men som alligevel gør agenternes valg og handlinger meningsfulde (Wilken 2011).

Det andet begreb, som Bourdieu anvendte til at beskrive overensstemmelsen mellem felter og agenter, er "illusio", som refererer til en grundlæggende tro på kampen i feltet, der får

agenterne til at deltage og investere i den. Illusio beskrives som *"troen på, at feltets kamp er værd at kæmpe, at den er betydningsfuld og vigtig"* (Wilken 2011: 57). Bourdieu kædede "illusio" sammen med begrebet "libido", som hentyder til en altopslugende lyst til at deltage i feltet (Bourdieu 1994: 78). Illusio beskriver den relation, som udøverne har til deres felt, både i situationer, hvor de er uenige eller utilfredse med feltets doxa. At deltage i feltets kampe, og at gøre oprør og udfordre indebærer, at man går ind for, at feltet er værd at konkurrere om (Järvinen 2007). Både doxa og illusio medierer mellem habitus og felt. Der vil altid være nogle grundlæggende forhold i et felt, som ikke er til diskussion, og som den enkelte agent er nødt til at indordne sig under for at kunne gøre sig gældende i feltet. Denne doxa indskrives gennem habitus den enkelte agent, så det på den måde opleves som noget naturligt for agenten (Østergaard 2011). Illusio, som er overbevisningen om feltkampenes vigtighed, er altså betinget af habitus og relateret til agenternes praktiske sans⁶. Doxa og illusio er således begge inkorporeret i habitus.

På baggrund af Bourdieus fremstilling af begrebet felt, kan man argumentere for, at der i moderne samfund eksisterer et sportsfelt (Bourdieu 1997) eller idrætsfelt, hvilket er aktuelt i denne afhandling. Argumentationen for et idrætsfelt kan blandt andet findes i sociologen Martin Munks studier af arbejdet med at forstå idrætten som felt (Munk 1999, Munk & Lind 2004). Han beskriver, at sporten udgør et mindre afgrænset felt indenfor det samlede idrætsfelt, da det danske idrætsfelt rummer meget mere end bare sport. På samme måde som alle andre felter udgør idrætsfeltet en kampplads, hvor forskellige grupper kæmper om legitimering og optimering af deres foretrukne sportspraktik (Munk 1999). Disse kampe kan blandt andet handle om, hvad der er idræt, og hvad der er sport – og hvad der ikke er samt hvilke former for sport og idræt, der er mest legitime, populære og derfor har størst værdi i feltet. På samme måde skrev Bourdieu (1997) om sporten som felt, at det er et system af agenter og institutioner, der har et snævert interessefællesskab i sporten, og at sportsfeltet er begyndt at fungere som et konkurrencefelt, hvor agenter med specifikke interesser, som har tilknytning til den position, de indtager, kæmper indbyrdes mod hinanden. Bourdieu skrev:

⁶ Praktisk sans beskriver, hvordan man handler i bestemte sammenhænge. Den praktiske sans rummer både objektive strukturer og subjektive forståelser, uden at agenterne er bevidste om det. Således kan en agent fx have en praktisk sans for, hvordan man hygger sig eller hvordan man omgås andre mennesker (Wilken 2011:120)

"Feltet for sportspraktikker er hjemstedet for kampe, hvor det der står på spil bl.a. er monopolet på gennemsnævnningen af den legitime definition af sportspraktikken og af den sportslige aktivitets legitime funktion, der står på spil er modsætningen mellem amatørisme og professionalisme, mellem sport som praktik og sport som underholdning, mellem eksklusiv sport, dvs. elitesport, og folkelig idræt eller sport, dvs. massesport etc."(Bourdieu 1997: 185).

Kapital hænger naturligt sammen med felt, da akkumulering af kapital er agenternes måde at opnå status og magt inden for det pågældende felt (Wilken 2011). Bourdieu introducerede fire overordnede kapitalformer som beskrives i følgende afsnit.

4.1.2. Kapitaler

Bourdieu's feltbegreb skal forstås i sammenhæng med begrebet om kapital. De udgjorde (sammen med habitusbegrebet) grundstenene i Bourdieus praksisteori (Wilken 2011). I forbindelse med den marxistiske klasseanalyse blev kapitalbegrebet udelukkende relateret til materiel kapital, men Bourdieu udvidede kapitalbegrebet til også at omfatte andre kapitalformer. Bourdieu arbejdede med tre primære kapitaler, som kan give adgang til indflydelse og magt: økonomisk kapital, kulturel kapital og social kapital, som alle kan transformeres til en overordnet kapital, som Bourdieu kaldte symbolsk kapital (Järvinen 2007). Økonomisk kapital betragtes som adgangen til penge og materielle goder. Wilken forklarer, at økonomisk kapital ifølge Bourdieu ikke er den eneste kilde til indflydelse, magt og status, og at økonomisk kapital især skal forstås i modsætning til kulturel kapital (Wilken 2011). Der eksisterer ikke nogen direkte sammenhæng mellem økonomisk kapital og kulturel kapital, men er man i besiddelse af økonomisk kapital, bliver det lettere at akkumulere kulturel kapital (Wilken). Begrebet om kulturel kapital blev anvendt i forbindelse med undersøgelser i 1960'erne. Disse undersøgelser skulle forklare, hvorfor børn og unge fra nogle bestemte sociale grupper klarede sig bedre i uddannelsessystemet end andre. Disse forskelle skyldtes blandt andet, at familier fra nogle sociale lag brugte mere tid på at akkumulere og videregive kulturel kapital end familier fra andre sociale lag (Bourdieu 1973). At besidde kulturel kapital sidestilles med det, at vide tilstrækkelig meget om noget, fx historie og politik til at kunne begå sig i et magtfelt (Järvinen 2007). Bourdieu inddelte kulturel kapital i tre former. I kropslig form, i objektiveret form og i institutionaliseret form (Bourdieu 1983). Kulturel kapital er indlejret i habitus i den

kropslige form. I denne form er kulturel kapital en disponeret sans for bestemte værdier og goder. En væsentlig pointe er, at jo mere af den dominerende kulturelle kapital man får del i via socialisering i familien, desto mere vil man kunne akkumulere kulturel kapital andre steder, fx i uddannelsessystemet, idet sans for kulturel kapital bliver til en internaliseret disposition (Wilken 2011). I sin objektiverede form kommer den kulturelle kapital til udtryk i form af bøger, kunst, musik og boligens symbolværdi. Endeligt kan kulturel kapital også være institutionaliseret i form af titler og uddannelsesbeviser (Wilken 2011) Med institutionaliseringen opnår den kulturelle kapital legitimitet og gøres til grundlag for magt (Bourdieu 1983).

Udover økonomisk og kulturel kapital arbejdede Bourdieu også med begrebet social kapital, som er karakteriseret ved de fordele, som agenter kan forvente at få på baggrund af de sociale forbindelser og netværk, de er en del af (Bourdieu 1986). På samme måde som man kan akkumulere økonomisk og kulturel kapital, så kan man akkumulere social kapital ved at investere i sociale relationer, som skal plejes og vedligeholdes, hvilket koster tid og måske også penge (Wilken 2011). Den samlede kapitale værdi af ens sociale relationer vil have at gøre med mængden af de relationer, man har samt mængden af de kapitaler, som de hver især besidder. Den sociale kapital forstærker både den økonomiske og den kulturelle kapitalers værdi. Investerer man fx i en uddannelse, som elitetrænerne i denne afhandling gør, investerer man i kulturel kapital, og der vil være chance for, at man får en karriere. Har elitetrænerne samtidig en relevant social kapital i form af forbindelser til klubber, som gerne vil ansætte træneren, bliver denne chance større (Bourdieu 1983).

Kapitalerne har altså forskellig værdi afhængig af samfundets karakter eller de specifikke felter inden for samfundet. I kapitalistiske samfund er økonomisk kapital en vigtig kilde til magt, hvor det i socialistiske eller kommunistiske samfund kan være vigtigere at være i besiddelse af en høj social kapital (Wilken 2011).

Udover de tre ovennævnte kapitalformer, indfører Bourdieu en overordnet kapitalform, som benævnes symbolsk kapital. Symbolsk kapital er ikke en kapital i sig selv, men er det, de andre kapitaler transformeres til, når de anerkendes som en vigtig værdi indenfor et specifikt felt, hvor forskellige grupper agerer (Bourdieu & Wacquant 1996). Symbolsk

kapital dækker over kvaliteter som fx ære, ry, prestige, anerkendelse og berømmelse - kvaliteter som vi ikke umiddelbart forstår som profit af investering. Bourdieu skrev, at symbolsk kapital er profit i forklædning og er grundlaget for og resultatet af omsætningen af andre kapitaler (Bourdieu 1980). Som ovennævnt kan økonomisk kapital blive til symbolsk kapital, når den omsættes til immaterielle værdier. Dette illustreres fx ved, at en elitesportsklub donerer penge til velgørenhed og derved konverterer økonomisk kapital til moral eller symbolsk kapital, som klubben kan profitere af i andre sammenhænge. Det samme gælder, når virksomheder investerer i sportsklubber eller -stjerner (Bourdieu 2003). Mennesket har forskellige mængder og kombinationer af kapital og har derfor også et væld af muligheder for at akkumulere og omsætte kapitalerne. Ved hjælp af kortlægning af kapitaler i forhold til specifikke felter bliver det muligt at forstå agenteres handlemuligheder, samt hvorfor og med hvilke kapitalformer agenter som fx elitetrænere opnår succes indenfor et specifikt felt (Bourdieu 1984).

4.2 Foucault - magtbegrebet/Power

Ifølge Foucault, hang magt og viden uløseligt sammen (Nilsson 2009, Oliver 2010, Merquior 1991). På mikro niveau syntes Foucault at interessere sig for magt-videns relationer mellem mennesker, samt hvad disse relationer gjorde mennesker til. Viden var ifølge Nilssons fortolkning af Foucault iboende i alle magt-relationer. Nilsson skriver:

"Det er ikke muligt at udøve magt uden viden; viden vil nødvendigvis altid fremkalde magt"(Nilsson 2009: 80).

Ifølge Nilsson udtrykte Foucault, at magt ikke kunne besiddes eller ejes af nogen. Den kunne kun "anvendes". Magt var noget der cirkulerede i de mellem menneskelige relationer;

"Magt må analyseres som noget der cirkulerer, eller som noget der blot fungerer i form af en kæde. Den findes aldrig her eller der, aldrig i nogens eje, aldrig som nogens vare eller nogens besiddelse. Magt anvendes eller udøves gennem en netlignende organisation" (Nilsson 2009: 82).

Denne forståelse af magtbegrebet kan siges at gøre magt til genstand for en handling, som alle individer kan benytte sig af, hvis de ønsker det. Den hæfter sig ikke til en bestemt person i et hierarki. Denne forståelse af magt er en anden, end den vi præsenterer som Bourdieus måde at anskue magt på. Han anskuede bl.a. magt som noget, der kunne tillægges det enkelte individ i kraft af dets økonomiske, kulturelle, sociale og/eller symbolske kapital.

Et særligt interessant aspekt i Foucaults tænkning omkring magt er, at magt var dynamisk. Dynamisk på den måde at magtforhold ændres over tid og efter omstændigheder. Nilsson forklarer i den forbindelse dette princip; et menneske kan i én situation befinde sig i en overlegen position, og pludselig som et resultat af bevidst handling eller vilkårlig forandring befinde sig i en underlegen position. Der nævnes eksempler som fængselsbetjenten overfor den indsatte, chefen overfor den ansatte og læreren overfor eleven. Vi forestiller os også, at det kunne være træneren overfor udøveren.

Der kan være noget uforudsigeligt og noget usikkert ved magtanvendelse. Dette skal formentligt ses i lyset af, at magt kan anvendes "af" levende væsner (mennesker), "mod" levende væsner. Det uforudsigelige kan være, at den der anvender magten, aldrig med sikkerhed kan forudsige, hvilke konsekvenser den magtudøvende handling vil få, fordi modpartens handlinger ikke altid kan kontrolleres fuldstændig. "Dynamisk" og "uforudsigelig" bliver dermed to væsentlige ord, vi kan bruge til at få et indblik i Foucaults opfattelse omkring magtbegrebet.

Man kan fx forestille sig en situation hvor modparten simpelthen ikke accepterer, at der anvendes magt imod ham/hende, og magt kan ikke anvendes mod mennesker, som ikke accepterer autoritetens ret til magtanvendelse (Oliver 2010). Dermed sættes magtforholdet på spil, og der opstår en dynamik og uforudsigelighed, fordi en given tilsigtet magthandling kan resultere i, at magtforholdet vendes fra overlegen til underlegen. Denne tanke kan være interessant at overføre til den professionelle sportsverden, hvor trænere ofte foretager handlinger, der kan have betydningsfulde konsekvenser for træneren selv samt for de omkringværende interessenter (spillere, assistenttræner etc.).

Hvad sker der fx hvis træneren tager en beslutning (udfører en given handling), som på sigt viser sig at have en negativ virkning på holdet eller på klubben? Hvilke konsekvenser kan det have for magtforholdet mellem træneren og den/dem, som mærker handlingens konsekvenser?

Pringle og Markula har på baggrund af deres tolkning af Foucaults forståelse af magtbegrebet beskrevet samme problemstilling og anvender følgende eksempel fra sportens verden. En træner og en udøver eksisterer og agerer i en magtrelation, hvor træneren typisk forsøger at guide udøveren til handling og til at præstere. Selvom træneren gennem sin egen strategi kan forudbestemme, i hvilket omfang udøveren skal deltage i træning og konkurrence (fx kan en håndboldtræner undlade at skifte en spiller ind i en kamp), er udøveren stadig relativ fri til at beslutte, om han/hun vil underlægge sig trænerens bestemmelser. Udøverens handling kan omvendt påvirke træneren. Hvis udøveren ønsker at forlade holdet, fordi vedkommende hele tiden sidder på bænken, kan dette ændre trænerens fremtidige handling (Pringle og Markula 2006: 35).

Deres eksempel viser, hvordan to individers magtrelation kan "skifte side" og ændre sig alt efter, hvordan det enkelte og frie menneske vælger at agere. Pringle og Markula supplerer eksemplet med at beskrive, hvordan de tolker Foucaults forståelse af magtudøvelse. Deres tolkning ligger tæt op af Olivers (beskrevet på foregående side), idet de skriver, at magt kun kan udøves over frie subjekter.

Foucault definerede en magtrelation som en handling, hvorigennem en person (fx en træner) ønsker at guide en anden persons adfærd (fx en udøvers) inden for et mulighedsfelt af handlinger (Heede 1992). Dette vil sige, at vi ikke kan betegne det som magt, hvis en træner fysisk tvinger en udøver eller en kollega til handling. Her er der i stedet tale om vold.

Ifølge flere forfattere som har fortolket Foucaults værker, har magt en produktiv karakter (Nilsson 2009, Miller 1987, Oksala 2007). Dette vil sige, at magt påvirker individers adfærd således, at de gennem social interaktion indgår i magtrelationer, som er med til at skabe og udvikle dem som individer:

"Det er ifølge Foucault en af magtens virkninger at visse kroppe, visse adfærdsmønstre, visse diskurser, visse former for begær er blevet identificeret og konstitueret som individer... vores samfund skabes nemlig ifølge Foucault langt hen af vejen af de virkninger magten har" (Nilsson 2009: 84).

Denne *"magtens virkning"*, som Nilsson beskriver, kan fx vise sig i form af nydelse. Gennem magt kan mennesket opnå resultater og derigennem nydelse. Vi forestiller os også, at vi kan anvende ordet tilfredsstillelse i denne sammenhæng. Nydelsen/tilfredsstillelsen kan opstå i forbindelse med at have opnået noget, som var tilstræbt. Netop det at opnå en nydelse er bl.a. det, der kan få mennesket til at have en bestemt adfærd, og som kan få mennesket til at acceptere magten, fordi man kan drage nytte af magten. Et eksempel fra elitesportens verden, der kan bruges til at illustrere dette, er en given udøver, som underlægger sig trænerens principper og strategi, fordi dette fx kan gøre udøveren dygtig og gøre vedkommende i stand til at vinde et nationalt mesterskab. Her accepterer udøveren trænerens magt, fordi udøveren kan opnå nydelse/tilfredsstillelse ved at nå et mål, som er tilstræbt.

Der synes ifølge Foucault at være to overordnede former for magt; en disciplinær form som kan relateres til skoler, fængsler, militæret og psykiatriske hospitaler samt en form Foucault betegner som suverænitetsmagten. Suverænitetsmagten repræsenterer lov og ret, mens den disciplinære magt repræsenterer normalisering og kontrol af borgerne/mennesket. Sidstnævnte er interessant i nærværende sammenhæng.

Normalisering kan forstås som en proces, hvor et individ gennem korrektioner, vurderinger og måleprocedurer tilpasses en både homogeniseret og individualiseret adfærd. Det enkelte individ bedømmes kontinuerligt efter i hvor høj grad, han eller hun afviger fra normen (Nilsson 2009, Miller 1987). Denne tanke om en normaliseringsproces var ifølge Foucault gennemgribende indenfor fængselsystemet, hvor man gennem konstant overvågning og styring af dagligdagen ønskede at afkriminalisere fangere. Man ville have fangerne til ikke at afvige fra normen, hvor normen var de lovlydige borgere udenfor fængslets murer.

Eksempler på denne normaliseringsproces kan også overføres til skolen, hvor elever indgår i læringsprocesser og skal dygtiggøre sig for til sidst ved skoleårets afslutning at skulle vurderes gennem fx. nationale skoletests, lærer-forældre samtaler eller eksaminer. Lever eleven ikke op til forventningerne (holder sig indenfor normgrænsen), kan der blive tale om, at eleven skal gå skoleåret om eller, at en eksamen skal tages igen for at bestå. Også eksemplet med den professionelle elitesportsverden kan anvendes her. Hvor en elev i uddannelsessystemet eksempelvis vurderes ud fra hans/hendes sproglige og matematiske kompetencer, bliver en elitesportsudøver fx vurderet ud fra sine sportsspecifikke kompetencer. Udøvere skal forsøge at leve op til trænerens forventninger og standarder for hurtighed, styrke, teknisk kunnen osv. Hvis ikke udøveren er hurtig eller teknisk dygtig, kan vedkommende ikke forblive en del af teamet eller fastholde muligheden for at dyrke sin sport på højeste plan. I den verden kan en væsentlig konsekvens ved at afvige fra normen (det at være den bedste af de bedste) være, at udøveren bliver sat af holdet eller må stoppe med at dyrke sport.

Magtrelationerne i forbindelse med denne beskrevne normaliseringsproces kommer til udtryk i situationer, hvor udøveren underlægger sig trænerens anvisninger for, hvordan udøveren skal agere for at være blandt de bedste af de bedste i den givne sportsspecifikke kontekst.

Afslutningsvist knyttes en vigtig kommentar til dette afsnit om Foucaults magtbegreb. Dag Heede skriver i sin fortolkning af Foucault, "Det Tomme Menneske" (1992), at der i de af Foucaults værker, som er skrevet i 60'erne og 70'erne, kan anes en forskellighed i hans måde at opfatte magtbegrebet på. Det vil sige, at Foucaults opfattelse af magt historisk set ændres over tid. Vores præsentation af Foucaults magtbegreb skal ses som en sammensætning af de efter vores vurdering vigtigste nøgleord og tanker, som kan kvalificere vores anvendelse af magtbegrebet som analytisk værktøj. Vi tager ikke hensyn til, hvilke nøgleord og hvilke tanker der hører de forskellige historiske perioder til.

5.0 Kapitel 5 - Resultatafsnit

I indeværende resultatafsnit følger først en kort beskrivelse af håndboldmiljøet, DHF og Master Coach-uddannelsen samt en beskrivelse af svømmemiljøet, DIF og dets ITA-uddannelse. Dernæst følger en profil for hver af de syv casepersoner. Profilerne er skrevet på baggrund af de svar og meninger, som er fremkommet i de syv kvalitative interviews. Slutteligt følger en deskriptiv fremstilling af resultaterne fra de syv transskriberede interviews af de tidligere nævnte syv temaer, som fremkom efter endt åben kodning. Både i afhandlingens resultatafsnit (kapitel 5) samt analyse- og diskussionsafsnit (kapitel 6) anvendes citater fra de transskriberede interviews. Derudover dokumenteres udtalelser og observationer med en henvisning til det respektive interview⁷.

5.1 Håndbold og Master Coach uddannelsen

En rapport fra Idrættens Analyseinstitut (Idan) har undersøgt dansk håndboldøkonomi fra 1993 til 2005. Ifølge rapporten er dansk elitehåndbold lynhurtigt gået fra at være *“foreningsbaseret landsbysport”* til at være *“professionel forretning”* (Storm og Almlund 2006: 3), og håndbold er den mest populære hjemlige sportsgren på danske tv-kanaler.

Ifølge rapporten, er en af grundene til dansk håndbolds stigende popularitet i mediebilledet, kvindelandsholdets succes i 1990'erne og starten af år 2000. Succesen har resulteret i en massiv udvikling i dansk klubhåndbold, hvilket bl.a. har medført stigende professionalisering, kommercialisering samt medieeksponering.

Den stigende professionalisering ses bl.a. ved, at flere og flere spillere i den danske liga har fået professionelle ansættelsesforhold, hvilket betyder flere deltids- og fuldtidskontrakter. Ligeledes bruger spillerne mere tid på sporten og mindre tid på uddannelse og job ved siden af håndbolden. Professionaliseringen ændrer ikke kun ved spillernes arbejdsforhold, den ændrer også kravene til klubbernes ledelse, så der stilles større krav om at kunne håndtere økonomiske og administrative arbejdsopgaver som fx salg af sponsorater og pleje af sponsorer.

⁷ Et eksempel på en henvisning ser ud således: (int.4, ip23). Henvisningen skal forstås på denne måde, så "int.4" står for det respektive interviewnummer – her interview 4." ip23" refererer til interviewpersonens svar nr. 23. (Alle spørgsmål og svar er i transskriberingerne tildelt et nummer i kronologisk rækkefølge).

På tidspunktet for rapportens udarbejdelse var udviklingen i dansk håndbold præget af økonomisk vækst og denne vækst er bl.a. en af grundene til, at dansk elitehåndbold er:

"flyttet ud af forsamlingshuset og er ikke længere for ligaklubbernes vedkommende at betegne som en foreningssport, men snarere som egentlig forretning." (Storm og Almlund 2006: 8)

I rapporten understreger analytikerne dog, at en god økonomi i klubben ikke alene giver de sportslige topplaceringer. Selvom økonomisk styrke har stor betydning, nævner Storm og Almlund at det på kort sigt er væsentligt at fokusere på andre faktorer som eksempelvis køb af de rigtige spillere, en god træner, god ledelse samt en rigtig taktik (Storm og Almlund 2006).

Netop en 'god træner' og 'god ledelse' er interessant i nærværende speciale, hvor vi har interviewet fire danske Master Coach uddannede trænere om deres funktion som træner og leder. Master Coach uddannelsen henvender sig til erfarne elitetrænere, dvs. med mindst 8 års trænererfaring. Træneren skal have bestået DHF's Elitetræneruddannelse og have relevant erfaring fra elitehåndboldmiljøer inden for de seneste fem sæsoner. Træneren skal ved uddannelsens start være fyldt 28 år. Trænere, der har bestået Diplomtrænerkurset og opfylder fastsatte kriterier mht. alder og erfaring, inviteres til Master Coach uddannelsen, som afvikles over en periode på op til to år og omfatter min. 200 lektioner fordelt på 12-15 undervisningsmoduler. I uddannelsen indgår en studietur og en række skriftlige opgaver.

Formålet med uddannelsen er bl.a., at den skal fremme elitetræneres personlige udvikling og kvalificere dem til at opfylde officielle krav til elitetrænere. Disse krav blev vedtaget i et samarbejde mellem seks førende europæiske håndboldnationer (inklusiv Danmark), på foranledning af det Europæiske Håndbold Forbund (EHF).

Danmark deltog frem mod år 2000 som ét ud af seks lande i etableringen af EHF's Rinck-Konvention. Konventionen fungerer som en aftale om standardiserede retningslinjer for træneruddannelse i Europa og gensidig godkendelse af de deltagende landes træneruddannelser.

Efterfølgende har en lang række nationer tilsluttet sig konventionen, så de fleste af de større håndboldnationer nu er optaget som medlemmer.

Med Rinck-Konventionen er der skabt et bedre grundlag for en vurdering af en træners uddannelsesniveau, hvis denne ønsker ansættelse uden for sit eget hjemland. Ligeledes skulle konventionens retningslinjer for træneruddannelse i Europa være et skridt på vejen til at gøre forskellige europæiske landes træneruddannelser mere sammenlignelige.

Ifølge uddannelseskonsulent i DHF, Ulrik Jørgensen⁸ er Danmark en af de førende nationer, når det handler om uddannelse af elitehåndboldtrænere. Derfor har det været naturligt, at invitere Danmark til at være del af den europæiske arbejdsgruppe, som fik til opgave at sætte standarderne (Rinck konventionen) for uddannelse af europæiske håndboldtrænere.

I Danmark har DHF's uddannelsesudvalg det overordnede ansvar for EHF Master Coach. Der er udpeget en styregruppe af fagfolk; formanden for uddannelsesudvalget, uddannelseskonsulent Ulrik Jørgensen samt to andre relevante fagpersoner, som koordinerer arbejdet med fx at ændre i uddannelsens form og indhold. Ændringer i fx indhold er baseret på erfaring med foregående uddannelsesforløb, eller hvis der fx er sket nye tiltag, som er relevante at indføre i undervisningen på de forskellige moduler.

5.2 Svømning og ITA-uddannelsen

En opgørelse fra Danmarks Idræts-forbund over samtlige forbunds medlemstal⁹ viser, at svømning er blandt landets top fem over mest populære og medlemsaktive sportsgrene. I 2010, hvor de sidste medlemstal er opgjort, ligger Dansk svømmeunion på en tredjeplads over forbund med flest medlemmer, kun overgået af Dansk Boldspilunion og Dansk Gymnastik Forbund; og ser man på de første online-tilgængelige medlemsregistreringer fra 1988, ligger svømning ligeledes her i top fem. DIF's medlemsregistrering viser os altså, at svømning er en sportsgren, som stadig formår at holde et højt niveau af aktive medlemmer til trods for den i tiden dalende interesse for organiseret idræt i klubberne¹⁰. Idrættens

⁸ Telefoninterview med Ulrik Jørgensen d. 27.2.2012.

⁹ http://www.dif.dk/IDRAETTEN_I_TAL/medlemstal.aspx (14.03.2012)

¹⁰ <http://www.dif.dk/da/NYHEDER/nyheder/2004/1/20040130%208.aspx> (14.03.2012)

Analyseinstitut oplyser, at den danske topscorer i forhold til resultater på eliteområdet i 2011 var svømmesporten¹¹.

En af årsagerne til, at svømning er en så populær sportsgren i Danmark, kan være, at svømning er obligatorisk i den danske folkeskole. Vi ved bl.a. fra Dansk Skoleidræts projekt "skolesport"¹², at kluborganiseret idræt, som tilbydes via skoleidrætten, lokker flere børn til at prøve kræfter med de udbudte idrætsgrene. Med *Skoleloven* af 1814 indførtes svømning på skoleskemaet¹³, og i begyndelsen af 2000-tallet findes der næsten 300 svømmehaller i Danmark. Derudover tilbyder ca. 75% af de kommunale folkeskoler svømmeundervisning i skoleforløbet.¹⁴ Derudover har Dansk Svømme- og Livredningsforbund, DUKA-svøm og Dansk Skoleidræt udviklet "*De Danske Svømmeprøver*", som svømmeundervisningen i klubber og skoleregi kan anvende med henblik på at lære eleverne selv- og livredning.

Med mange udøvere er det en selvfølge, at der rundt om i landets svømmeklubber findes mange trænere. Trænere, som går op i at have en god faglig baggrund og i at blive uddannet. Udviklingskonsulent i DIF, Lars Kirkegaard oplyser, at Dansk Svømmeunion er det forbund, som til dato har ført flest trænere gennem DIF's prestigefyldte træneruddannelse, Idrættens Træner Akademi. Tre af de interviewpersoner, som udgør en del af empirien for undersøgelsen i dette speciale har alle bestået DIF's ITA-uddannelse - med svømning som deres sport. Afhandlingens undersøgelse skal bidrage til forståelse af trænergerningen og måske vise nye sider af trænerens holdninger omkring den træneruddannelse, de har gennemgået. For alle specialforbund under DIF gælder i dag, at det er DIF, der overordnet varetager træneruddannelse indenfor konkurrence- og eliteidrætsverdenen. DIF tilrettelægger og udbyder træneruddannelse i Danmark i samarbejde med Team Danmark og specialforbundene. Siden 2002 har DIF forsøgt at gøre deres uddannelsessystem mere internationalt ved at lægge sig op af The European Network of Sport Science, Education and Employment (ENSSEE) uddannelsessystem. ENSSEE er et europæisk samarbejde, som har til formål at ensrette og kvalificere

¹¹ <http://www.idan.dk/Home/Nyheder/a138elitefremgang.aspx> (14.03.2012)

¹² <http://www.skolesport.com/skolesport/> (14.03.2012)

¹³ [http://www.denstoredanske.dk/Livsstil_sport_og_fritid/Sport/Sv%C3%B8mning_og_vandpolo/sv%C3%B8mning_\(Sv%C3%B8mmesport\)](http://www.denstoredanske.dk/Livsstil_sport_og_fritid/Sport/Sv%C3%B8mning_og_vandpolo/sv%C3%B8mning_(Sv%C3%B8mmesport)) (14.03.2012)

¹⁴ [http://www.denstoredanske.dk/Livsstil_sport_og_fritid/Sport/Sv%C3%B8mning_og_vandpolo/sv%C3%B8mning_\(Sv%C3%B8mmesport\)](http://www.denstoredanske.dk/Livsstil_sport_og_fritid/Sport/Sv%C3%B8mning_og_vandpolo/sv%C3%B8mning_(Sv%C3%B8mmesport)) (14.03.2012)

træneruddannelser over hele Europa¹⁵. Fordelene ved dette europæiske system er, at trænere kan få merit for et erhvervet uddannelsesniveau på tværs af landegrænser, og at der findes retningslinjer for hvilke kvalifikationer, en træner skal besidde på de respektive niveauer.

ENSSEE beskriver fem træneruddannelsesniveauer. DIF tilbyder uddannelse på de første fire niveauer: Træner 1 og Træner 2 er grundlæggende trænerkurser, mens Diplom- og Akademitræner uddannelserne ses som en overbygning med øget fokus på elitetræning. Det femte niveau svarer til en universitetsgrad i en bestemt idræt¹⁶. I denne afhandling koncentrerer vi os kun om at se på ITA uddannelsen, da den ifølge udviklingskonsulent i DIF Lars Kirkegaard niveaumæssigt er sidestillet med håndboldforbundets Master Coach. ITA uddannelsen er den højeste træneruddannelse i dansk idræt og er den eneste DIF-uddannelse, der er støttet af Team Danmark. Uddannelsen henvender sig til trænere, der har bestået Diplomtræneruddannelsen og som ønsker at specialisere sig yderligere i elite- og konkurrenceidræt. Formålet med uddannelsen er på internationalt niveau indenfor en specifik idræt, at kvalificere deltagerne til at kunne fungere som trænere for konkurrence- og eliteidrætsudøvere. Derudover skal træneren kvalificeres til at kunne indgå i talent- og elitearbejde på organisationsplan i både specialforbund og i Team Danmark. Når uddannelsen er gennemført, vil træneren være i besiddelse af forskellige kompetencer. Selve uddannelsen er sammensat af en fælles del på 300 lektioner, som afvikles på ca. 15 moduler og en specialforbundsdel, som afvikles sideløbende med DIF-delen. De 15 moduler afvikles over en periode på halvandet til to år. Alle kurser afsluttes med en prøve i form af fx multiplechoice test, afleveringer eller en klassisk mundtlig eller skriftlig eksamen.

Sideløbende med modulafviklingen skal den studerende være ansvarlig for en gruppe elite- eller konkurrenceudøvere for i forhold til denne gruppe at kunne lave tydelige koblinger mellem teori og praktik med udgangspunkt i temaperiodernes faglige områder.

For at blive optaget på ITA-uddannelsen skal ansøgeren have bestået DIF's Diplomtræneruddannelse eller tilsvarende relevante trænermæssige uddannelser indenfor eget forbund; og så er det en betingelse, at træneren fungerer som træner på elite- eller

¹⁵ http://www.dif.dk/da/UDDANNELSE_OG_VIDENSBANK/kurser/traeneruddannelse.aspx (15.03.2012)

¹⁶ http://www.dif.dk/da/UDDANNELSE_OG_VIDENSBANK/kurser/traeneruddannelse.aspx (15.03.2012)

højt konkurrenceniveau i klub- eller specialforbundsregi sideløbende med ITA-uddannelsesforløbet. Efter endt uddannelsesforløb får den studerende titlen "Akademitræner" (Engelsk: Mastercoach) med uddannelse fra Idrættens Træner Akademi¹⁷.

5.3 Profil af de 7 elitetrænere (casepersonerne)

I dette afsnit præsenterer vi syv korte profiler - én for hver af de inkluderede trænere.

Tabel 2 viser en skematisk oversigt over interviewpersonerne. Profilerne skal give læserne et indledende indblik i, hvem trænere er. Profilerne er lavet ud fra empirien genereret via spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews. Ved udarbejdelsen af disse profiler har vi startet tolkningen af samtalerne, idet vi bevidst udvælger konkret information fra de enkelte samtaler til at konstruere hver enkelt profil.

Interviewpersonernes rigtige navne er erstattet af et alias for at bibeholde den anonymitet, vi gennem informeret samtykke har lovet deltagerne.

Alias	Træneruddannelse	År som senior elitetræner	år som træner i alt
Ove	Master coach	16 år	20 år
Brian	Master coach (+ ITA)	7 år	28 år
John	Master coach	14 år	26 år
Leif	Mastercoach	Min. 5 år (Har ikke oplyst præcist svar)	13 år
Søren	ITA	Min. 5 år (Har ikke oplyst præcist svar)	25 år
Leon	ITA	Min. 5 år (Har ikke oplyst præcist svar)	33 år
Michael	ITA	Min. 5 år (Har ikke oplyst præcist svar)	25 år

Tabel 2. Oversigt over udvalgte interviewpersoner

¹⁷ http://sitecore.dif.rove.dk/asp/publikationer_pdf.asp?pdfid=871 (19.03.2012)

Ove, Master Coach uddannet

Ove er også i slutningen af fyrrerne. Han har 16 års trænererfaring på eliteniveau fra 11 forskellige seniorhold. Han har en høj akademisk uddannelse. For Ove har formålet med deltagelsen i MC uddannelsen dels været at få undersøgt, om der var områder, han kunne blive dygtigere på. Dels har det været en forventning fra forbundets side om, at han som højt placeret i trænerhierakiet skulle have det formelle på plads. Ove havde ingen specielle forventninger til uddannelsesforløbet. For ham er ideen med at få de erfarne trænere til at deltage en måde for forbundet at få markedsført uddannelsen på. Ove er meget klar på sine værdier og holdninger som menneske og træner. For ham skal der være harmoni mellem arbejdsgiverens og hans egne mål, værdier og holdninger, ellers vil han ikke tage jobbet som træner. For ham er det vigtigt at være bevidst om sine grænser som træner for at kunne *"se sig selv i spejlet hver morgen"*. Ove har det godt med at have rollen, som den der er *"in charge"*, og han har det samtidig godt med at uddelegere opgaver til de folk, han omgiver sig med. Hvis et samarbejde efter hans mening ikke fungerer, vil han ikke tøve med at skifte en given medarbejder ud.

Brian, Master Coach- og ITA uddannet

Brian er i midten af fyrrerne og har i alt været håndboldtræner i 28 år. Han har 7 års trænererfaring på eliteniveau fra fire forskellige hold. Han har som den eneste af trænerne i dette studie gennemført både Master Coach - og ITA uddannelsen. Formålet med at tage MC uddannelsen var for Brians vedkommende at kvalificere sig til at kunne blive ansat som elitetræner i udlandet. Ifølge ham selv er der ikke mange, der kender til ITA uddannelsen i håndboldverdenen, og derfor ville han gerne supplere med håndboldforbundets interne eliteuddannelse. Noget af det, Brian opfatter som vigtige egenskaber ved en elitetræner er, at han skal kunne *"sælge varen"* på forskellige niveauer. Man skal kunne begå sig både i relation til bestyrelsen, til pressen samt til spillerne. Ud over det skal man kunne sætte grænser både overfor spillerne og overfor sig selv. Han bryder sig ikke om personer, der i håndboldens verden iscenesætter sig selv, så fokus flyttes væk fra håndbolden. Ifølge Brian er det også vigtigt, at man som træner har empati samtidig med, at man tør at være *"den dumme"*. Spillere tages gerne med på råd, men man skal have blik for den forskellighed, der

er mellem spillere af forskellige nationaliteter. Elitetrænere ved ikke alt! Brian vil rose dem, som ikke er bange for at erkende det.

John, Master Coach uddannet

John er i slutningen af fyrrerne. Han har været både assistent- og cheftræner på eliteniveau i sammenlagt 14 år fordelt på fire forskellige klubber. Formålet med Master Coach uddannelsen var at dygtiggøre sig. John syntes, han manglede noget viden, og det var ikke nok at have den næsthøjeste uddannelse i forbundet. John har erfaring fra udlandet, hvilket har givet ham mulighed for at se mere kritisk på, hvordan der trænes håndbold i Danmark. Ifølge John er en vigtig evne som elitetræner at kunne forstå spillerne. At kunne sætte sig ind i deres liv og hverdag for bedre at kunne hjælpe dem med at blive bedre håndboldspillere. Det er vigtigt for John at have et godt samarbejde med de personer, han arbejder med i det daglige, og det er vigtigt, at man tør sige sin mening.

Leif, Master Coach uddannet

Leif er i starten af fyrrerne, og er den yngste af de syv inkluderede trænere. Han har selv været spiller på topplan inden han skiftede til trænergerningen. For Leif var MC uddannelsen en mulighed for at blive "*rustet til at blive en god træner*", og han har haft det mål, at han ville tage alle de uddannelser, han kunne i DHF for at styrke sit CV. Leif havde store forventninger til MC uddannelsen. I hans nuværende trænerjob ser han sig selv i rollen som personen med de største håndboldmæssige kompetencer, og han er lige under de øverste i klubbens ledelse. Hans primære opgave i klubben er at træne ligaholdet, men han er også medansvarlig i udviklingen af de unge spillere. Gennem hans mangeårige erfaring som spiller i en klub, der længe har været kendt for at have klubkultur, har han fået en fornemmelse af, at klubkultur er en vigtig faktor for en håndboldklubs eksistens. Den fornemmelse har han taget med videre i trænerjobbet, hvor en del af hans strategi er at arbejde for klubkultur og for at sprede ejerskabsfølelse blandt klubbens medlemmer. Han tror på, at det er vigtigt at erkende, at det ikke altid er chefen, der har den rigtige tanke. Han har ikke noget imod at afgive ansvar til folkene omkring ham. Det kan opbygge en tillid på sigt, som kan være gavnlig for hele teamet.

Søren, ITA uddannet

Søren har været svømmetræner på senior eliteniveau i 14 år. For ham var formålet med uddannelsen at "holde sig selv i gang intellektuelt" samt at "få noget mere ballast". Søren havde en forventning om at blive en bedre træner. Efter uddannelsen har hans opfattelse været, at det mere var som leder han var blevet bedre. Han fik øje på, at han skulle turde at give mere slip. En god træner er for Søren en, der kan skabe tillid til udøverne. Tilliden skabes gennem interesse for den enkelte samt gennem faglig kompetence. Hvis tilliden ikke kan fornemmes, så bliver udøverne umotiveret. Søren ser sig selv som en kulturbærer i hans nuværende klub, fordi han har været der længe. Det gør hans position som træner stærkere. Klubbens vigtigste mål er at have et godt samvær frem for at vinde medaljer. Det har Søren indordnet sig efter. Søren oplever en stor grad af autonomi som træner, hvilket tiltrækker ham.

Leon, ITA uddannet

Leons motivation for at deltage på ITA uddannelsen var ønsket om at blive en bedre træner. Han har haft mange års praksiserfaring fra bassinkanten, før han startede på en formel træneruddannelse. Træneruddannelsen gav ham det teoretiske fundament, som kunne supplere praksiserfaringen. Leon har længe haft en meget central rolle i den klub, han sidst har været ansat i, og han beskriver sig selv som værende øverst i klubbens hieraki. Han har haft en vigtig rolle i konkurrenceafdelingen, og som leder har han været sparringspartner for ledelsen og for de frivillige i klubbens udvalg. Leon husker ikke at have oplevet nogen konflikter i relation til de andre vigtige interessenter i klubben. Han fremhæver mandskabspleje som et vigtigt fokuspunkt, trænere bør have. Hvis man ikke kan udøve mandskabspleje, skal man finde sig noget andet at give sig til. Han nævner frivilligheden som et gennemgående vilkår i svømmeklubben. Hvis man er ansat i en klub, der er baseret på frivillighed, er man svømmetræner døgnet rundt.

Michael, ITA uddannet

Michaels mål med at uddanne sig til ITA træner var at blive klogere og udvikle sig selv. Han havde været træner i 15 år og havde taget alle de trænerkurser, der var at tage, da han startede på ITA uddannelsen. Michaels opfattelse af sig selv i svømmeklubben har ændret sig gennem årene. Førhen betragtede han sig selv som svømmeklubben. I dag er Michaels

opfattelse, at svømmeklubben tilhører bestyrelsen, og Michael er ansat til at løfte en opgave for dem. Michael har tidligere oplevet at gå fra en stilling i vrede, fordi der ikke var afstemt forventninger i forhold til hans arbejdsopgaver. Michael accepterer, hvis klubben vil lave dens målsætning om. Han mener, man ikke bør involvere sig alt for meget, hvis man skal holde til jobbet som træner. Derfor kunne han godt forestille sig at indordne sig, hvis klubben ændrer målsætning, selvom det måske ville påvirke Michaels arbejdsopgaver og bevirke, at han skulle gå på kompromis med sine egne mål for klubbens udøvere. Michael mener, han har magt, men han bruger den ikke. Han kan bestemme alt, hvis han vil, men han mener ikke, det er nødvendigt.

5.4 Deskriptiv fremstilling af syv udledte temaer

5.4.1 Trænerens vilkår

I gennemgangen af empirimaterialet viser der sig nogle interessante udsagn om et tema, vi har valgt at betegne som trænerens vilkår. De forskellige udsagn og forklaringer, som trænerne er kommet med, og som vi har samlet i dette tema, kan være med til at give et indblik i elitetrænerens opfattelse af det arbejdsmiljø, de agerer i til dagligt.

Først og fremmest er der et flertal af trænerne, der deler opfattelsen af, at deres job som elitetræner indebærer to roller - en lederrolle og en trænerrolle.

"... jeg betragter mig selv som en leder, der stort set er højest i hierarkiet i en klub.. så man (...) er en leder, der har ansvaret for, at folk fungerer sammen (...) der er ikke en dag, hvor jeg ikke tænker på "hvordan kan jeg optimere gruppens sammenhæng i forhold til, hvordan de arbejder på tværs af hinanden hele tiden"? og "hvordan jeg kan differentiere det"? (...) så det vil jeg sige, det er faktisk en af de ting, der fylder utrolig meget i ens træner hverdag". (Leif, håndboldtræner, int.4 ip.61)

I forlængelse af denne opfattelse omkring elitetrænerens todelte jobfunktion, kommer der konkrete udsagn og forklaringer på, hvad trænerne mener, de bruger mest tid på i forbindelse med lederrollen. I udsagn fra trænerne fra begge miljøer nævnes det, at håndtering af de omkringværende interesser fylder meget i deres daglige arbejde.

Trænerne oplever specielt, at det er håndteringen af pres og forventninger fra interessenterne, der kræver meget arbejde og energi.

"Det mindste af tiden er at gå på håndboldbanen og træne, det er det man helst vil, men det er det, man bruger mindst tid på. Det man bruger mest tid på, det er jo at snakke med sponsorer, snakke med en sportschef, snakke med pressen, snakke med agenter - ja alle de ting der er omkring..". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip14).

Alle syv trænere er fuldt bevidste om, at det at håndtere forskellige interessenter i det daglige arbejde er en del af det, der følger med jobbet som elitetræner. Det, som er interessant i denne sammenhæng, og som viser en væsentlig forskel på elitetrænerne i håndboldmiljøet kontra svømmemiljøet, er hvilke interessenter, der fylder mest for de to typer forbundstrænere.

I svømmetrænerens tilfælde synes det at være udøvernes forældre samt klubbens bestyrelse, som udgør de mest dominerende grupper af interessenter. Hos håndboldtrænerne ser det imidlertid anderledes ud. De er ikke under påvirkning fra udøvernes forældre. Til gengæld skal de udover klubbens ledelse, som begge træner typer interagerer med, håndtere journalister, sponsorer og et væld af forskellige kollegaer.

Der ses en tendens til, at håndboldtrænerne er omgivet af flere kollegaer i deres daglige arbejde, end svømmetrænerne er. Flere af håndboldtrænerne har både en assistenttræner, en fysisk træner, en holdleder og en fysioterapeut tilknyttet det samme hold, hvor svømmetrænerne ikke har nogen af delene. De sparrer i stedet med andre trænere på andre hold. En svømmetræner efterspørger direkte en kollega at sparre med og udtrykker, at kvaliteten af træningen ville kunne forbedres, hvis der var ansat en assistenttræner;

"Jamen det kunne (...) forøge kvaliteten af det, vi laver til dagligt. Det er der ikke nogen tvivl om. (...) Der er jo nogle ting, som jeg ikke hører om, før det er for sent måske også. Selvom jeg er enormt (...) god til at vide, hvad der foregår. (...) Men alligevel at have en mellemlider eller anden, som måske kunne opfange endnu flere ting (...) Så kunne de jo få meget mere feedback svømmerne på det, de går og laver. Det kunne blive bedre undervisning. Det er der ingen tvivl om." (Søren, svømmetræner, int. 5 ip30).

Som nævnt oplever begge typer forbundstrænere altså deres jobfunktion som todelt, og de oplever også begge, at der kan være store udfordringer med at håndtere de omkringværende interessenter. Men flere områder adskiller de to træner typers arbejdsvilkår. Vi ser to bestemte karakteristika ved jobbet som håndboldtræner, som vi ikke ser hos svømmetrænerne.

For det første fortæller håndboldtrænerne, at deres ansættelse er forbundet med stor jobusikkerhed. Flere af dem beskriver håndbold som en hård verden med kort reaktionstid i forhold til trænerfyringer. Kort reaktionstid kan forstås som den periode, der går fra, at et hold vurderes til at have sportslig fiasko, til at træneren bliver afskediget. Én træner har den klare opfattelse, at opfylder man ikke kravene "oppefra" (fra ledelsen), er det træneren, der bliver fyret - ikke spillerne (int. 2 ip56). Denne opfattelse af at der hersker jobusikkerhed blandt danske elitehåndboldtrænere, kan være et altoverskyggende vilkår, som gør jobbet meget krævende. Denne opfattelse af jobusikkerhed stemmer godt overens med det billede, vi får af trænerens karriere, når vi kigger på deres professionelle profiler. Svømmetrænerne har været ansat i deres respektive klubber i flere sammenhængende perioder, end håndboldtrænerne har. Eksempelvis har svømmetræneren Leon været ansat i den samme klub i over 20 år, hvor håndboldtræneren John har 14 års erfaring fra fire forskellige klubber.

Som et andet emne, nævner to håndboldtrænere en problematik omkring det at have udenlandske spillere på holdet. Elitehåndboldhold kan ofte være repræsenteret af spillere fra forskellige kulturer, og det kan give træneren store udfordringer, fordi spillere fra Syd- eller Østeuropa fx ikke har samme indstilling til træningsmoral, som skandinaviske spillere har. Dette kan skabe gnidninger blandt spillerne, som træneren skal forstå og samtidigt formå at kontrollere.

"der sidder en spanioler, en kroat, en slovener, en serber, to franskmænd (...) de er i Danmark, fordi de får en god løn, og de spiller håndbold, og de er glade og tilfredse, når de får spilletid, og ellers så er de sure". (Brian, håndboldtræner, int.2 ip13).

"Altså når jeg ser fx håndbold i fjernsynet osv., så er det meget sjovt at se, hvordan de forskellige trænere agerer, og hvordan de forskellige trænere agerer i hver deres kulturelle

område, de nu er på.. men jeg tror, vi efterhånden lever i et multietnisk samfund, så det ikke kun er danskere [der er i håndboldligaen], så vi bliver nødt til som trænere at blive bedre til at forstå de unge mennesker..". (John, håndboldtræner, int.3 ip5).

Håndboldtrænerne bliver på den måde udfordret i flere lag, når det gælder kultur. Der hersker en bestemt klubkultur, som de skal forholde sig til og indordne sig under, mens der også kan herske en blanding af forskellige nationaliteter på klubholdet, som bidrager med forskellige måder at forstå- og spille håndbold på.

5.4.2 Mikropolitiske handlinger

I dette afsnit ser vi på trænerens handlinger, som er kendetegnet ved, at de udøves for at skabe gode arbejdsvilkår for den enkelte træner, og de udøves bevidst eller ubevidst som et led i trænerens strategi om at opfylde ønskede sportslige mål.

En håndboldtræner nævner ledelsens manglende forståelse for sportslige nederlag som én af hans store udfordringer som træner. Det kan være svært at få personer, som ikke deltager i de daglige træningspas til at forstå, hvad der ligger bag et nederlag til fx. et mesterskab (int.3 ip14). Et sportsligt nederlag kan få store konsekvenser for klubbens økonomi men også for trænerens mulighed for at forblive træner. Der synes imidlertid at være handlemåder, som trænerne benytter sig af, for at få ledelsen til at forstå og acceptere de negative sportslige resultater. En træner benytter sig af det at have en synlig strategi som et vigtigt træk overfor ledelsen. At gøre sin sportslige strategi synlig for ledelsen giver ledelsen indsigt i trænerens korte- og langsigtede planer, og samtidig kan det forbedre muligheden for at både træner og ledelse arbejder i samme retning.

"... det, der er vigtigst som træner, det er, at man ligesom har en eller anden form for strategi, og den skal være synlig, så både ledere, spillere og dem omkring teamet kan sige "det er dén strategi, vi går efter", og den afviger man ikke fra. Og så tror jeg også, det andet er meget nemmere, for så har man nogle redskaber, man kan gå tilbage til og sige "hov vi har altså den strategi her, vi gør det sådan her". (Leif, håndboldtræner, int. 4 ip57).

For Leif kan det være med til at skabe gode arbejdsbetingelser, hvis ledelsen kender hans strategi, formentlig fordi han på den måde har noget konkret at forhandle og argumentere

ud fra. Brians udsagn supplerer denne opfattelse. Han forklarer, at han inviterede sig selv med på et bestyrelsesmøde for at fremlægge sin strategi.

"Det handler meget om at være synlig, og det handler meget om at få dem præsenteret for hvordan ser jeg sæsonen, og hvorfor tror jeg på, det nok skal gå, selvom vi taber de første kampe – eller hvis vi taber de første kampe".. (int.2 ip44) "(...) jeg sagde "jeg vil godt lige ha lov og komme og præsentere mig og præsentere tankerne og ideerne for sæsonen og så'n nogen ting..". (Brian, håndboldtræner, int.2 ip69)

Brian synes at være meget bevidst om vigtigheden i at tage initiativ til et godt samarbejde med ledelsen. Han har indarbejdet det som en del af sin daglige arbejdsrutine at bruge tid på at opsøge direktøren og sportschefen og tale med dem;

"den administrerende direktør og sportschefen sad oppe på et kontor, hvor jeg kom tit, sørgede altid for at komme en to, tre timer inden træning, kom op og snakkede med dem og finde ud af "hvordan går det med virksomheden" og "hvordan går det med sponsorater og økonomi". Så på den måde var samarbejdet rigtig godt med dem.. Men jeg tror også, det er vigtigt, at man gør en indsats og bruger noget tid på det". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip66)

En af forklaringerne på hvorfor det kan være gavnligt at gøre en indsats for et godt samarbejde med ledelsen, kan findes i trænerens oplevelse af jobusikkerhed. Det bliver bl.a. nævnt af en træner, at han oplever, at det må være sværere at fyre en træner, hvis vedkommende har vist interesse for at skabe et godt samarbejde, og hvis vedkommende har arbejdet for et godt forhold til ledelsen i klubben (int.4 ip55). Brian fortæller, at han synes, det er vigtigt, at man kan "*brænde igennem*" overfor sponsorer, presse og bestyrelse, og at man som elitetræner skal kunne "*sælge en vare*" (int.2 ip47). Denne vare kan fx være trænerens strategi, som Leif, håndboldtræner beskriver som værende noget af det, træneren har at forhandle med i forhold til sine arbejdsbetingelser.

Flere af interviewpersonerne nævner, hvad de synes, en elitetræner skal kunne, og det udtrykkes bl.a., at træneren skal "*turde være den dumme*" (int. 2 ip56-58) og "*skal have mod*" (int.5 ip26-28). Udsagnene kommer fx i forbindelse med det at skulle fyre en

håndboldspiller, eller når træneren tager en vigtig beslutning, der har indflydelse på holdet, eller når en svømmetræner skal tage en alvorlig samtale med en kollega. I disse situationer kræver det mod fra trænerens side til at gå ind i en situation, som muligvis kan få et negativt udfald for de involverede parter.

I forhold til at undersøge hvordan trænerne håndterer mikropolitiske udfordringer, er det interessant at se på, hvordan træneren ser sin rolle i sådanne situationer samt hvordan, han løser eller forsøger at løse dem. Michael, svømmetræner beskriver det som "trænerens lod", og at han nogle gange er "bussemand", når der skal løses konflikter (int. 7 ip49-50); og Ove, håndboldtræner fortæller fx, at det er en del af jobbet at træffe beslutninger, som ikke alle omkring ham er tilfredse med;

".. det er simpelthen en del af jobbet.. ja, ellers skal du simpelthen ikke være i den her branche her. Du bliver ansat til at være den, der træffer beslutningerne (...) uanset hvilken vej man vælger, så skal man bare være helt stålfast på, at det forventes, at NÅR der skal skæres igennem, så er det MIG, der gør det – det ligger ligesom i jobbet.. Hvis ikke du gør det, så har du tabt..". (Ove, håndboldtræner, int. 1 ip40).

I dette tilfælde handler Ove ved at skære igennem. Han har erkendt, at det er hans pligt, og hvis han ikke kan skærer igennem, når der skal træffes beslutninger, som i øvrigt kan skabe utilfredshed, så kan han ikke bestride jobbet som elitetræner. Han fortæller også, hvordan han forsøger at forberede sig på en svær samtale, som når han fx sætter en spiller af holdet. Han vil gerne efterlade spilleren med det indtryk, at vedkommende er blevet behandlet professionelt, selvom træneren giver en negativ besked.

".. jeg plejer at sige til mig selv, at det er det her, jeg får mine penge for, og det skal håndteres professionelt.. og jeg vil sige, at jeg har ingen intentioner om, at vedkommende, jeg sidder overfor, skal være enig med mig i det, jeg gør; men jeg har et håb om, at måden jeg gør det på skal kunne gøre, at han på et eller andet tidspunkt (...) siger, at "måden, det blev gjort på, var professionel (...)]Jeg forsøger også bevidst ikke og gå i den anden grøft og sidde og væve for meget rundt i det og "det er også synd for dig" og så videre, fordi det kan vedkommende heller ikke bruge til noget.. Man forsøger at ramme en adfærd og en måde at gøre det på, som er

fuldstændig lig med, hvis jeg sku sidde og fyre en medarbejder i en virksomhed..". (Ove, håndboldtræner, int. 1 ip40).

Vi ser også et eksempel på, hvordan en træner undlod at fortælle en spiller, at vedkommende skulle fyres, fordi konsekvensen kunne være sportslige nederlag. Brian, håndboldtræner var villig til at gå på kompromis med sin personlige værdi om ærlighed, idet han vægtede klubbens sportslige succes højere.

"(...) man ikke vidste, hvad niveau hun leverede på.. og derfor opsagde vi samarbejdet.. Og så vidste vi også godt, at fra den dag vi havde sagt det til hende, der var hun intet værd i resten af sæsonen, så vi trak den selvfølgelig så lang tid som muligt.. det mest menneskelige havde jo været i god tid og fortælle hende "jamen når sæsonen er færdig, så vil vi ikke forlænge samarbejdet med dig" (...)og det var, i hvert fald i forhold til mine værdier, lidt at sku gå på kompromis med mig selv, fordi min A værdi er ærlighed, og det ku man bare ikke være i den situation. Jeg ku godt være ærlig overfor hende, men så ville det gå ud over holdet, og der må jeg jo bare sige "jeg er ansat af klubben, før at jeg skal tilgodese hendes behov". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip58).

Ærlighed overfor den enkelte på den ene side og klubbens sportslige succes på den anden side kan ses som et af de svære problemfelter, trænerne nogle gange befinder sig i. De kan alene stå med ansvaret for at beslutte, hvilke interesser der er vigtigst.

I forbindelse med at skulle være den som skal opfylde mange krav og forventninger fra interessenterne omkring en elitetræner, fortæller Leif håndboldtræner, at det at være træner er "*én stor forhandling hele tiden*" og, at "*man skal tage og give lidt*" (int. 4 ip57). Svømmetræneren Leon har gennem flere års erfaring ændret sin tilgang til måden, han fx løser uenigheder på. Han fortæller, at han som ung træner mere eller mindre bestemte det hele uden nogle former for dialog. Han beskriver det selv som "*my way or the highway*" (int. 6 ip53). Hvis folk var utilfredse med hans beslutning, kunne de finde et andet sted at være. I dag ser han anderledes på det at tackle utilfredshed og fortæller, at han "*snakker om tingene*" for at finde en fælles løsning. Han fortæller, at én af måderne at løse uenigheder med fx udøvernes forældre på er at tilbyde dem at tage del i det frivillige arbejde for klubben, for på den måde at give dem indsigt i de udfordringer der måtte være (int.6 ip50).

Det tyder på, at han selv trives bedre med at invitere til dialog i stedet for at være den enerådige, bestemmende figur i klubben. Leons fortælling om at løse uenigheder ligner Michaels. Michael svømmetræner fortæller, at han "*firer på tingene*" og "*finder kompromisser*" (int.7 ip52). Michael og Leons handlinger er meget lig det, Leif håndboldtræner beskriver med, at det at være elitetræner er én stor forhandling. Det synes at dreje sig om dialog og at anvende teknikker til at finde en fælles løsning, som de involverede parter kan acceptere.

Flertallet af de syv elitetrænere fortæller, at de handler efter en overbevisning om, at man som elitetræner skal gøre noget for, at man ikke bliver mentalt overbelastet i sit arbejde. De fortæller, at det handler om at passe på sig selv for ikke at "*brænde ud*" (int.4 ip44), og at det gør arbejdet nemmere, hvis man kan tage distance til sine opgaver (int.7 ip31,48). Brian, håndboldtræner forklarer, at man skal kende sine begrænsninger og benytte sig af andres kompetencer om nødvendigt (int.2 ip 61-63). Leif håndboldtræner siger, at han gerne overlader arbejdsopgaver til dem omkring ham for ikke at brænde ud. Han kan fx overlade dele af træningen til sin assistent, hvilket både kan aflaste Leif og samtidig virke som ny motivation for udøverne, fordi de ikke altid bliver trænet af den samme person (int.4 ip44).

Ove, håndboldtræner er meget bevidst om, hvad han er god til, og hvad han er knap så god til. Det hjælper ham til at vide, på hvilke områder han skal hente kompetence fra andre.

"Jamen jeg er rigtig god til selve håndbolddelen, og det er også derfor, jeg har jobbet, men jeg synes også selv, jeg er god til at lede og organisere.. jeg er meget bevidst om nogle ting, blandt andet meget bevidst om hvad jeg er god til, og hvad jeg er knap så god til, og så er jeg meget skarp på at sige (...) at det, jeg ikke er god til, er det, som jeg skal beskæftige mig mindst muligt med.. og der må jeg sådan ha folk ind, der er gode på de områder". (Ove håndboldtræner, int.1 ip35)

På samme måde fortæller Brian, hvordan han bruger sit netværk af andre trænere til at sparre med, hvilket hjælper ham til at reflektere over de sportslige og ledelsesmæssige beslutninger, han tager.

".. jeg har en landstræner – ungdomslandstræner – som jeg snakker rigtig meget med, og så er det trænere i andre klubber, fordi de ser også kampe, og de ser også, hvordan man agerer på bænken.. de ser ikke den daglige træning, men de ser resultatet af træningen, når vi skal præstere, så dem sparrer jeg rigtig meget med (...) hvor de så stiller spørgsmål om, hvorfor jeg gjort det dér, eller hvorfor fungerede hun ikke, eller hvorfor spillede hun ikke mere..". (Brian håndboldtræner, int.2 ip81).

Ved hjælp af sparringspartners syn på sine handlinger og beslutninger får han gennemtænkt, hvordan han kan agere mest optimalt. Udover at Brian bruger sine sparringspartnere til refleksion, giver sparring ham også muligheden for at holde fast i et professionelt netværk. Som tidligere beskrevet nævner flere håndboldtrænere, at deres ansættelse er forbundet med stor usikkerhed. Derfor er det ifølge Brian vigtigt at have et netværk, fordi netværket er nøglen til at få job som elitehåndboldtræner;

"..det er super, super vigtigt at ha et godt netværk, og det ved man også i forhold til jobs.. det er jo ikke sådan, at jobs'ne bliver slået op – mangler man en ligatræner i (en klub), kan du ikke læse det i avisen (...) det handler meget om netværk, at folk de anbefaler dig, og så tager klubben fat i dig..". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip87).

5.4.3 Trænerens syn på- og anvendelse af magt

Der ses en meget klar og enstemmig opfattelse fra samtlige trænere side, når det handler om deres egen position som træner. De betragter sig selv som værende højt i hierarkiet. To svømmetrænere fortæller, at deres position har noget at gøre med de mange år, de været i deres respektive klubber (int. 5 ip40, int. 6 ip34). Alle bruger ord som "sidder over spillerne", "øverst oppe" eller "øverst i klubhierarkiet". Da vi interviewede de syv trænere spurgte vi dem: *"har du magt"*? De gav alle udtryk for, at der følger en hvis magt med deres position og profession. Vi valgte ikke at definere begrebet magt for dem, men i stedet høre hvilken umiddelbar opfattelse de havde af magtbegrebet. Det viser sig, at de alle i én eller anden grad forbinder magt med retten til at bestemme. Deres ret til at bestemme kommer til udtryk i situationer som fx retten til at bestemme sin stab af kolleger, sætte en udøver af holdet, bestemme hvilke udøvere der skal i konkurrence, bestemme træningsindhold samt bestemme korte- og langsigtede sportslige strategier.

Den magt - eller ret til at bestemme, som trænerne taler om, er rettet mod dem, som de anser for at være lavere rangeret i det hierarki, som de hver især refererer til. Det er oftest udøverne, der bliver brugt som eksempel på personer, som trænerne har magt eller bestemmelsesret over. Ingen af dem nævner bestyrelse, ledelse eller fx. sportschef, som værende nogle af de personer, trænerne bestemmer over. To eksempler på, hvordan magt og retten til at bestemme over udøvere forbindes med hinanden, ses nedenfor i Michael og Søren's udtalelser.

"Det er mig, der bestemmer det hele, kan man sige. I sidste ende, så er det. Altså hvis der er svømmere, der ikke gør det, jeg vil, så har jeg ret til at sige "I skal ikke være her mere." (...) Altså jeg har magt". (Michael svømmetræner, int.7 ip54-55).

Interviewer: "Føler du, du har magt som træner?"

"Puha, ja det har jeg da i hvert fald. (...) Jamen sådan på det daglige plan, så tror jeg nok at.. i et eller andet omfang at de der svømmere de føler, at jeg har deres karriere, deres lykke eller deres svømning i mine hænder. (Søren svømmetræner, int. 5 ip55).

Trænerens bestemmelsesret synes at række ud over det sports- og træningsspecifikke område. To af svømmetrænerne er tydeligvis bevidst om, at deres funktion som træner betyder, at de kan styre svømmerne i den retning, de ønsker, når det gælder fremtidige præstationer og hvilke værdier, der skal herske til træning.

".. man er i en position, hvor man har mulighed for at (...) man kan jo gøre svømmere gode eller man kan gøre svømmere dårlige (...) så på den måde har man magt". (Leon svømmetræner, int.6 ip73).

"Vi har sådan et ugens motto hver uge, som hænger inde i svømmehallerne..(...) altså det giver mig en platform hver uge til at snakke om værdier. (...) Så på den måde sætter jeg jo dagsordenen. Og det er jo bevidst brug af min magt i forhold til at sætte dagsordenen (...) og skabe kultur, skabe værdier og sådan noget. Hvad er det, man synes er rigtigt, og hvad er det, man synes er forkert. (...)"(Søren svømmetræner, int.5 ip60).

Vi har tidligere beskrevet, hvordan flere af trænerne udtaler, at det at tage vigtige beslutninger og at have ansvar hører med til jobbet. Samtidig synes trænerne også at være bevidste om, at siden det er forventet af dem, at de skal træffe vigtige beslutninger, så har de også en lovlige ret til at bestemme visse ting. Dog er der forskellige opfattelser af, hvordan trænerne har det med at have denne bestemmelsesret. Nogle af trænerne trives med at bestemme, sandsynligvis fordi de ser muligheder ved det. Ove fortæller at han har det godt med at være "*in charge*" og "*være bestemmende*", når han uddelegerer opgaver (int.1 ip33), og Simon fortæller, at han synes, det giver "*autonomi*", og at han ikke bryder sig om at være i en position, hvor andre fortæller ham, hvad han skal gøre (int.5 ip58).

Nogle af trænerne har det knap så godt i rollen som den, der bestemmer. John fortæller, at han fik en ungdomstræner fyret på hans opfordring, men at han følte, det var ubehageligt at være den, der tog initiativet til det (int.3 ip36). Leon fortæller, at han nogle gange følte, han havde fået tildelt magt, som han egentlig ikke ønskede. Bestyrelsen lod det ofte være hans ansvar at tage rigtig mange beslutninger i klubben, selvom Leon gerne så, at beslutningerne blev taget i fællesskab.

"Jamen det var det der med, at når der skulle tages en beslutning (...) så var der mange, der kiggede på mig. Og der synes jeg tit og ofte, at jeg følte, at jeg havde noget magt, fordi at det blev ligesom lagt over på mine skuldre (...) Jeg har altid gjort meget i at sige, at "vi" har nogle opgaver, "vi" skal have løst og "vi" har opnået resultaterne og "vi" skal gøre det her, i stedet for at sige "jeg" eller "jeg har opnået resultaterne", fordi det er jo ikke mig, der har opnået dem". (Leon svømmetræner, int.6 ip74).

Udover at han syntes, han fik tildelt magt, fordi bestyrelsen forventede, at det var ham, der tog beslutninger, gav han også udtryk for, at han havde en åbenlys magt i kraft af, at han var svær at erstatte. Han fortæller, at der efter hans overbevisning ikke findes mange svømmetrænere i Danmark, som gider ofre det, der skal til for at være træner på højt niveau. Derfor kan det være svært for en klubleder at finde en kompetent erstatning (int.6 ip73). Denne opfattelse af trænerne som værende svære at erstatte kan vi ikke finde hos nogen af de fire håndboldtrænere. De beskriver elitehåndbold som en hård verden med stor jobusikkerhed (jf. afsnit om trænerens vilkår).

To af de syv trænere taler om magt i relation til det at få udøverne til at udføre handlinger, som ikke har relevans for det, som normalt sker i træningssituationer. Michael fortæller, at han er overbevist om, at han kunne få sine udøvere til at stå på et ben, hvis han bad dem gøre det (int.7 ip62). Han siger dog samtidigt, at det ville være nytteløst, for han ville sandsynligvis ikke få noget produktivt ud af situationen. Oves citat kan supplere Michaels fortælling. Ove refererer bevidst til magtteori. Hans civile uddannelse har givet ham et fagligt grundlag for at kende til magtbegrebet.

"Hvis vi først lige skal tage magt som begreb.. jeg opfatter egentlig ikke sådan voldsomt meget, at jeg har magt, og det er ikke fordi, at magt nødvendigvis er negativt ladet for mig.. men hvis man ved magt forstår, at jeg har magt over en anden og får ham til at gøre noget andet, end han egentlig ville gøre, så synes jeg ikke, det finder sted.. der er jo ikke tale om, at jeg kommer og siger "nu skal du stå på ski".. der er tale om, at der kan være nuancer af, hvad du skal, for at du kan opfylde dine mål og dine holdmål, og det ligger jo altså inden for sådan en mulighedsfelt af, hvad man laver..". (Ove håndboldtræner, int.1 ip22).

Ove udtrykker ligesom Michael, at han ikke ser nogen nytte i at bede sin udøvere gøre noget, der ligger langt fra de daglige træningsprincipper. Selvom udøverne ville stille sig på et ben eller spænde ski på fødderne, hvis de blev bedt om det, ville det ikke være handlinger, som trænerne kunne drage nytte af hverken på et præstationsforbedrende plan eller på det relationelle, sociale plan.

5.4.4 Trænerens forhold til udøverne

Der findes et væld af forskellige interessenter, som en elitetræner i sit daglige job må forholde sig til og på forskellig vis håndtere i givne situationer. En af de største interessentgrupper findes blandt de mennesker, han i sit trænerjob omgås allermest – udøverne.

Der er blandt de i afhandlingen præsenterede elitetrænere stor forskel på, hvordan træneren er respekteret blandt udøverne og hvordan, træneren håndterer udøverne som interessenter. Håndboldtrænerne er godt klar over, at hvis spillerne ikke er tilfredse med deres måde at lede holdet på, kan de medvirke til en eventuel trænerfyring. Derfor er det vigtigt at skabe et godt forhold til sine udøvere. Det er vigtigt at tænke over måden, man

som træner agerer på overfor sine udøvere. Træner man efter "kæft, trit og retning" opnår man måske autoritet og respekt, men til gengæld vil udøverne have frygt for dig, hvilket ikke gavner præstationer i en eliteklub.

"(...) da jeg kom der, kaldte de mig "uh nej, nu kommer slagteren"(...) så hver gang pigerne så mig, rystede de. De var jo bange.. og det var en skrækkelig måde at gøre sådan noget på (...))Jeg var meget kæft, trit og ret i starten, for jeg sku jo ha lortet til at virke, og det tog det første halve år for nogle i klubben at finde ud af "hvordan er det, at ham X er".. (John, håndboldtræner, int.3 ip25).

Svømmetrænerne er meget enige på det område og mener ikke, at man skal råbe og skrigte af sine udøvere. Det er okay, at man stiller krav til dem, men man bør ikke råbe og skælde ud;

"Alt det der med skæld ud og at råbe, det bruger vi ikke (...) Man må godt stille krav til dem (...)og det er okay, der er tid til fri leg og så videre, men der er også bare nogle ting, de skal nå, og det er så trænerens opgave at sørge for, det bliver nået.(...) Der må godt være plads til sjov og ballade." (Michael, svømmetræner, int.7 ip15).

For at kunne udfylde rollen som elitetræner, skal du ifølge trænerne være bevidst omkring din egen rolle og det, at du nogle gange skal være udøvernes bedste ven - og andre gange en stor idiot, som sætter dem af holdet og ødelægger deres karriere. Det er ifølge trænerne en ubehagelig situation, når man skal være bussemand og fortælle en udøver, at han eller hun ikke kommer med i truppen; men det følger med jobbet, og man skal være rustet til at kunne tackle sådanne situationer

" (...) jeg sammenligner det lidt med, at det må være det samme som at sku fyre en medarbejder i en virksomhed (...) jeg plejer at sige til mig selv, at det er det her, jeg får mine penge for, og det skal håndteres professionelt.. (...)selvfølgelig bliver de altid skuffede ved at blive sat af, (...) men jeg synes, sådan menneskeligt skal der være en form for, at det er sket på en forsvarlig vis det her. (...) man forsøger at ramme en adfærd og en måde at gøre det på, som er fuldstændig lig med hvis jeg sku sidde og fyre en medarbejder i en virksomhed – det ville heller ikke være en sjov samtale, så jeg tror, det er en del, der bare hører med jobbet, og

det er der, hvor jeg minder mig selv om, at "det er derfor du får penge for det". (Ove, håndboldtræner, int.1 ip36-37).

På samme måde fortæller Brian:

" (...) Da jeg var i X (IP' s forrige klub) der var en (...) der havde været ungdomsspiller i klubben og var på kontrakt i klubben, nu var klubben så bare nået til et niveau, hvor hun ikke ku være med. Hvad skal hun så? Altså det er hele hendes tilværelse, der bryder sammen (...) Og det gør jo ondt, når det er en spiller, man synes er sød og rar og et godt menneske..". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip95).

For at skabe tillid til sine udøvere, mener trænerne, at det er vigtigt, at man er en, som udøverne kan komme at betro sig til. Som Leon siger, skal man være *" (...) en der ikke er deres forældre. Som man måske godt kan betro sig til."* (int. 5 ip22).

Leif supplerer:

" (...) det er vigtigt for at skabe tilliden omkring os, for jeg tror ikke på, man kan skabe resultater, uden man har tilliden. Så skal man i hvert fald have de aller aller allerbedste spillere, og så kan de sådan køre deres eget show måske. Men generelt kan man ikke lave resultater uden tillid.. der er det vigtigt at have de nærmeste omkring en og det er spillerne faktisk". (Leif, håndboldtræner, int.4 ip59).

Det at kunne skabe tillid er derfor en afgørende faktor for at være en god træner og for at opnå et gunstigt samarbejde med udøverne. Tillid fra spillerne er, som nogle af trænerne siger, direkte fundamentet for, at en træner kan bevare sit job;

" (...) det er den strategi man vil komme med som træner-leder og få indarbejdet i den øvrige ledergruppe og også til spillerne og så få tilliden derigennem, for tilliden til den gruppe er faktisk rigtig vigtig. Hvis man taber tilliden til gruppen.. altså sagt på moderne sprog hvis man "taber omklædningsrummet" så har man tabt som leder og træner". (Leif, håndboldtræner, int.4 ip57).

Ved at give udøverne medansvar viser man dem tillid. Et tydeligt mønster viser sig her på tværs af alle trænerne. Det er vigtigt, at man som træner ikke er diktatorisk, men i stedet er

god til at lytte til sine udøvere. Det er i hvert fald en erfaring, som en håndboldtræner har gjort sig:

"altså en spiller vil jeg altid være i dialog med. Jeg tror ikke på diktaturens vej. Det er bedre med talegavernes vej og få dem overbevist om, at "det er nok bedre, hvis vi gør sådan her"(...) hvis en spiller kommer med en god ide, så er det eddermame vigtigt som leder, at man lytter til den pågældende spiller og er åben overfor at overveje "det her tager vi sgu med, det lyder fornuftigt.."(John, håndboldtræner, int. 3 ip34).

En svømmetræner støtter ligeledes op og forklarer, at han giver svømmerne mere og mere medbestemmelse, jo ældre de bliver:

"(...) Jamen dem på 20 de har. Altså dem taler jeg mere med om, hvordan deres plan ser ud. Når vi har overstået en delplan, så tager jeg fat i dem og spørger: "Hvordan synes du selv, det er gået?" Og så har de jo mulighed for at kommentere (...) Altså jo ældre de bliver – jo mere medbestemmelse har de." (Michael, svømmetræner, int.7 ip10).

En håndboldtræner fortæller, at hvis spillerne får medansvar, står de selv mere til regnskab overfor dårlige sportslige præstationer, og bliver på den måde bedre til at reflektere over og tackle nederlag;

"(...) det er vigtigt, at de bliver taget lidt med på råd, det er der ingen tvivl om (...) så sidder der nogle spillere, som qua deres spillemæssige kompetencer eller deres menneskelige kompetencer bare er så stærke, at de er med til at styre det. Og der er det vigtigt, at du har dem med på dit hold. (...) og så handler det om, at der hvor de er rigtig skarpe, der bliver de taget med på råd (...) når de bliver hørt, så føler de også "ok, vi har ansvar her", og så bliver deres behov også tilfredsstillet." (Brian, håndboldtræner, int.2 ip.99-102).

Samtidig forventer nøglespillere indenfor håndboldverdenen også at blive hørt og at få medansvar. Hvis ikke de får det, mindskes grundlaget for et positivt samarbejde, hvilket ikke er ønskværdigt. Brian forklarer det således:

"(...) derfor er det heller ikke ligegyldigt hvilke spillere, der er medansvarlig på de forskellige områder.. selvom der er seksten spillere (...) så er der forskel på, hvor de ligger henne, og man

ved godt, hvilke spillere der er nøglespillere, og selvfølgelig skal man ikke please dem i alt, men det er vigtigt, at de bliver taget lidt med på råd.. det er der ingen tvivl om". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip99).

Mønsteret, der tegner sig, viser altså, at det handler om at være åben og imødekommende overfor sine udøvere. På samme vis giver kendskab til udøvernes personlighed bedre betingelser for at få dem til at yde bedst muligt:

" (...) du lærer også, hvordan de vil reagere i forskellige situationer, hvordan vil de reagere, når de er presset, hvor stærk er deres psyke, og hvor gode er de til at tackle modgang. (...) På den måde er det super at lære dem at kende, men det gør så også mere ondt, når man skal skuffe dem. (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip95)

For en svømmetræner har det gavnet hans undervisning at se svømmerne som enkelte individer, og en anden svømmetræner mener, at han sagtens kan se træningen som meget mere styret af udøverne selv. De må gerne tage mere ansvar for deres egen træning og udvikling, og han ønsker ikke at bestemme over deres træning. Det er deres eget valg, hvor langt de vil nå;

" (...) Tænk hvis man kunne sige: " De her tre træningspas her. Jeg ved, I er gamle nok, og I har ambitionerne nok til, det kan I sagtens selv styre. Så det regner jeg med – det har I selv styr på. Vi mødes på de der fem sidste pas." Jeg tror, der er mange trænere, der løber sur i at (...) man skal være der hver evig eneste gang (...) Så en god træner skal prøve at overlade så meget som overhovedet muligt til svømmerne. Og så hjælpe dem." (Michael, svømmetræner, int.7 ip12+14).

De mandlige håndboldtrænere har ifølge dem selv lidt ekstra udfordringer med at træne kvinder. Men også her har man fundet frem til, at det at skabe tillid og gensidig respekt er vejen frem. Ved at planlægge aktiviteter med udøverne udenfor banen, nedbrydes den formelle mur, der er imellem træneren og udøverne, og man skaber derved en anden form for tillid, end man ville gøre i hallen. En træner fortæller, hvordan han har lavet arrangementer med sine spillere;

"(...) skal man ha kvinderne til at åbne op, så handler det rigtig meget om relationer, de lærer dig at kende som menneske og ikke kun som træner. For hvis de ikke har respekt for dig som menneske, så får du dem aldrig til at fortælle noget som helst! Aldrig! (...) det er ved at lave nogle ting uden for håndboldbanen. Være sammen, tage af sted på nogle ture, hvor man er sammen fireogtyve timer og sidde og snakke om alt mulig andet end håndbold og snakke om deres liv, og "hvordan går det og hvad med kæresten" (...) "hvad har du af uddannelse" (...) "hvad tænker du på, når du er færdig med håndbold" – altså lære dem at kende og så selvfølgelig gi noget af sig selv, så de også lærer dig at kende." (Brian, håndboldtræner, int.2 ip93-94).

De svømmetrænere, som præsenteres i denne afhandling, har primært med unge mennesker op til 20-21 år at gøre. Ingen rene drenge/pige eller herre/dame hold. Ingen udenlandske udøvere. Håndboldtrænerne derimod har nogle udfordringer i at håndtere alle de udenlandske spillere, som kommer til Danmark for at få en karriere. Men samme gælder for dem, som for de danske. Det handler om at skabe tillid. Udenlandske spillere er ofte vant til diktatur og derfor ikke en dansk, induktiv træningstilgang. Det er derfor vigtigt, at træneren er opmærksom på at tilpasse sin trænerstil efter blandingen af nationaliteter:

"Ja altså jeg vil sige, det var betydelig lettere i X (IP' s seneste klub), fordi det var danskere, hvor man har en ens kultur, og derfor er det noget lettere. Hvor man kan sige i X (IP' s forrige klub), hvor der var rigtig mange forskellige nationaliteter, der bliver magtforholdet et andet. De er vant til en lidt mere diktatorisk cheftræner, og derfor ser de det også lidt som en svaghed, hvis man begynder og løsne for meget op. Derfor bliver magtforholdet et andet. (Brian, håndboldtræner, int.2 ip76).

Det er en udfordring at få flere forskellige nationaliteter til at spille sammen og fungere, og mange gange kan der opstå problemer med udenlandske spillere, som primært kun har fokus på at få spilletid. Som Brian beskriver det:

" (...)De er i Danmark, fordi de får en god løn, og de spiller håndbold, og de er glade og tilfredse, når de får spilletid, og ellers så er de sure. " (Brian, håndboldtræner, int.2 ip13).

Som træner skal du altså besidde mange kvaliteter. Du skal overfor udøverne være en stærk personlighed, et forbillede, en rollemodel, du skal kunne inddrage udøverne, være opmærksom på forskellige persontyper, nationaliteter og udfordringer i den forbindelse. Udtrykker du ikke tydeligt overfor spillerne, hvilken taktik du har, så opnår du heller ikke deres respekt

"(...) så snart du taber omklædningsrummet, så begynder spillerne at være kritiske overfor de ting, du kommer med, og hvis de ikke tror på det, så lykkes det heller ikke." (Brian, håndboldtræner, int.2 ip99).

5.4.5 Trænerens forhold til kollegaer

Der er tydeligt forskel på at være håndboldtræner og svømmetræner, når der snakkes om forholdet til og antallet af kollegaer. De svømmetrænere, som præsenteres i afhandlingen her, har ingen assistenttræner, fysisk træner eller lign. De besidder som regel en stilling som cheftræner, og er i den forbindelse enerådige træner for klubbens konkurrencehold. Derudover har træneren andre trænere ansat under sig til at varetage træningen af svømmeclubbets andre hold. Dette er primært unge, som selv er aktive svømmere i klubben. Anderledes ser det ud for håndboldtrænerne, der gerne har en assistenttræner, en fysisk træner, en fysioterapeut osv. tilknyttet sit hold. Han har mulighed for mange sparringspartnere og kan på en anden måde dele arbejdet ud til sine kollegaer.

Svømmetrænerne så alle gerne, at klubben havde prioriteret, at de kunne have en assistenttræner. På den måde kunne der blive meget mere tid til individuel feedback til svømmerne. Da svømmetræneren ikke har nogen assistenttræner, er han vant til, at det er ham, der står for alt. Når holdet skal på træningslejr, har han styr på alt lige fra busafgang til madpakker til svømmetræning. Trænerne nævner derfor, hvor vigtigt det er, at komme på kurser og uddannelse for at kunne sparre med andre trænere om, hvad der bliver gjort i andre klubber. Jobbet som elitesvømmetræner kan derfor nogle gange føles lidt ensomt.

Det er ikke tilfældet for håndboldtræneren, som har mange kollegaer og sparringspartnere. En træner udtaler, at det er vigtigt med et godt forhold og et godt samarbejde til sine kollegaer, hvis man ikke skal brænde ud:

" (...) hvis jeg skal ku komme hjem hver dag og ikke være brændt ud efter en lang sæson eller efter nogle hårde kampe, så tror jeg, man er mest motiveret ved at overlade det til andre en gang imellem, og jeg tror også, det er mest motiverende for dem, som skal trænes, at de simpelthen får forskellige mennesker omkring sig til og gi en masse input. (...)" (Leif, håndboldtræner, int.4 ip44).

Selvom han fordeler opgaverne ud til sine kollegaer, er det stadig ham, som har fat i enden af snoren og samler alle trådene. Han ved derfor hele tiden, hvad der foregår, og hvad der tages af beslutninger. Fordelingen af opgaverne kan selvfølgelig kun ske, hvis man har et godt forhold til sine kollegaer, og derfor er det ekstra vigtigt for en håndboldtræner at skabe godt teamwork.

"ja, jeg fordeler meget arbejdet ud (...) og hele tiden sørge for, at man er den, der ligesom har hovedansvaret og prøver ligesom og samle tingene, så det alligevel går i den retning, man synes, man gerne vil ha'. (...) så det kræver jo også, at man har et godt teamwork, og at man tør og sige tingene til hinanden, og så sige: "jamen altså det du lavede der, det var skide godt" men også tør sige, at: "sådan der synes jeg ikke, vi skal lave tingene" men stadigvæk sige: "skal vi ikke prøve at arbejde i den der retning" (...) så man kan sige tingene til hinanden, men stadigvæk arbejde i fælles retning (...) så hele forarbejdet til at ku lave sådan et team, det er faktisk vigtigt. Meget mere vigtigt end folk, de tror eller regner med. Så det at træne, det er ikke bare at komme ned, det er hele planlægningen". (Leif, håndboldtræner, int.4 ip45).

Ydermere gavner det klubbens kultur at have et godt samarbejde. At opretholde klubkultur kan træneren ikke klare alene:

"jamen det kan man ikke gøre alene, der skal man ligesom være en gruppe til det. (...) så er der rigtig gode muligheder for at lave den her kultur. Men det er rigtig vigtigt, at man har en person eller to (...) som har nogle rigtige tanker omkring det, og som også måske kan give nogle rigtige erfaringer fra sin egen tid (...)" (Leif, håndboldtræner, int.4 ip28).

I afhandlingens empiri finder vi gode eksempler på, at samarbejdet mellem træner og assistenttræner er meget velfungerende. De har et godt og tæt samarbejde, og træneren

har ingen kvaler ved at overlade noget af sit arbejde til assistenttræneren for derved at opnå sparring:

" (...)og det er jo hver dag, vi melder til hinanden, så jeg får altid at vide om formiddagen, hvis der er nogle ting med nogle spillere, som ikke kan deltage i det, de nu skal deltage i (...) og så har jeg selvfølgelig også et forhold til min holdleder, som ligesom også er med i det her forløb, og vil gerne deltage, så meget hun kan i tingene, så det er også vigtigt, at hun er informeret om, hvad der foregår (...)" (Leif, håndboldtræner, int.4 ip35)

Han fortsætter:

" (...) men det er også et område, jeg selv gør en stor indsats for at skabe. Det vil sige, at jeg har ikke noget imod at afgive ansvar fra mig. Og det betyder, at min fys har jeg ingen problemer med og sige: "det er ham eller hende, der står hundrede procent for ansvarligheden for, om en spiller kan træne eller ikke træner eller spille eller ikke spille", og det lytter jeg hundrede procent efter, selvfølgelig i samarbejde og dialog men jeg kunne ikke finde på og overrule ham eller hende. (...) i forhold til min holdleder så er vi blevet enige om nogle arbejdsopgaver, og de arbejdsopgaver styrer hun fuldstændig – men igen i samarbejde, men hvis hun synes, det skal være sådan og sådan, så bliver det også sådan. Men der er nogle ting, jeg gerne vil ind over (...)Og i forhold til (...) min assistenttræner (...) og det er måske der, hvor jeg afviger fra mange andre trænere – at hende eller ham giver jeg ofte kompetence til og ha medansvar og tror på, at vedkommende kan løse det, uden at jeg skal ind over". (Leif, håndboldtræner, int. 4 ip39-40).

Interviewene viser, at der oftest allerede er skabt en god relation mellem træner og kollegaer i forbindelse med ansættelsen af assistenterne. Træneren er en vigtig brik i at få holdet til at fungere, hvorfor det er vigtigt, at han fungerer godt med assistenttræneren og de andre i teamet omkring holdet. Derfor er trænerne ofte selv med til at udpege, hvem de gerne ser som kollegaer, hvilket for dem er et privilegium.

" (...) det er nogen, jeg har godkendt. (...) Den klub jeg er i nu (...) der har man sat mig ned sammen med ledelsen blevet enige om, at.. at de personer her godt kan indgå i et samarbejde

her (...) Men igen hvis jeg kom og sagde, at "hende eller ham vil jeg ikke arbejde sammen med mere, så fandt vi en anden". (Leif, håndboldtræner, int.4 ip37).

5.4.6 Trænerens forhold til klubbens leder/ledelse

Blandt de syv interviews med elitetrænere, som danner empirien for denne afhandling, ses en markant forskel i måden at samarbejde med klubbens ledelse på. Dog tegner der sig også nogle entydige mønstre i måden, hvorpå trænerne opfatter ledelsens rolle i klubben.

Alle trænerne erkender, at ingen klub kan fungere uden en bestyrelse. Uden en ledelse er det ikke muligt at træffe beslutninger.

"(...) fra den ene dag til den anden der gik de begge to (...) og så var der reelt ingen ledelse. Og det vil sige, vi ku ikke træffe nogen beslutninger om noget som helst fordi, der var ikke nogen til at hjælpe – "hvem skal skrive under på det her"?" (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip53).

I svømmeverdenen er ledelsen demokratisk valgt blandt frivillige og opnår derigennem magt til at træffe vigtige beslutninger for klubben. Ofte er bestyrelsen i svømmeklubben en sammensætning af nuværende og tidligere forældre til svømmere i klubben. Indenfor håndboldverdenen er klublederne ofte vigtige, fordi de har adgang til penge. Ikke fordi de nødvendigvis har stor håndboldviden. Som Leif udtaler:

"(...) jeg ser mange klubledere, som ikke har forstand på håndbold, men har mange meninger om tingene (...) men de kan ikke undværes, fordi det er jo tit dem, der har link til enten en masse økonomi, som de kan skaffe. (...) det er jo tit dem, som selv propper mange penge ind i det, eller (...)har sådan en masse forbindelser til nogen, der propper penge i det." (Leif, håndboldtræner, int. 4 ip52+53).

Generelt mener alle trænerne, at de har meget at skulle have sagt i klubben; men når alt kommer til alt, er det nok formanden, der har det sidste at skulle have sagt, da han har retten til at kunne fyre træneren. Blandt andet forklarer Søren det således:

" (...) Jeg har en bestyrelse (...) som er domineret af en formand. Og det er de jo tit sådan nogle." (Søren, svømmetræner, int. 5 ip12)

Han fortsætter:

"Altså formanden han er jo nok den, der i sidste ende ligesom kan sætte sin fod ned og sige: "Det er sådan her, det bliver!" (...) Altså han vil jo nok kunne (...) i sidste ende udvirke, hvis jeg skulle fyres. Lad os sige det. Hvor hvis jeg skulle have ham vippet af pinden (...) det ved jeg ikke, om jeg ville kunne. (...) Det kunne jo være godt nok med noget udskiftning og sådan noget, men altså. Så det er jo nok ham i sidste ende, tror jeg." (Søren, svømmetræner, int. 5 ip59).

Det er ifølge trænerne derfor vigtigt, at man som træner ved noget omkring klubledelse for at forstå det samspil, der hersker mellem træner og klubbens ledelse. Flere håndboldtrænere nævner derfor, at hvis man vil undgå fyring, er det en fordel at holde sig gode venner med ledelsen. At skabe loyalitet og sørge for gode relationer. Måske endda nærmest please ledelsen.

" (...) Alt andet end lige, så er det sværere at fyre folk, man har et forhold til, end hvis det bare er et navn, hvis det bare er en cheftrener, man aldrig ser så "ok, 4 kampe, nul point, ud med ham". Så vigtigheden og det er igen relationer, vigtigheden er også at skabe relationer op af i systemet til dem, der egentlig bestemmer – det tænker man ikke over, når man går som træner". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip40)

John supplerer: *"Man bliver altid klogere, og heldigvis for det, men der var da nogle klare ledelsesmæssige ting, som jeg måske skulle ha gjort lidt anderledes i forhold til med at "please" ledelsen...". (John, håndboldtræner, int. 3 ip20).*

Har man ikke nogen relation til bestyrelsen, får man heller ikke indsigt i dens tanker og ideer. Brian forklarer igen:

"Øh.. bestyrelsen meget lidt.. Har mødt dem to gange, ellers så så jeg dem aldrig.. Den administrerende direktør og sportschefen sad oppe på et kontor, hvor jeg kom tit, sørgede altid for at komme en to, tre timer inden træning (...) men jeg tror også, det er vigtigt, at man gør en indsats og bruger noget tid på det". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip66)

Han fortæller yderligere:

"(...) som udgangspunkt var man jo ikke inviteret med på bestyrelsesmøder..". (int. 2 ip68) "
(...) der var ikke nogen relation. Og jeg har ikke oplevet noget specielt - hverken det ene eller
andet, fordi jeg ved faktisk ikke, hvad deres tanker og ideer var. (...)i den optimale verden
burde man jo selv ha været med." (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip 70)

Der er stor forskel på, hvordan trænerne samarbejder med klubbens ledelse, og hvordan de rent personligt har det med klubbens ledelse. Vi ser i interviewene et eksempel på en bestyrelse, der virkelig respekterer træneren, fordi han er en stor del af klubben og har været det i mange år. Svømmetræner, Leon ønsker som sådan ikke at bestemme over bestyrelsen, men de spørger ham ofte til råds. Han har derfor et meget problemfrit og positivt samarbejde med klubben, som ikke ses ret mange steder:

"Jamen (...) de var sådan, at jeg kunne bare ringe til dem. Og hvis jeg havde brug for noget hjælp, så fik jeg det. Eller hvis de havde brug for hjælp, så fik de hjælp fra mig. Det var et samarbejde. Helt sikkert – et positivt samarbejde." (int. 6 ip65) "De støttede altid op om de beslutninger, som jeg tog, og jeg tog dem tit og ofte alene, hvis det var småting (...), og hvis det var store ting, så var det normalt nok med et opkald til formanden, og så aftalte vi, at det var fint nok det der og så, når vi begge to havde sagt god for det, så sagde de andre også: "Jamen fint"." (Leon, svømmetræner, int. 6 ip66)

Leon har aldrig oplevet nogle konflikter med klubbens ledelse, - formentlig fordi han altid har været åben og ærlig, mener han:

" (...) Jeg har altid sørget for, at hvis der var nogle ting, som skulle diskuteres, at så har jeg ikke rendt rundt og diskuteret det ude i byen, så har jeg taget fat i bestyrelsen eller udvalgene først, og så har vi så kunnet diskutere det. " (Leon, svømmetræner, int. 6 ip57).

Modsat andre trænerer tør han stille krav til sin ledelse, og accepterer ikke, at de vil bestemme over den daglige træning:

"Jamen jeg forklarer dem så godt, jeg kan, at det er ikke noget de har (...) den viden om, som der skal til for at kunne styre det der. (...) det de kan gøre ved det, at de kan jo ansætte en ny træner (...) hvis det er det, de vil (...) men at gå ned og blande sig i den træners arbejde på bassinkanten, det er helt ude i skoven. Det duer ikke." (Leon, svømmetræner, int. 6 ip47).

Håndboldtræner, Leif udtaler, at han ser det som positivt, hvis ledelsens chef kontakter ham. Det er et udtryk for accept den anden vej fra og medfører udvikling og bevægelighed i forholdet.

" (...) vi ved jo alle sammen, at vi har hver sin mening (...) og derfor betragter jeg det som noget positivt, når ens leder engang imellem kontakter en og siger noget positivt, negativt". (Leif, håndboldtræner, int. 4 ip54).

Men mange trænere oplever desværre ikke en problemfri karriere. Især svømmetrænerne arbejder ud fra, at gøre som ledelsen befaler. En svømmetræner, Michael skiller sig mere markant ud fra de andre. Han har fra start af lavet en aftale med ledelsen om, at han er ansat af dem til at varetage en bestemt funktion og opfylde *deres* mål på *deres* måde. Han underlægger sig bestyrelsens autoritet. De kan råde med ham, som de har lyst. Han forklarer blandt andet:

"Jamen de har det hele at skulle have sagt! (...) det er klart, hvis det kommer til, at der er en eller anden uenighed, så i sidste ende så er det jo et spørgsmål, om jeg kan leve med det. Fordi i den grad er jeg nødt til at lade mig diktere af dem. De har ansat mig til en opgave. Så jeg gør det, de beder mig om. (...) Og hvis tingene kommer for langt fra hinanden, jamen så er der jo en ting at gøre. – Enten at sige (...) nu er vi kommet for langt væk fra det, jeg gerne vil, så i kan vælge (...) om målsætningen skal være en anden. De kan også holde fast i, at det er den, så bliver jeg bare nødt til at skulle lave noget andet." (Michael, svømmetræner, int. 7 ip42)

Michael ser slet ikke sig selv som en del af klubben, men bruger i stedet ordene "Det er deres klub" (int. 7 ip24).

" (...) Efter ITA, der er det blevet mere og mere sådan, at det er dem, der bestemmer. Hvis jeg for 15 år siden havde fået nys om, at der var et eller andet (...) så ville jeg have ringet rundt til forældrene og sagt: "Nu må vi prøve, og vi skal have generalforsamling, vi skal samle nogle mennesker sammen, der skal stemmes og være valg". Nu tror jeg, jeg vil sige: "Det er deres svømmeklub!" Så jeg venter og ser, hvad der sker bagefter, og hvis de finder ud af, vi skal have noget af det, jeg gør, så gør vi det, og hvis de vil have mig til det, så får de måske det, og hvis de ikke vil, så er det (...) altså det er jo også deres svømmeklub. Jeg er jo (...) ansat til at løfte

en opgave for dem. Sådan var det ikke for 15 år siden, der var jeg svømmeklubben.” (Michael, svømmetræner, int. 7 ip25)

Han siger dog, at selvom han arbejder, som klubledelsen befaler, trives han med det:

“(…) Det er klart meget mere befriende (…) altså for 15 år siden ville jeg have sat mig ned og komme med forslag til målsætninger, og nu venter jeg på de der målsætninger, og så beder de mig kigge dem igennem og så sige: “(…) Synes du, det er realistisk? Passer det her? Kan det hænge sammen? Og hvilke konsekvenser kan det få?” Og så melder jeg tilbage med, hvordan jeg opfatter det. Og så bliver det deres opgave, at tage de ting med videre, vi kan bruge. (…) Men heldigvis, så er det ikke mig, der skal bestemme. Jeg skal bare læne mig tilbage og fortælle. Den målsætning, der er lavet, hvilke konsekvenser kan den have for X Svømmeklub.*(…) Det er så befriende (…) I forhold til at jeg ikke skal være med til at træffe afgørelsen. Det er lækkert.”* (Michael, svømmetræner, int. 7 ip26).

Han arbejder præcis som bestyrelsen anbefaler det, og han erkender, at han blot er en brik i bestyrelsen spil. På samme måde siger en anden svømmetræner, at selvom han nødvendigvis ikke vil, må han indordne sig under klubbens værdisæt og i tilfældet her prioritere samvær frem for det at vinde medaljer:

“Det har jeg accepteret, og det tror jeg også at grundlæggende set, at jeg er med på. (…) Og det er bare sådan, det er nu. (…) for det er formanden, der sidder tungt.” (Søren, svømmetræner, int. 5 ip41).

Det er svært for trænerne at gå imod bestyrelsens værdisæt og befalinger, og det er ofte konfliktskabende, at bestyrelsen består af forældre til udøverne. Som Søren beskriver det:

“(…) der sidder jo 8-9 mennesker der, som jo alle sammen har deres interesser og så videre. Og somme tider så skinner det måske for meget igennem, at (…) nogle af dem er forældre. Nogle af dem er forældre, men til mennesker, der ikke svømmer længere. De har måske nemmere ved at se tingene oppefra hvor en forælder, der er forælder til et barn, der svømmer nu har måske svært ved at ligge følelserne ude i entreen, ik.(…) Men det accepterer jeg (…) at det er sådan, en bestyrelse er sat sammen af mange forskellige, ik.” (Søren, svømmetræner, int. 5 ip52).

Omvendt gør det nogle gange tingene lettere, da de bestyrelsesmedlemmer så godt er klar over, at træneren mere eller mindre sidder med deres børns karriere i hånden. Søren forklarer igen: *"(...) det er jo klart nemmest med dem, hvor de har børn, der svømmer på mit hold. Ik, fordi de er jo også interesserede i den der konkurrenceafdeling og så videre (...)"*. (Søren, svømmetræner, int. 5 ip56).

Svømmetrænerne konkluderer dog, at man nogle gange bare må acceptere, at tingene er, som de er, og at demokratiet og den frivillige ledelse har magten til at bestemme det:

"(...) sådan en forening, det er jo demokratisk (...) det er jo ikke en professionel fodboldklub, jeg er ansat i (...) Hvor man måske mere kan have en oppefra og ned måde at styre på. Men her er det jo et demokrati, vi har gang i. Det er jo en forening." (Søren, svømmetræner, int. 5 ip49) *" (...) Men det er også det med, at de kommer her jo som frivillige, ik. Så spørgsmålet er, hvor meget man kan forlange af dem og sådan noget, i forhold til, ja til både selvindsigt men også ledelse altså (...) Hvor man jo godt kunne forestille sig, der var nogle, der kunne blive skiftet ud i sådan en ledelse af sådan en klub, hvor de bare har været der fordi, jamen det har de jo været altid (...) og de tror at uden dem. Så vil det ikke kunne fungere. Men det kan det jo selvfølgelig godt."* (Søren svømmetræner, int. 5 ip50)

Svømmetrænerne stiller derfor ikke mange krav til ledelsen til trods for, de måske gerne vil. Dertil siger en håndboldtræner, at det er vigtigt, man som "så højt rangerende" træner tør være sig selv. Også overfor ledelsen. Man skal turde sige sin mening overfor bestyrelsen. Men spørgsmålet er, om trænere tør gøre det?? John forklarer:

" (...) jeg har det sådan, at hvis jeg skal sidde og lyve for at please én.. Jeg er ikke politisk korrekt, men jeg kan simpelthen ikke, politisk, sidde og sige et eller andet, hvor jeg bagefter tænker: " hold kæft, det mener du slet ikke, men du gør det, fordi det er bedst for dig selv". (John, håndboldtræner, int. 3 ip22)

En svømmetræner giver flere eksempler på, at hvis man som elitetræner er konfliktsky, overrules man af ledelsen. Søren beskriver en episode, hvor bestyrelsen har truffet en vigtig beslutning henover hovedet på ham:

"(...) De reagerer bare på noget, man ligesom har hørt i krogene. I stedet for lige at spørge, hvad er det, sig mig, hvad er din idé med det her? Fordi da de så fik det at vide, nå ja okay (...) Det kunne godt være, at resultatet var blevet det samme. Men processen havde været anderledes, havde været bedre. Der var i hvert fald mange, der blev skuffet. Så der tror jeg nok, at de siger: "hmm ja okay, det kan godt være, han har ret i noget af det". De forstod også godt, at (...) den dag (...) der gik jeg hjem og kiggede på jobannoncer. Der var jeg fandeme sur! (...) Sådan kan jeg ikke arbejde!" (Søren, svømmetræner, int. 5 ip38)

Søren har i forvejen et meget anspændt forhold til sin formand, som ikke rigtig ønsker at samarbejde:

"(...) Men han er også en meget.. en leder som er god til det politiske (...) Så han er ikke den der formand, der kommer i svømmehallen hver fredag eftermiddag for lige at se, hvordan det går (...) det interesserer ham i virkeligheden ikke. (...) hvad der bliver undervist i, det er lige meget (...) Jeg prøver ligesom at, kan vi ikke prøve at dreje det over til en snak om, "hvad er det, vi gerne vil have, de her børn skal lære? Og hvorfor er det, de skal lære de her ting? Og så videre; Men når der ikke er nogen dagsorden, så bliver det svært at komme videre med de der spørgsmål (...) som man jo skal tage op engang imellem. Men (...) så fik jeg sat en proces i gang som vi ligesom er i gang med nu, hvor vi stiller spørgsmål (...) Så det er ikke ideelt, men det er heller ikke rigtig skidt, vel." (Søren, svømmetræner, int. 5 ip36).

Det skaber nogle uundgåelige konflikter, og han giver eksempler på, at bestyrelsen er gået direkte bag trænerens ryg og i den forbindelse slet ikke har taget træneren alvorligt:

"Jamen det var bestyrelsen. Ik, at de, jamen man lytter mere til nogle forældre, der snakker (...) end lige, "okay, hvad er det lige, der foregår her!?" Lad os lige ringe til manden og høre, hvad det er, han har tænkt sig med det her (...)" (Søren, svømmetræner, int. 5 ip46).

Han forklarer den følelse, han stod tilbage med:

"Jamen det var netop det der med ikke at blive taget alvorligt og gået bagom ryggen, hvis man kan sige det sådan. Fordi at jeg ikke var blevet hørt." (Søren, svømmetræner, int. 5 ip47).

Han har tidligere været tæt på at sige op i forlængelse af, at bestyrelsen ville bestemme det hele til trods for, at træneren havde større viden og kompetence om området. Han fortæller om episoden:

"(...) I sidste ende, så er det selvfølgelig bestyrelsen, der tager ansvar for alting, men det var jo fordi, der var nogle situationer, hvor... jeg synes, at det var da mit. Det var da mig, der kunne bestemme det. Og de går ind og overruler mig på en måde (...) uden at de i virkeligheden har spurgt mig. (...) Så der var en konflikt der, der gjorde at nå ja, jeg ligesom bankede i bordet. "Det her det kan jeg ikke leve med!" Vi bliver nødt til at snakke det her igennem. (...) Hvem skal bestemme det? Er det jer, eller mig eller? (...)". (Søren, svømmetræner, int.5 ip37)

Opsamlingen på dette tema er, at man ifølge trænerne på bedst mulig vis og med størst fordel bør have et positivt forhold og samarbejde klubbens ledelse. Det skaber respekt og loyalitet og resulterer ofte i færre konflikter.

5.4.7 Trænernes holdninger til indhold i MC og ITA

De syv trænere har hver især påbegyndt elitetræneruddannelsen inden for en samlet periode på 13 år, og der har været elementer i begge uddannelser, som er blevet ændret og tilpasset siden de første deltagere. Dette tager vi ikke højde for i den kommende analyse, da vi ikke har til hensigt at sammenligne indholdet i selve uddannelserne. Vi sammenholder i stedet den viden og de individuelle indtryk trænerne har fået på baggrund af uddannelsen. Det generelle billede viser, at alle trænere har haft både positive og negative oplevelser. Som tidligere nævnt er der tale om én uddannelse med fokus på en specifik sportsgren (MC) samt én uddannelse, som kan rumme deltagere fra flere specialforbund på én gang (ITA).

Specielt omkring sparring og erfaringsudveksling med øvrige deltagere ser vi en forskel i den opfattelse de to case typer af trænere har af forløbene. De, som har deltaget på MC, er overvejende glade for, at de kun er sammen andre håndboldtrænere. De mener ikke, der er noget formål med at blande sig med deltagere fra andre forbund, og dem vi har talt med, synes de får god sparring og gode ideer med hjem. Brian siger, at han så sine meddeltagere som midlertidige kolleger, som han kunne sparre med og få nye ideer fra (int.2 ip27). Leif, som på sit MC forløb oplevede at være blandet med ITA'ere på et fællesfagligt modul,

fortæller, at der var alt for store niveauforskelle, og han sidestiller nogle af ITA deltagerne med amatører.

" (...) Så sidder der nogle badminton trænere, der har trænet noget elite men hovedsagligt på amatørbasis, og der var bare for stort spring i forhold til, hvad de snakkede om, når der var diskussioner, og når vi blev sat sammen i grupper". (Leif håndboldtræner int.4,ip8).

Modsat håndboldtrænerne er svømmetrænerne begejstrede for den sportsspecifikke forskellighed, de har oplevet på ITA. Der var rig mulighed for en bred, faglig sparring og det gav nogle gode diskussioner på tværs af de specifikke sportsgrene, der var repræsenteret. Søren svømmetræner siger, at det ville blive meget mere snævert, hvis deltagerne kun bestod af svømmetrænere (int.5 ip5) og Leons udtalelse nedenfor supplerer Søren:

"(...) og det var fedt at arbejde sammen med dem fra de andre forbund (...) og møde dem og høre de forskelligheder der egentlig er. Og se forskellighederne ikke mindst. (Leon svømmetræner, int.6 ip3).

Vi spurgte også til trænerens motivation for at deltage på uddannelserne og hertil udtrykte samtlige af dem, at de ville lære noget nyt og dygtiggøre sig. Et par af trænerne nævner i forbindelse hermed, at uddannelsen ville styrke deres CV sådan, at de ville kunne kræve en højere løn og have nemmere adgang til nye/bedre jobs.

Flere af trænerne havde store forventninger til uddannelsen, idet ITA og MC er det sidste led i henholdsvis DIF og DHF's uddannelsesrække. Dog står nogle af trænerne her flere år efter endt uddannelse og synes, der mangler noget.

" (...) jeg havde store forventninger til MC, det er jo ligesom sidste trin i en række af uddannelseskurser, og derfor havde jeg selvfølgelig en forventning om, at det var, når jeg var færdig med det, var rustet til ligesom at kunne stå med selv de største opgaver.. og det følte jeg lidt, at der var der stadigvæk nogle tomrum (...)" (Leif, håndboldtræner, int.4 ip8).

Det er et generelt billede, at håndboldtrænerne ønsker undervisning, der rækker ud over det mere træningsspecifikke område. Ligahåndboldtrænere har som oftest en fysisk træner i klubben til at stå for styrke- og konditionstræningen, og træneren selv har på kurset inden

MC, fået tekniske og taktiske kompetencer. Derfor efterspørger flere af dem undervisning i ledelse og i at tilpasse sig en bestemt kultur og ledelsesform.

"(...)Så synes jeg, der var en stor mangel, kæmpe mangel, (...) nemlig manglen på at opfatte træneren som en leder.. der var lidt spredt fægtning omkring coaching og så videre, men hvis man kigger på trænerrollen i dag, så fylder ledelsesdelen temmelig meget.. især når du har med kollektiv idræt at gøre, og der synes jeg, den var stort set fraværende(...)". (int.1ip3) "*(...) at man betragter træneren som en leder og giver kvalifikationer og kompetencer til den pågældende til at kunne agere i forskellige situationer.. det synes jeg klart var en mangel"*. (Ove håndboldtræner, int.1 ip14).

"..det her med at være i en klub, i en kultur med en ledelsesform og så sige "jamen det kan godt ske, at den ledelsesform ikke lige er mig, men hvordan skal jeg så agere i det univers?" For jeg kan godt komme og sige "jeg vil være verdens mest demokratiske træner, og alle skal høres og tages med på råd", men hvis jeg har en ledelse, der bare forventer at, "jamen vi er sådan set ligeglade med det, du skal bare vinde hver søndag", hvordan får man så de to verdener til at spille sammen? (Brian håndboldtræner, int.2 ip17).

Når man besidder positionen som elitetræner i en verden, hvor succes ofte er betinget af gode sportslige resultater, kan man komme ud for at skulle forlade sit job med kort varsel. Hverken ITA - eller MC uddannelsen lægger ifølge trænerne vægt på, at behandle området omkring, hvordan trænerne kan håndtere at blive fyret eller fritstillet af ledelsen. Brian nævner, at trænerne mangler kompetence til at agere i professionelle ligahåndboldklubber, hvor man hurtigt kan blive fyret.

"(..) vi har ingen erfaring i, hvordan man samarbejder med en bestyrelse, i et selskab, med en administrerende direktør.. den sportschef der sidder, er jo også ansat.. er han/hun loyal overfor dig eller ledelsen? Så hvordan agerer vi op i systemet og ikke så meget i forhold til spillerne – det ku jeg godt have tænkt, der var meget mere med.. for rigtig mange af os er jo ansat i forskellige former for selskaber, og hvis man ikke gør det rigtigt, så ryger man bare ud igen". (Brian håndboldtræner, int.2 ip18).

Leif fortæller, at da han deltog på MC, blev han "informeret" om, hvordan en klub er bygget op organisatorisk men udtrykker ikke, at der var tale om decideret undervisning.

" (...) man bliver informeret omkring det, det VAR et tema i et af kursusgangene, hvor man sådan snakkede omkring hvordan, typisk klubkulturen er bygget op rundt omkring, og hvilke roller man har, og hvilke forhold man har til hvilke roller. (Leif håndboldtræner, int.4 ip16).

Svømmetrænere efterspørger det samme på ITA. De nævner, at ITA ikke ruster trænerne i at håndtere bestyrelser, som ofte består af frivillige forældre, der ikke altid synes at have kompetencerne til at være ledere.

"(...) det der med, at der kommer følelser på spil, når man er forælder til et barn, der er svømmer... Så er det altså svært at se det sådan helt oppefra. Så det skinner jo somme tider igennem, om er kompetencerne fordelt rigtigt (...) fx så snakker de om, at vi skal have en der tager sig af personalet, så vælger man en, en flink fyr, men har han de kompetencer, der skal til? Ikke nødvendigvis vel..." (Søren svømmetræner, int.5 ip54),

Nogle af trænerne foreslår forskellige ændringer i undervisningsformen. I stedet for at det meste af undervisningen foregår som klasseundervisning med teoretiske oplæg, ønsker John at få feedback på sin trænerrolle i praksissituationer (int.3 ip5). Søren nævner lidt af det samme. Han synes, det kunne være interessant at afprøve det lærte i praksis under selve uddannelsen.

"(...) hvis man ikke har prøvet det af, så er det bare noget, der står i en bog et eller andet sted. Så jeg havde nok mere en forventning om, at det skulle være noget, jeg kunne aplikere, end præcist hvad det var, det sådan skulle handle om (...)"(Søren svømmetræner, int.5 ip18).

Brian fortæller, at han skulle aflevere en skriftlig opgave om talentudvikling, som ikke havde noget formål. Han så gerne, at man tog udgangspunkt i opgaveformuleringer, som var aktuelle problemstillinger hentet fra den virkelige håndboldverden.

" (...) og det synes jeg, i et forløb som EHF MC, at det havde været sjovere at lave nogle opgaver, som bliver brugt fremadrettet, enten som forskningsprojekt eller nogle bestilte opgaver fra Team Danmark eller håndboldforbundet eller landstræneren eller et eller andet..

så det var jeg lidt skuffet over, at der var den slags på det niveau". (Brian, håndboldtræner, int.2 ip2).

Flere trænere synes, at indholdet på uddannelserne i nogle gange blev vægtet forkert. Eksempelvis udtaler Ove, at fysisk træning vægtes alt for højt, fordi det ikke er relevant på dette tidspunkt i rækken af DHF træneruddannelser.

" For eksempel synes jeg, at den fysiske træning fyldte alt for meget i forhold til, hvad der er virkelighed bagefter (...) Hvor jeg synes, opgaven er at have en nødvendig indsigt i fysisk træning sådan, at man kan spare med de fysiske trænere, som rent faktisk er ansat og ansvarlige for det i klubberne.. jeg ved godt, at det er selvfølgelig træneren, der er ansvarlig for det, men alle topklubber har ansat fysiske trænere, som står for det til dagligt.. og der er det selvfølgelig vigtigt, at man har den viden og indsigt, der gør, at man kan spare med dem på fornuftig vis (...)og der synes jeg, man skød langt, langt over mål..". (Ove håndboldtræner, int.1 ip2).

Ove kritiserer håndboldforbundet for ikke at være grundige nok i deres planlægning af, hvad elitehåndboldtrænere bør have af kompetencer, og hvilket indhold MC uddannelsen derfor reelt bør indeholde.

"(...) Jeg tror man simpelthen er blevet fanget i det (...) at så er der lige pludselig nogen, der råber højt i medierne om fysisk træning (...) i stedet for at sætte sig ned og sige "hvad er det for nogle kompetencer, en top træner skal ha", og "hvordan kan vi give dem det bedst muligt".. jeg tror, det har været manglende dygtighed". (...) som jeg nævnte, det fysiske træning fyldte alt for meget, og det tror jeg hænger sammen med, at man har ikke været skarp på, hvad er det for kompetencer, man skal ha, når man er færdig med MC, hvad er det så, vi VED, at vi har givet dem helt specifikt på den uddannelse her (...)?" (Ove, håndboldtræner, int.1 ip28).

Endelig mener især håndboldtrænerne, at DHF står overfor en fremtidig udfordring i forhold til et skift i træner typer. Det ses oftere, at pensionerede topspillere bliver elitetrænere, og de har formentlig ikke uddannet sig de sidste mange år. Dette bliver en udfordring, fordi de mangler ledererfaring.

" (...)det vi får nu, det er gamle spillere, gamle topspillere som så begynder at komme ind, og der spår jeg, at der er stor, stor behov for ledelse fordi, der er tale om spillere, som ganske vist har spilerfaring på meget højt niveau, men mange af dem har en uddannelsesbaggrund, der ikke klæder dem på til nogen form for ledelse (...) jeg spår, at de kan få nogle problemer på mandskabsdelen og lederdelen, hvis ikke de får fyldt på".(Ove håndboldtræner, int.1 ip26)

Til trods for, at der er flere elementer ved uddannelserne, som kunne være bedre, er det en generel enighed blandt trænerne, at de alle har fået gode redskaber, som har haft indflydelse på deres måde at være træner på i tiden efter uddannelsen. Leon fortæller, at hans 20 års erfaringsbaseret viden blev suppleret godt med teori på uddannelsen (int.6 ip1). Søren nævner, at noget af det bedste var transporten til og fra uddannelsen, hvor han kunne udveksle erfaringer med to trænere fra andre specialforbund (int.5 ip2); og John fortæller, at han blev meget inspireret af at høre på oplæg fra folk, der ikke havde tilknytning til sport, fx en multihandicappet mand med en helt speciel indgangsvinkel til livet (int.3 ip2).

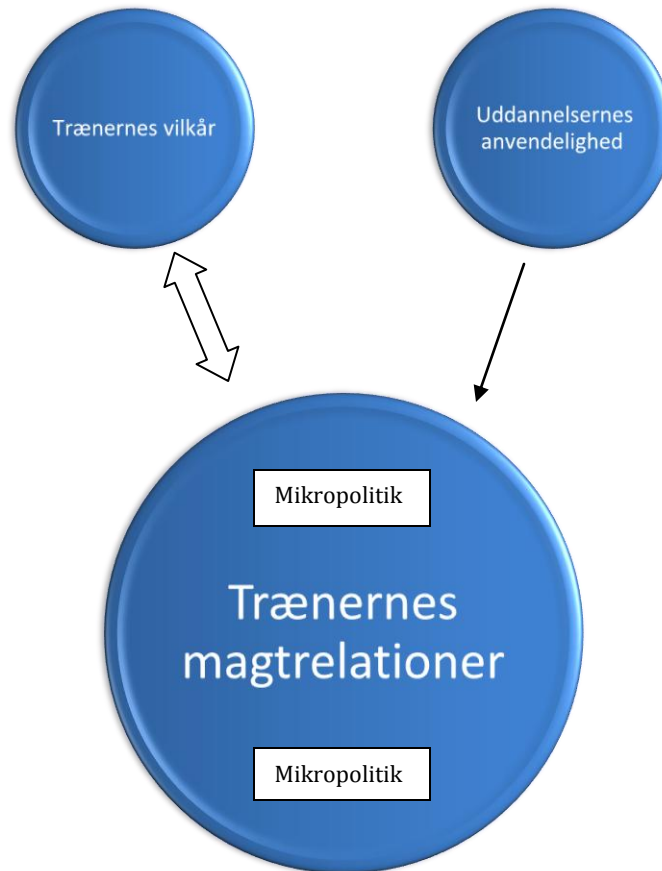
Med udgangspunkt i afhandlingens resultatafsnit og teoretiske ramme bevæger vi os nu over i afhandlingens kapitel 6 - analyse og diskussion.

6.0 Kapitel 6 - Analyse og diskussion

Figur 3 herunder viser en relationsmodel, vi har konstrueret på baggrund af resultatafsnittets forskellige temaer. Ud fra disse temaer så vi nogle overordnede mønstre, som gjorde, at vi kunne samle temaerne i de tre overskrifter, som er repræsenteret i modellen.

Analysens hovedtema er 'trænerens magtrelationer', markeret som den største cirkel. I denne finder vi både magtrelationer til udøvere, kollegaer, forældre og klubbens ledelse. Cirklen med 'trænerens vilkår' skal illustrere de vilkår, som trænerne fortæller om, og som er fundamentet for trænerens daglige arbejdsbetingelser. Mellem 'Trænerens magtrelationer' og 'trænerens vilkår' ses en dobbeltrettet, "tyk" pil. Den skal illustrere, at vilkårene har indflydelse på trænerens magtrelationer i klubben samt, at trænerens magtrelationer kan påvirke de daglige vilkår. Cirklen 'Uddannelsens anvendelighed' skal illustrere det udbytte, trænerne har fået ved at uddanne sig til ITA træner eller Master Coach. Den "tynde" pil skal illustrere, at trænerne gerne skulle opnå et udbytte af uddannelserne, som skal ruste dem til at indgå effektivt i forskellige magtrelationer. Pilen er tynd, fordi den skal stemme overens med vores antagelse om at det udbytte, trænerne får omkring at agere mikropolitisk, er begrænset. Pilen er ikke dobbeltrettet, fordi trænerne ikke direkte kan påvirke uddannelsens indhold på baggrund af deres magtrelationer.

Mikropolitik svæver i feltet omkring trænerens magtrelationer for at symbolisere, at de mikropolitiske handlinger kommer til syne i trænerens interaktion med de fremtrædende interessentgrupper.



Figur 3: Relationsmodel over indhold i analyse og diskussion.

6.1 Trænerens vilkår og udfordringer

Efter at have arbejdet med resultaterne i det empiriske materiale, opstod der et behov for at se nærmere på de vilkår, trænerne møder ude i klubberne. Flere steder i interviewene ser vi eksempler på, hvad det er for vilkår, trænerne stilles overfor.

I studiet af Kelchtermans og Ballet (2002) argumenteres der for, at mikropolitik ofte kædes sammen med arbejdsbetingelser. Kelchtermans og Ballet belyser emnet indenfor skole- og lærerområdet, men Potrac og Jones argumenterer for, at det direkte kan overføres til sportens- og trænerens verden. Potrac og Jones anvender derfor samme argumentation i deres studier (2009 a, b) og skriver, at Kelchtermans & Ballets studier (2002) "(...) sought to illuminate how teachers will, through their micropolitical interactions, attempt to create

desired working conditions, protect these working conditions when they are threatened, and reestablish them if they have been removed". (Potrac & Jones 2009a: 230)

For at forstå træernes måde at handle på i deres respektive arbejdsmiljøer, er det derfor vigtigt for os at se på, hvilke vilkår og arbejdsbetingelser elitetrænerne arbejder under samt hvilke udfordringer, dette fører med sig i trænergerningen. Udtalelser fra både håndbold- og svømmetrænere viser nogle fundamentale karakteristika ved jobbet som elitetræner. Disse karakteristika lægger op til at kunne forstå, hvilke arbejdsbetingelser, trænerne er sat overfor, og det giver os mulighed for at forstå, på hvilken baggrund de mikropolitiske handlinger opstår. Hvordan trænerne håndterer mikropolitiske udfordringer, belyses endvidere i de kommende afsnit omkring træernes forskellige magtrelationer.

Vi antager, at de vilkår, elitetrænerne arbejder under, kan være forskellige fra klub til klub dog med en vis ensrettethed, når vi ser på håndboldklubber kontra svømmeklubber. Som træner må man derfor gøre sig nogle overvejelser om, hvordan man vil agere i klubben i forhold til de vilkår, der møder en. Man kan ikke regne med, at de tiltag, der ledte til succes i den ene klub, også leder til succes i en ny klub, bl.a. fordi klubberne består af forskellige klubkulturer og individer.

" (...)samtidig kan man sige, man ser jo også trænere ha succes det ene sted for at ha fiasko et andet sted.. og der tror jeg (...), at det der går galt, det er, at man er sådan meget lidt bevidst om, hvad er det, der er i spil (...) Hvad er det for nogle mennesker, jeg har med at gøre, og hvordan agerer jeg i forhold til dem? Og hvis jeg skal et andet sted hen, så kan jeg altså ikke bare ligesom tage og gøre det samme det andet sted, fordi der er måske en anden kultur og nogle andre mennesker.. så der er man også nødt til ligesom at ha sådan lidt refleksion over, "hvad er det, jeg støder på her", og "hvordan skal jeg forholde mig til det"? (Ove, håndboldtræner, int. 1 ip27)

Ifølge Ove må man forholde sig til, hvordan den enkelte klub ser ud samt hvilke udfordringer, man bliver stillet overfor. I studiet af Potrac og Jones (2009b) taler man om, at hvis træneren skal opnå succes i en klub, som han lige er startet i, er det vigtigt, at han får en fornemmelse for, hvordan de mennesker, han skal omgås i klubben, er. Hvis de i

klubben er vant til en bestemt trænerstil, og de nu i stedet skal indføre en ny trænerstil, så skal træneren forstå at "sælge" denne på bedst mulig vis. Så er det, man, som Ove har beskrevet, skal kunne reflektere over, hvordan man skal forholde sig til den nye situation. Vi kan her anvende Bourdieus teori om feltbegrebet og anskue alle udøvere, trænere, ledere som agenter, der alle forsøger at præge feltet (her klubben) i retning af, hvad hver agent kan drage størst nytte af (Wilken 2011). Indenfor feltet og klubben findes både dominerende og dominerede agenter, der interagerer på forskellige vis (Bourdieu 1984). Set ud fra Bourdieus synspunkter, kan dette magtspil og hierarki være svært at gennemskue for en ny træner, ligesom det kan være svært for ham på kort tid at finde sin plads i klubben og hierarkiet. At finde sin plads i klubhierarkiet kan fx handle om at finde ud af, hvilke personer/agenter der har indflydelse og tilpasse sig i forhold til dem. Det kan også handle om at finde ud af, om der er andre trænere eller assistenter i klubben, som ikke ønsker at samarbejde. Potrac og Jones fremhæver disse problematikker i deres studie af elitefodboldtræneres mikropolitiske udfordringer.

" (...) you can be in competition with other coaches at the same club. You'd think we'd all be working together (...) The reality is different: some coaches always complain and criticize, while others are deliberately unhelpful so that they make other coaches look bad (...) You always need to have an eye over your shoulder." (Potrac & Jones 2009b: 565)

De fortsætter:

"I've seen coaches who are supposed to be working together but are not really only out to make themselves look good and make other persons look bad. I've known assistants to "backstab" [criticizing] the coach to players and officials (...)." (Potrac & Jones 2009b: 566)

Afhandlingens fund viser ikke tegn på ovennævnte tilfælde, men vi har hørt John fortælle, at han var med til at få en assistenttræner fyret, fordi de ikke kunne samarbejde: *"(...) men han havde simpelthen ikke den der evne til at samarbejde, og når folk ikke har det hos mig..."* (John, håndboldtræner, int. 3 ip36). Dette viser os, at det er vigtigt som træner, at man besidder evner, hvor man skal kunne forhandle med ledelse og samtidig gå imod kollegaer, hvis tingene ikke fungerer efter hensigten.

Håndboldtrænerne udtrykker generelt, at håndbold er en hård verden med stor jobusikkerhed. Vilkkårene er, at trænerne kan blive fritstillet fra dag til dag, og derfor kan det være særlig nødvendig at være bevidst om, hvordan man kan være med til at sikre sin position i hierarkiet. Potrac og Jones skriver, at sikkerhed i jobbet synes at komme ved at opnå accept fra betydningsfulde interessenter.

"It has been suggested that a coach's job security may very well depend not just on being a nice person and winning games but also on gaining the approval of relevant powerbrokers within the working context." (Potrac & Jones 2009 a: 229).

De svømmetrænere, vi har interviewet har alle været i deres respektive klubber i en del flere år sammenlignet med håndboldtrænerne, og mener ikke deres plads er truet. Leon har fx været i den samme klub i mere end 20 år. Trænerne begrundet det med, at de er forholdsvis få om stillingerne, fordi det kan være svært at finde svømmetrænere, som vil arbejde som fuldtidsansat. Dette kan enten skyldes, at der er for lidt penge i jobbet, eller fordi det kræver meget mere tid end en almindelig fuldtidsstilling (int.7, int.5, int.6).

Håndboldtrænerne fortæller selv, at deres ansættelse er forbundet med stor jobusikkerhed. Flere af dem beskriver håndbold som en hård verden med kort reaktionstid i forhold til trænerfyringer. Denne opfattelse af at der hersker jobusikkerhed blandt danske elitehåndboldtrænere, kan være et altoverskyggende vilkår, som gør jobbet meget krævende. Der kan være flere årsager til trænerfyringer; men Potrac og Jones henviser til studiet af Kelchtermans og Ballet (2002), som kan sammenlignes med trænerens situation. De pointerer, at man ved hjælp af strategisk anvendelse af mikropolitiske handlinger kan udvikle sit ry og indgå alliancer for at beskytte eller bibeholde sit job.

" (...) The teachers desire here led them to act strategically in terms of their interactions with significant others to access future job opportunities. This involved avoiding any conflicts with existing staff members and taking up extra duties to impress their superiors. In coaching, this issue could be explored in relation to if, and how, coaches attempt to develop their reputations, forge alliances, and engage in practices that are used to protect and advance their respective career trajectories." (Potrac & Jones 2009a: 231)

Selvom ovenstående pointe umiddelbart virker sandsynlig, er det dog ikke helt sådan, trænerne i denne afhandling agerer. Svømmetrænerne mener, at der er få, som gider at besidde deres stilling. Derfor kan de mere eller mindre gøre, som de har lyst. Og hvis dette ikke passer ledelsen, så finder træneren på noget andet. I stedet for at tage ekstraopgaver, tager svømmetræner Michael distance til opgaverne. Han ønsker ikke "(...) at være opgaven" (int.7 ip31+48). På samme måde er der ingen af trænerne, der giver udtryk for, at de indgår i alliancer for at positionere dem selv bedre. Det kan vi i princippet ikke vide noget om, da vi ikke har spurgt ind til, om de indgår i alliancer i den sammenhæng; men man kan umiddelbart forestille sig, at det foregår enkelte steder rundt om i landets eliteklubber. – Men dette kan vi kun gætte os til. Måske laver trænerne ikke direkte om på dem selv overfor de interne i klubben eller i den sammenhæng agerer anderledes for at holde på jobbet; men en håndboldtræner giver udtryk for, at han altid agerer smilende udadtil overfor sponsorer og eksterne interessenter (int.3 ip33). Det er formentlig ikke direkte anledning til, at træneren beholder sit job, men det kan være med til at styrke hans symbolske kapital og dermed position i klubben, hvis han har et godt forhold til klubbens eksterne interessenter. Potrac og Jones skriver:

"It has been suggested that a coach's job security may very well depend not just on being a nice person and winning games but also on gaining the approval of relevant powerbrokers within the working context." (Potrac & Jones 2009a: 229).

Det er derfor ifølge dem ikke noget dårligt træk, at være imødekommende overfor klubbens interessenter. Det hele samlet er med til at give træneren et ry, og når klubberne skal vælge en ny træner, er de på udkig efter en, som i forvejen har et godt ry.

" (...) tit er trænerjob jo tit noget, man skaber ved resultater, men det er også noget man skaber fra mund til mund og så siger "hov, læg lige mærke til ham der, han er faktisk en rigtig god gut" (...) så har man måske større mulighed for at finde et job.. " (Leif håndboldtræner, int.4 ip11).

Dette bekræftes yderligere i studiet af Kelchtermans og Ballet;

"Schools select whom they know. If they know who you are, where you come from... or if you have been there before, you simply have a better chance to be appointed." (Kelchtermans & Ballet 2002: 114)

Andre resultater fra undersøgelsen her viser, at et flertal af trænerne deler opfattelsen af, at deres job som elitetræner indebærer to roller, - en lederrolle og en trænerrolle. Vi har ikke spurgt ind til deres opfattelse af, i hvilke situationer de oplever sig selv som leder, og i hvilke situationer de oplever sig selv som træner; men nogle af dem kommer selv ind på området og på at beskrive specifikke situationer.

" (...) men jeg tror faktisk at den del af et trænerjob (lederdelen) den fylder umiddelbart mere, end måske den nyuddannede træner på eliteplan måske er klar over.. og jeg tror også på, at hvis man skal være en af de bedste ledere på træner fronten, så bliver man nødt til at ha de kompetencer". (Leif, håndboldtræner, int.4 ip64).

Dette udsagn stemmer fint overens med Kelchtermans og Ballet's (2002) udtalelser, *"The classroom responsibilities facing the inductees had less to do with teaching children and more to do with juggling the multiple demands of a functioning institution"* (Kelchtermans & Ballet 2002: 107)

"(...) nevertheless this organizational socialization constitutes an essential task for teachers as much as their classroom teaching." (Kelchtermans & Ballet 2002: 106).

Det er derfor ikke blot nok for trænerne at udvikle udøverne og udarbejde træningsplaner. De skal altså agere ledere i flere sammenhænge i klubben. Det at skulle agere leder, kan for nogle trænere være en hård kamp, som man måske ikke regner med, følger med trænergerningen. For nogle havner træneren som en slags mellemlider. John udtaler om det at være (melleml)leder:

".. rigtig mange udfordringer.. altså man kan sige (IP peger med sine fingre i forskellige retninger) det var dén vej og dén vej, og holde møder med ungdomstrænerne, hele tiden den

der op og ned op og ned og hele tiden fik man lort ind fra folk der var utilfreds med et eller andet som man sku reparere på.. det stresser helt vildt..". (int.3 ip15)

Interviewer: " Vil det sige at man får en fornemmelse af at man skal gøre alle tilfredse"?

"Ja, det får man en fornemmelse af når man sidder i den stilling jeg har (...)". (John, håndboldtræner, int.3, ip16).

Flere af trænerne giver til kende, at de med tiden bliver mere erfarne som ledere. De bliver bedre til at agere i rollen som leder og bliver bedre til at tage vigtige beslutninger, som en leder bør tage. Som flere af trænerne udtaler, lærer man også at tage afstand fra ubehagelige situationer såsom fx at sætte udøvere af holdet.

" (...) men du skal også turde og være den dumme.. det hjælper ikke, man hele tiden vil være gode venner fordi netop, du er ikke bare træner, du er også leder.. (...) Så derfor så er man også nødt til og tænke på "hvordan får jeg bedst muligt leveret et resultat med de folk, jeg har til rådighed" (...) og der er det vigtigt man tør og gå ind og diktere og sige "jeg vil gerne lytte til jer, men lige nu og her der er det sådan og sådan"" (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip56)

To håndboldtrænere siger direkte, at de ikke kun er trænerne men også ledere, samt at lederdelen for en håndboldtræner fylder meget i det daglige arbejde;

"... jeg betragter mig selv som en leder, der stort set er højest i hierarkiet i en klub.. så man (...) er en leder, der har ansvaret for, at folk fungerer sammen (...) der er ikke en dag, hvor jeg ikke tænker på "hvordan kan jeg optimere gruppens sammenhæng i forhold til, hvordan de arbejder på tværs af hinanden hele tiden"? og "hvordan jeg kan differentiere det"? (...) så det vil jeg sige, det er faktisk en af de ting, der fylder utrolig meget i ens træner hverdag". (Leif håndboldtræner, int.4 ip.61)

Leon fortæller mere specifikt, hvordan han i trænerrollen skal bruges til at skabe sportslige resultater, og at han i lederrollen skal være med til at udvikle klubben og være sparringspartner for ledelsen.

(om sin rolle som træner): "... mit job det var meget sammensat i forhold til både leder og træner, eller klubchef og træner.. Den rolle jeg havde som træner, det var jo at lave nogle gode resultater".

(om sin rolle som leder): "Det var at udvikle klubben, det var at være sparringspartner for ledelsen eller for bestyrelsen og de frivillige i udvalgene, sådan så hvis de havde nogle spørgsmål, eller de havde nogle ideer til, hvordan vi kunne gøre klubben bedre, så spillede de ligesom bold op af mig". (Leon svømmetræner, int.6 ip32-33).

I forlængelse af den ovenfor nævnte opfattelse omkring elitetrænerens todelte jobfunktion, kommer der konkrete udsagn og forklaringer på, hvad trænerne mener, de bruger mest tid på i forbindelse med lederrollen. I udsagn fra trænerne fra begge miljøer nævnes det, at håndtering af de omkringværende interessenter fylder meget i deres daglige arbejde. Trænerne oplever specielt, at de mange samtaler med forskellige interessenter, er en del af de daglige vilkår.

"Det mindste af tiden er at gå på håndboldbanen og træne, det er det man helst vil, men det er det, man bruger mindst tid på. Det man bruger mest tid på, det er jo at snakke med sponsorer, snakke med en sportschef, snakke med pressen, snakke med agenter - ja alle de ting der er omkring..". (Brian, håndboldtræner, int. 2 ip14).

Alle syv trænerne er bevidste om, at det at håndtere forskellige interessenter i det daglige arbejde er en del af vilkårene som elitetræner. Det, som er interessant i denne sammenhæng, og som viser en væsentlig forskel på elitetrænerne i håndboldmiljøet kontra svømmemiljøet er hvilke interessenter, der fylder mest for de to case typer af trænerne.

I svømmetrænerens tilfælde synes det at være udøvernes forældre samt klubbens bestyrelse, som udgør de mest dominerende grupper af interessenter. De har generelt ingen assistenter til rådighed, men efterspørger det, fordi det ville højne kvaliteten af den daglige træning (int.7 ip30+41). Hos håndboldtrænerne ser det imidlertid anderledes ud. Her er de mest dominerende interessenter udøverne, assistenterne og ledelsen. På baggrund af trænerens tilkendegivelse af, at disse interessenter fylder meget, behandles forholdet til disse i de kommende afsnit omkring trænerens forskellige magtrelationer.

Opsummeret er de mest karakteristiske vilkår, som trænerne nævner, og som vi finder elementer af i den eksisterende videnskabelige litteratur, at træneren skal evne at tilpasse sig klubbens normer og kultur. Han skal finde ud af hvilke interessenter, der er betydningsfulde og samarbejde med disse, fordi det kan have indflydelse på hans jobsikkerhed. Som håndboldtræner skal man være indstillet på at kunne blive fritstillet fra dag til dag, og man skal være opmærksom på at håndtere en sammensætning af spillere, som har forskellige nationaliteter. Som svømmetræner skal man være indstillet på at arbejde uden assistenter og varetage mange opgaver selv, og man skal håndtere en gruppe svømmere med stor aldersforskel, der er orienteret mod individuel konkurrenceform.

Potrac og Jones nævner om de mange krav til en elitetræner;

"(...)When I think about things, it amazes me just how much stuff you need to do as a coach. It's more than just knowing about techniques and tactics and how to deliver them to players. It's about getting people onside and keeping them there." (Potrac & Jones 2009b: 571).

På baggrund af de vilkår trænerne arbejder under, leder det os videre til at se på de forskellige magtrelationer, trænerne indgår i for på den måde at finde frem til, hvordan de handler ud fra mikropolitiske overvejelser.

6.2 Trænernes forståelse af magt

Trænernes forståelse af magt står som et centralt punkt i denne afhandlings analysedel. Det gør det først og fremmest fordi, vi har karakteriseret magt som et betydningsfuldt og underliggende begreb i mikropolitik, men også fordi trænerne fortællinger viser, at deres forståelse af magt har indflydelse på, hvilken tilgang de har til at håndtere de mikropolitiske udfordringer, der opstår i spændingsfeltet mellem dem og de omkringværende interessenter.

Trænerne forståelse af magt er et afsnit, hvor vi analyserer og diskuterer de syv træneres overordnede syn på magt samt deres opfattelse af at anvende magt gennem deres træner/leder rolle. Dernæst følger tre undertemaer, hvor vi analyserer og diskuterer trænerne magtrelationer i forhold til de tre mest fremtrædende interessentgrupper, vi har fundet på baggrund af det empiriske materiale. Disse afsnit er "Trænerne magtrelation til

udøverne', 'Trænernes magtrelation til kolleger og forældre' samt 'Trænernes magtrelation til klubledelsen'. Vi har valgt at analysere magt ift. disse interessentgrupper hver for sig, idet resultaterne peger på, at trænerne har forskellige opfattelser af deres egen rolle i magtrelationen alt efter hvilken interessentgruppe, der er tale om. Dette præciseres nærmere under hvert enkelt undertema.

Efter gennemlæsningen af de syv interviews stod det klart for os, at trænerne har en meget enstemmig opfattelse af deres rangering i klubhierarkiet. Til at forstå denne (selvopfattede) rangering i det miljø de agerer i, kan vi anvende Bourdieus definition af feltbegrebet. I dette tilfælde kan vi tale om et sportsfelt, nærmere betegnet et elitesportsfelt, hvor trænerne indgår i nogle strukturer, som er karakteristiske for lige præcis deres felt.

Når vi overordnet set ser på de to case type trænerne, er de begge en del af et dansk elitesportsfelt. Men går vi dybere ned i hvert felt - elitehåndbold og elitesvømning - ser vi både ligheder og forskelle. I hvert af de to felter eksisterer der nogle specifikke magtstrukturer og nogle specifikke logikker. I Bourdieus optik taler vi om en "iboende logik", hvilket kan forstås som nogle bestemte måder at handle på og tænke på, samt nogle bestemte traditioner og ritualer der er inkorporeret i feltet, og som accepteres af de involverede agenter. Når vi vil forstå den specifikke magtstruktur, der eksisterer i hver af de to felter, må vi også som udgangspunkt forstå udsagnene fra henholdsvis svømmetrænerne og håndboldtrænerne som et udtryk for to forskellige logikker. Den ene er ikke mere rigtig end den anden, men de er forskellige fra hinanden.

Fordi deres logikker og deres strukturer er forskellige, udleder vi også, at trænerne kan blive udfordret på forskellig vis i de magtrelationer, der opstår.

Både i svømmetrænerens felt og i håndboldtrænerens felt eksisterer der fx både nogle dominerende agenter og nogle dominerede agenter. Det er karakteristisk for begge case typer af trænerne, at de udtrykker, at de er meget bevidste om deres position i forhold til udøverne. Her er trænerne de dominerende agenter, som bestemmer over udøverne. Hvad de er knap så bevidste om er, at de skifter position i deres eget felt (klubben) i relation til, hvem de interagerer med. På baggrund af deres udtalelser kan vi fx se, at den magtrelation

der er mellem trænerne og klubledelsen, hvor ledelsen er den øverst instans med den endelig bestemmelsesret, gør at trænerne bliver til de dominerede agenter, når de interagerer med ledelsen.

På baggrund af Østergaards tolkning af Bourdieu, beskrives feltet som en "kamparena" (Østergaard 2001: 54). En lignende beskrivelse finder vi også i et af Potrac og Jones' studier, hvor de fremhæver en udtalelse fra en fodboldtræner, som kalder trænermiljøet for "*an arena of struggle*" (Potrac og Jones 2009b: 565). Kampen handler dog ikke om, at andre agenter skal udkonkurreres, for intet felt kan ifølge Bourdieu bestå uden både de dominerende og de dominerede agents eksistens. Derimod handler kampen om magtrelationer. Den handler om, at de involverede agenter har hver deres mål at kæmpe for. I forenklet form kan vi sige, at udøverne eksempelvis kæmper for at forblive en del af eliten, trænerne kæmper for at nå de ønskede mål, og ledelsen arbejder for at sikre klubbens økonomiske forhold. Disse kampe foranlediger til at agenterne indgår i nogle magtrelationer, for at de hver især og som gruppe kan efterkomme deres ønskede mål. Trænernes udtalelser viser, at de godt er klar over, at der finder (magt)kampe sted, men i hvor høj grad de er bevidste om, hvordan de håndterer disse kampe, kan vi få et billede af i de kommende analyseafsnit.

Det er gældende for samtlige trænere, at de forbinder magt med retten til at bestemme. Dette ses bl.a. i udvalgte citater fra resultatafsnittet, hvor både svømmetrænere og håndboldtrænere siger "jeg bestemmer", "jeg er in charge" og "jeg har magt". De sætter alle syv mere eller mindre lighedstegn mellem magt og det at bestemme. Denne enstemmighed er interessant, idet vi i afsnittet om mikropolitisk kompetence (kap.3) viser, at der kan være flere forskellige måder af forstå begrebet magt på. Der er fx ingen af trænerne, der tillægger sig Dahls magtbegreb (kap.3). At "A får B til at gøre noget, som B egentlig ikke ønsker at gøre" er ikke en ønskværdig situation for trænerne at befinde sig i, fordi princippet ikke synes at have nogen produktiv virkning på den sociale relation til udøverne.

Netop det at magt kan have en produktiv virkning, er noget af det, Foucault fremhævede som en del af sin forståelse af magtbegrebet. For ham var det at få andre til at gøre noget,

som de ikke ønskede at gøre, lig med vold og tvang, og det forbandt han ikke med magt. I lighed med dette, siger en svømmetræner, at det ville være nytteløst at tvinge udøverne til handlinger, de ikke ønskede at udføre (int.7 ip62). En håndboldtræner siger, at han kun udsætter sine spillere for situationer, der ligger inden for et mulighedsfelt af handlinger, der er kendte, og som er nødvendige for at opnå de ønskede mål. Således har handlingerne et formål, som udøverne kan se en mening med (int.1ip22), og på den vis bliver handlingerne ikke relateret til vold og tvang.

Trænerens ret til at bestemme synes at være indlysende for dem: "*.. det forventes at NÅR der skal skæres igennem, så er det MIG der gør det – det ligger ligesom i jobbet.. hvis ikke du gør det, så har du tabt..*". (Ove håndboldtræner, int.1 ip40). Det er Oves opfattelse, at der ligger en klar forventning om, at han, som træner er den, der leder og styrer. Han siger, at det ligger i jobbet, at han skal skære igennem. Det at "skære igennem" er noget, de omkringværende interessenter forventer, at han har kompetence til. Har han ikke det, så "har han tabt". Vi forstår "tabt" som et udtryk for, at han risikerer at miste sin autoritet og den tillid og respekt, han har oparbejdet. I dette tilfælde kan vi anvende Bourdieus begreb doxa til at forklare den forventede hierarkiske handlingsstruktur, der kommer til syne gennem Oves udtalelse. Doxa er et udtryk for nogle uudtalte forventninger og for noget, som tages for givet i det specifikke felt (Wilken 2011: 55). Dette eksempel kan vi genkende fra et studie af Potrac og Jones (2009a) som henviser til resultater fra en undersøgelse af professionelle ungdomsfodboldtrænere. Resultaterne viser, at trænerens autoritære adfærd stammede fra en forventning om, at der herskede en specifik træneradfærd, som var nødvendig at efterleve. Det blev opfattet som et udtalt krav til trænerne, at de skulle være autoritære. Hvis ikke de kunne efterleve dette, risikerede de at miste udøvernes respekt.

Som nævnt i resultatafsnittet, er det alle syv træneres opfattelse, at retten til at bestemme kommer gennem deres titel som træner og deres position i klubhierarkiet. Der hersker en form for legitim ret til at bestemme på baggrund af de omkringværende interessenters forventninger til trænerens adfærd. I et studie hvor Potrac og Jones undersøger en elitefodboldtræners mikropolitiske adfærd (2002) fremgår det, at træneren har en legitim magt, der udspringer af hans position som cheftræner. Potrac og Jones betegner det som

"*Legitimate Power*" (legitim magt), og definerer det som magt, der udspringer af en persons position i en specifik social struktur eller organisation. Denne legitime ret til magt (som trænerne i nærværende studie forbinder med det at bestemme) synes at være nødvendig for elitetræneren, fordi han kan få svært ved at leve op til ansvaret for at lede udøverne til gode præstationer, hvis han ikke må bestemme og tage beslutninger.

De konkrete eksempler, hvor trænerne fortæller, hvordan de benytter retten til at bestemme, kan ses som forskellige magthandlinger, der fungerer som led i at håndtere de udfordringer, trænerne oplever. Når udfordringen for Ove fx er at sætte det bedste hold, håndterer han dette ved først og fremmest at benytte sin bestemmelsesret til at vælge nogle spillere til og fra. Dernæst håndterer han det ved at foretage udvælgelsen på en sådan måde, at det efterlader spillerne med indtrykket af, at de har fået en velbegrundet feedback på hans beslutning - især de spillere som vælges fra. Når udfordringen for Leon fx. er, at komme til enighed med en forælder til en af svømmerne, håndterer han det ved at komme i dialog med forælderen og dernæst tilbyde vedkommende at deltage i klubbens udvalgsarbejde for at imødekomme ønsket om indflydelse. Begge eksempler er udtryk for mikropolitiske udfordringer, som håndteres ved at anvende den legitime ret til at bestemme, som ifølge trænerne hæfter sig til deres position. Disse handlinger udspringer dels af de forventninger, der ligger til de pågældende trænere, vi har talt med, og dels af det ansvar de har om at være med til at opfylde den enkelte klubs sportslige målsætning.

Tanken om, at positionen og rollen som elitetræner er forbundet med en lovlig (legitim) ret til at bestemme, er et gennemgående tema, når vi tager både de udvalgte artiklers resultater og alle vores kvalitative samtaler i betragtning. Dog kan vi ikke se bort fra, at vi med introduktionen af Foucaults magtbegreb også kan anskue trænerens magtopfattelse fra en anden synsvinkel.

Ifølge vores tolkning af Foucault, kan magt ikke besiddes eller ejes af nogen. Magt kan ikke hæfte sig til en bestemt person, som noget håndgribelig eller statisk. Hvis vi tager udgangspunkt i denne forståelse, kan vi med rette spørge, om der så overhovedet kan hæfte sig en legitim magt til positionen som elitetræner? I Foucaults optik kunne der ikke. I

princippet har alle de andre interessenter i klubben lige så meget ret til at anvende magt, som træneren har. De kan ikke gøres mindre magtfulde, fordi de har en anden titel.

For at følge Foucaults forståelse af magt, kan vi også inddrage hans tankegang om sammenhængen mellem magt og viden. Han var af den opfattelse, at viden var iboende i alle magtrelationer (Nillson 2009). Via trænerens formelle eliteuddannelse som MC eller ITA træner har de alle erhvervet sig en viden, som ifølge Foucault ville kunne fremkalde magt. Denne magt-videns relation kan vi også se hos Bourdieu. Som vi har beskrevet i teoriafsnittet, kan agenter via uddannelsesbeviser opnå kulturel kapital, som er en del af grundlaget for magt. Her mødes de to sociologer i deres tanke omkring magt og viden, men vi har dog svært ved at finde relationen mellem magt og viden, når vi tager trænerens udtalelser i betragtning. Ingen af trænerne nævner, at de har magt på grund af den viden, de har erhvervet gennem MC - eller ITA uddannelsen. Dette er interessant, fordi de alle syv fortæller, at de tog uddannelsen for at dygtiggøre sig, og heraf udleder vi, at de har fået en større viden inden for deres specifikke felt. Hvorfor synes denne viden ikke at skinne igennem ift måden at forstå deres egen rolle som træner på? Forklaringen kan måske findes i, at viden ligger som en implicit del af deres magtopfattelse, således at de må bestemme, fordi de har en større faglig viden end spillerne og kollegerne, - det er bare ikke noget, der er nødvendigt at give udtryk for.

Som opsamling på ovenstående afsnit ser vi at, trænerne udtrykker, at de rangerer højt i klubhierarkiet. Trænerne bliver dermed de dominerende agenter overfor udøverne. Hver case type repræsenterer to forskellige typer felter inden for det overordnede elitesportsfelt, og inden for hvert felt eksisterer der hver sin iboende logik.

Der foregår altid kampe i felterne, og trænerens kamp handler om at positionere sig og om at finde sin rolle som både træner og leder. Samtlige trænerne forbinder magt med at bestemme, og de udtrykker, at det også er forventet af dem, at de skal kunne tage beslutninger og skære igennem. Retten til magt kommer gennem deres jobtitel og ikke gennem deres erhvervede uddannelsesviden fra de formelle elitetræneruddannelser.

En af måderne til at håndtere mikropolitiske udfordringer på er at benytte bestemmelsesretten til at påvirke situationer til trænerens egen fordel, således at han kan øge muligheden for at opnå klubbens mål.

6.2.1 Trænernes magtrelation til udøvere.

Det empiriske materiale vidner om, at udøverne er en interessentgruppe, som giver trænerne nogle interessante udfordringer. Det er en gennemgående opfattelse hos trænerne fra begge case miljøer, at retten til at bestemme er sigtet mod de individer, som trænerne ser som lavere rangerende i hierarkiet end dem selv, hvilket er udøverne (int.7 ip54-55)(int.5 ip55).

Trænerne benytter udtryk som "sidder over spillerne" og "øverst oppe" til at positionere sig i feltet i forhold til udøverne, og de kan på den måde indgå i feltet som de dominerende agenter overfor henholdsvis svømmerne og håndboldspillerne. Samtidig forbinder trænerne det med et positivt træk ved deres titel som cheftræner, at de er hævet over udøverne, og de giver udtryk for, at der til titlen som træner ikke kun sker en tildeling af ansvar. Der sker også en indirekte tildeling af magt til træneren, fx når trænerne siger "jeg bestemmer", "jeg har magt" og "jeg er in charge".

Som vi har fremlagt i afsnittet om Bourdieus praksisteori, er der noget på spil i det givne felt, som de involverede agenter opfatter som værd at kæmpe for. Bourdieus begreb "illusio" betyder en grundlæggende tro på kampen i feltet. Resultaterne peger på, at trænerens kamp i relation til udøverne handler om at få dem til at tro på trænerens strategi og til at vinde udøvernes tillid og respekt. Dette forsøger trænerne at få opfyldt bl.a. ved at anvende deres ret til at bestemme. Eksempler på dette kan være når både svømmetrænerne og håndboldtrænerne bestemmer, hvilke af deres udøvere der skal have medansvar. Dette sker, når Søren svømmetræner fx sætter dagsordenen for, hvilke værdier der skal efterleves i det sociale træningsmiljø ved at indføre ugens motto eller når Brian håndboldtræner arrangerer en social tur, hvor han og spillerne skal lære hinanden at kende uden for banen gennem aktiviteter og samtaler.

Udøverne har ifølge trænerne også, hvad vi kan kalde en grundlæggende tro på kampen i feltet. Ud fra deres fortællinger om deres opfattelse af udøverne, har både svømmerne og

håndboldspillerne en tro på det, de kæmper for. Fx det at være en del af eliten og det får dem til at investere sig selv i kampen.

Investeringen kan finde sted på den måde, at de fx accepterer trænerens krav om at træne hårdt, trænerens krav om at træne på en mere effektiv måde eller andre lignende krav. I forbindelse med at vi får opfattelsen af, at udøverne gerne vil investere sig selv i kampen kan vi anvende Foucaults definition af disciplinær magt og hans brug af begrebet normalisering til at forstå de mekanismer, der er spil, når udøverne vil efterleve trænerens krav.

En disciplinær magt blandt trænerne kan forstås som den form for magt, de anvender, når de skal kategorisere deres udøvere for at finde de bedste af de bedste. Her anvender Foucault normalisering som et udtryk for den proces, der sker, når individer inddeles efter nogle standarder i samfundet. På samme vis har vi fundet eksempler på, at både svømmetrænere og håndboldtrænere anvender en form for normaliseringsproces, når de udvælger de gode og fravælger de mindre gode. Samtlige trænere har gennem deres trænerkarriere oplevet at skulle bedømme deres udøvere og fravælge nogle, som ikke levede op til de standarder, den enkelte træner havde sat for at være egnet til eliten. Udøverne accepterer at lade sig bedømme og vurdere på deres evner, for hvis de bliver "egnet", belønnes de ved at blive en del af eliten og har dermed fundet nytte i "kampen". Udøverne accepterer på den måde den kamp, der ligger i magtrelation mellem træner og udøver.

Ud fra Foucaults forståelse har udøverne lige så meget magt - eller nærmere "ret til at anvende magt" - som træneren har. Som udgangspunkt er det dog trænerens magthandlinger, der kommer mest markant til syne. Dette kan selvfølgelig have noget at gøre med, at vores grundlæggende omdrejningspunkt i afhandlingen er trænerens perspektiv, og vi derfor kun får trænerens syn på de hændelser, der finder sted. Af håndboldtrænerens udtalelser kan vi udlede, at så længe spillerne har tillid til- og respekt overfor træneren, så kan han bibeholde sin magt og sin position i hierarkiet. Men ændrer omstændighederne sig således, at tilliden og respekten forsvinder, så kan retten til at bestemme (magten) og trænerens job hurtigt forsvinde. Hvis et helt hold at spillere

udtrykker utilfredshed, kan ledelsen være tvunget til at drage konsekvensen af det og opsiges samarbejdet med træneren. Dette har to af de interviewede håndboldtrænere oplevet. I et af tilfældene forsvandt tilliden netop pga. manglende sportslig succes, og træneren blev fritstillet.

Denne problematik er i god tråd med Foucaults udlægning af magt som noget, der er dynamisk - dynamisk således, at magt kan ændres over tid og efter omstændigheder. Magten bliver uforudsigelig, fordi den ikke endegyldigt ligger fast i trænerens hånd.

Det er paradoksalt for håndboldtrænerens vedkommende, at de mener at besidde magt, og at de befinder sig højt i klubbierarkiet samtidig med, de arbejder i et felt, hvor der er stor jobusikkerhed og kort reaktionstid, når det gælder trænerfyring. Af dette er det nærliggende at udlede, at anvendelse af magt ikke er lig med sikkerhed for at være effektiv i håndteringen af de udfordringer, elitehåndboldtrænerne oplever.

Af det empiriske materiale kan vi udlede, at der stilles forskellige krav til trænerens håndtering af udøvere, bl.a. fordi sammensætning af udøvere er så markant forskellig. En af håndboldtrænerens store udfordringer er, at tilpasse trænerstilen efter klubbens sportslige mål samt efter blandingen af nationaliteter på holdet. Der opstår tit problemer med udenlandske spillere, fordi de kun *"er glade og tilfredse når de får spilletid"* (int.2 ip13). En af svømmetrænerens udfordringer er, at tilpasse træningsmiljøet til både de unge og voksne på samme tid.

Vi ser, at alle trænere har til fælles, at de forventer, at de har retten til at bestemme. Men vi ser også, at de adskiller sig i tilgangen til at bestemme på, når vi sammenligner håndboldtrænere og svømmetrænerne. Fx. blev John håndboldtræner engang opfattet som *"Slagteren"* (int.3 ip25), fordi han åbenlyst gik og pegede spillere ud, som ikke var gode nok til det endelige elitehold. Michael svømmetræner vil gerne stille krav, men han vil helst have en hyggelig stemning til træning frem for at råbe og skælde ud (int.7 ip15).

En forklaring på de forskellige tilgange kan måske findes i den sammensætning af udøvere, som de to case typer af trænere har ansvar for. Svømmetrænerne arbejder med individuelle eliteudøvere og skal måske positionere sig på en anden måde end

håndboldtrænerne. Positioneringen for håndboldtræneren kan ske ved at skulle overbevise et helt hold af udøvere om, at de skal følge samme strategi for at nå målsætningen. En svømmetræner derimod arbejder mere med målsætninger, der gælder den enkelte udøver og skal ikke overbevise et helt hold om at følge den samme strategi.

Det kan synes problematisk at skulle overbevise udøverne om en bestemt strategi, hvis ikke man som træner besidder en ret til at bestemme vejen dertil. Derfor er det nødvendigt fx at bestemme, hvad den daglige træning skal bestå af, hvem der skal i konkurrence, eller hvem der ikke er gode nok til at være en del af klubbens elite. Men hvordan opretholder trænerne retten til at bestemme over udøverne?

I et studie af Potrac og Jones (2002) refereres til trænerens "ekspertmagt". Hvis træneren formår at gøre sine taktiske og teknisk kompetencer synlige, kan han få status som ekspert. Ekspertmagten kan føre tillid og respekt med sig, hvilket er betydende for, om spillerne følger trænerens strategi underforstået, at de lader ham bestemme. Specielt håndboldtrænerne fremhæver de udfordringer, de forbinder med at skabe tillid og respekt til udøverne, og de fremhæver også udfordringen i at opretholde den. Manglen på tillid og respekt til træneren gør det svært at skabe sportslige resultater, og hvis de gode resultater mangler, vil spillerne som tidligere nævnt begynde at være kritiske overfor træneren (int.4 ip59)(int2 ip99).

Der er dog ingen af trænerne i nærværende afhandling, som nævner det at være teknisk og taktisk ekspert som vejen til tillid, respekt og gode resultater. De taler i stedet om villigheden til at give udøverne medansvar gennem god kommunikation og dialog. At give udøverne medansvar gennem dialog frem for at være "ekspert" er for os et tydeligt eksempel på en mikropolitisk handling fra trænerens side. En handling der peger i retning af, at trænerne ser vigtigheden i at have gode lederegenskaber.

Ove håndboldtræner fortæller, at han ser den væsentligste årsag til trænerfyring ligge i relationen mellem træner og spillere. Det kan være, der ligger noget og "ulmer", som træneren pga. manglende lederegenskaber ikke får afklaret. Han mener, der sjældent er tale om en fritstilling, fordi træneren ikke er fagligt dygtig nok (int.1ip18).

Michael giver svømmerne mere medbestemmelse i træningssituationer i takt med, at de bliver ældre (int.7 ip10), og John fortæller, at han altid synes, det er vigtig at lytte til de forslag, spillerne kommer med og tage dem alvorligt (int.3 ip34).

Medansvar bliver dermed brugt som en metode til at sikre udøvernes engagement og til at opretholde et tillidsforhold mellem træner og udøver. Tillidsforholdet synes at være et af de bærende elementer, der bliver nævnt som en vej til sportslig succes og til trænerens opretholdelse af sin magt. Det kan synes sandsynligt, at sikre tillid ved at give udøverne medansvar. Men tillidsforholdet synes også at være i konstant fare, fordi trænerne erkender, at der kan komme en dag, hvor de skal bryde det professionelle bånd til udøveren hvis vedkommende ikke længere er egnet til eliten. Trænerne kan i denne situation føle sig vældig udfordret i deres todelte jobfunktion (jf. resultatafsnittet *trænerens vilkår*), fordi de på den ene side skal følge en sportslig strategi og på den anden side skal håndtere, at tilliden mellem dem og den enkelte udøver kan brydes, hvis udøveren sættes af holdet.

Trænerens måde at håndtere denne udfordring på, kan være ved at opnå høj social kapital. Social kapital kan bruges til at beskrive de fordele, som agenter kan forvente at få på baggrund af de sociale forbindelser, de indgår i (Wilken 2011). Når trænerne indgår i sociale forbindelser med deres udøvere fx til træning, konkurrencer og sociale arrangementer, kan det netop bringe tillid med sig, hvilket vi har karakteriseret som et bærende element i trænerens vej til succes og gode arbejdsbetingelser.

Som opsamling på dette afsnit kan vi sige, at trænerne er klare i deres opfattelse af deres position overfor udøverne. Trænerne er højere rangerende og bestemmer. Kampen i feltet handler om at vinde udøvernes tillid og respekt. Dette gøres på forskellige måder. Udøverne investerer sig selv i kampen ved at lade sig bedømme af trænerne og accepterer dermed magtforholdet.

Der er forskellige krav til håndteringen af udøverne, fordi de to case typer af trænere står overfor hver deres type sammensætning af udøvere. I opretholdelsen af magt synes villigheden til at give medansvar, at være vigtigere end at træneren skal vise sig som teknisk og taktisk ekspert.

6.2.2 Trænerens magtrelation til kolleger og forældre

I dette afsnit ser vi på trænerens relationer til to interessentgrupper, som hver især er særligt forbundet til hver sin case type af trænere. Disse grupper er kolleger og forældre. Vi undersøger magtrelationen mellem håndboldtrænerne og deres tilknytning til de assistenter, der er ansat til at hjælpe dem, og vi undersøger svømmetrænerens magtrelation til svømmernes forældre. Sidstnævnte magtrelation kan forekomme specielt at inddrage, men interviewene viser, at svømmetrænerne ikke har nogen assistenter ansat. Til gengæld fremhæver flere af dem, at de oplever udfordringer med forældregruppen.

Håndboldtrænerne synes at have placeret deres assistenter i en slags hjælperrolle, som organisatorisk set er på linje med træneren selv men dog stadig under træneren i forhold til den overordnede bestemmelsesret. Assistenterne befinder sig på den måde ligesom udøverne "under" trænerne, når det gælder magt. I hvert fald efter trænerens egen opfattelse. Interviewene viser, at trænerne er med i udvælgelsen af deres assistenter, og de kan vælge hvilke opgaver, de vil lade dem varetage (int.1 ip31). I det eksisterende videnskabelige materiale stødte vi på et eksempel med fodboldtræneren Gavin, som fik tildelt en assistent, han ikke ønskede, og som han ikke havde tillid til (Potrac og Jones 2009b). Gavin var meget fokuseret på at positionere sig som en den bedste træner af de to, og hans mikropolitiske agenda kom til at bestå i at stille assistentens manglende trænerkompetence til skue for spillerne. Denne problemstilling gav os inspiration til at undersøge, om trænerne i vores afhandling havde oplevet mangel på tillid i samarbejdet med deres assistenter. Denne tendens viste sig dog ikke. I de samtaler vi har haft med trænerne, er der overvejende tegn på gode relationer mellem dem og deres assistenter.

De gode relationer viser sig ved, at de folk, som træneren har ansat, er en støtte i det daglige arbejde. Vi kan forstå af udtalelserne, at trænerne er afhængige af det gode samarbejde, og af at assistenterne kender til trænerens sportslige og ledelsesmæssige strategi. Leif håndboldtræner benytter sig meget af at uddele opgaver til fx sin holdleder og til sin assistenttræner. Dette kan han netop gøre, fordi han har tillid til sine folk, og fordi de har et godt samarbejde (int.4 ip45). Udover at det kan fritage ham for nogle opgaver, ser han også assistenterne som en personlig støtte, hvis arbejde hjælper ham til ikke at

"brænde ud" (int.4 ip44). Brian håndboldtræner har helt overladt ansvaret for de skadede spillere til sin fysioterapeut og stoler 100 procent på denne persons beslutninger. Ligeledes overlader han forskellige praktiske opgaver til sin holdleder, fordi han ved, at hun er bedre til netop de opgaver (int.2ip39-40).

Det gode samarbejde gør det muligt for trænerne at uddele opgaver sådan, at træneren kun behøver at afse tid og energi til lige præcis de opgaver, han er dygtigst til. Der synes hermed at eksistere en relation mellem træneren og assistenterne, som er kendetegnet ved både afhængighed og ulighed. Afhængighed fordi træneren ikke alene kan varetage alle opgaver og derfor har brug for sine assistenter, og ulighed fordi træneren har bestemmelsesret over assistenterne og over hvilke opgaver, de skal varetage.

Det mest bemærkelsesværdige ved magtrelationerne mellem håndboldtrænerne og kollegerne i klubben er, at trænerne betragter sig selv som højere i hierarkiet (ligesom det var tilfældet med udøverne) og positionerer sig ved retten til at bestemme, men samtidigt er de dybt afhængige af assistenternes specielle kompetencer. Der er rigtig mange beslutninger at tage stilling til og rigtig mange opgaver at varetage. Håndboldtrænerne ville formentlig ikke kunne bibeholde deres position i feltet, hvis ikke de havde assistenter til rådighed. Ydermere viser interviewene, at relationen mellem trænerne og deres assistenter ikke er fyldt med uenigheder eller konflikter. Det er altså ikke der, vi skal finde de mikropolitiske udfordringer. Udfordringerne for trænerne skal nærmere findes i det arbejde, der er med at få assistenterne til at følge og forstå trænerens strategi samt det arbejde, der er med at være tovholder på alle de opgaver, som de uddelegerer.

Selvom det kun er håndboldtrænerne, som har assistenter ansat til at hjælpe sig, er det ikke ensbetydende med, at de enten har færre eller flere udfordringer end svømmetrænerne. Vi kan i stedet sige, at den ene case type af trænerne har nogle udfordringer, som den anden case type ikke har og omvendt. Håndboldtrænerne skal håndtere de udfordringer, der kan opstå ved at få flere personer til at arbejde i samme retning som ham selv, mens svømmetrænerne skal håndtere at tage en del beslutninger på egen hånd samt agere i et miljø, der til tider kan føles lidt ensomt, uden assistenter.

Svømmetrænerne har generelt set ingen assistenter at sparre med i det daglige. Svømmetrænerens nærmeste kolleger er trænerne på de andre hold i klubben, ofte breddesvømmehold som trænes af unge, der selv er aktive svømmere. Derfor har Michael, Søren og Leon oftest skulle varetage rigtig mange praktiske opgaver alene udover selve svømmetræningen. Udfordringerne for de tre svømmetrænere ligger på et helt andet sted end Ove, Brian, John og Leifs. Vi hører dem sige flere gange, at de bruger en del tid på at være i dialog med svømmernes forældre. Nedenstående eksempel viser, hvordan Michael må træde til som en autoritet, når de unge træner har konflikt med forældre.

"Så kunne forældrene blive rigtig gale (...) Så er det nemmere for mig, der er 44 år gammel at sige, nu skal I høre, årsagen er den og den og den. Vi har truffet det valg her, og det er sådan, det er; end det er for Mie, der er 19 år gammel.(...) Så jeg plejer gerne at sige, hvis der er nogle forældre, der brokker sig, så sender de dem til mig. Ring til mig først. (Michael svømmetræner, int.7 ip51)

Michael bruger her sin alder og position som cheftræner, til at løse problemer. Som nævnt under afhandlingens teoriafsnit, kan trænerens stillingsbetegnelse være en vej til magt. Michael besidder i rollen som cheftræner en legitim magt til at bestemme, og den anvender han overfor forældrene. Han forklarer her, hvordan hans tilgang i klubben har mindsket konflikterne med forældrene.

" (...) jeg tror, før jeg kom til, havde de også nogle konflikter, og det var fordi, at det var svært for forældrene at vide, præcis hvem det var, der bestemte. Jeg tror ikke, at der er mange konflikter nu, fordi de ved, det er mig, der bestemmer. (...) Forældre der brokker sig, er jo tiltaget alle steder. (...) Vi har bare ikke mærket det. Og det hænger også sammen med, at når de starter på holdene, så får de en fuldstændig beskrivelse af, hvad kræver vi af svømmerne og af forældrene. (...). " (Michael, svømmetræner, int.7 ip53)

Michael forsøger at forebygge mulige konflikter med forældre ved at sørge for, at forældrene hele tiden er velinformeret om de forventninger, der er og de beslutninger, der tages i klubben. Han tydeliggør sin strategi ved at give forældrene skriftlig besked om hans forventninger. Han har også indirekte signaleret overfor forældrene, at de må acceptere en magtrelation, hvor han rangerer højt.

Leon svømmetræner giver udtryk for, at han oplever udfordringer, når forældre til udøvere vælges ind i klubbens bestyrelse. Forældrene bevæger sig på den måde ind i feltets magthierarki, hvor der kan opstå interessekonflikter, fordi de både er forældre og bestyrelsesmedlemmer.

"Det er jo forældre, der sidder der, som er blevet formand, fordi deres datter er skide god til at svømme (...) Og så kan de jo ikke forstå, at datteren hun ikke lige pludselig er blevet god. (...) Og så vil de til at bestemme, hvordan træningen den skal foregå også. Og så kan man ligeså godt lukke butikken.(...)"(Leon svømmetræner, int.6 ip47)

I denne situation kan det være særligt udfordrende for Leon at vide, hvordan han skal håndtere den pågældende person, som har to forskellige roller. Han skal kunne tale både til en bekymret og interesseret forælder og til et medlem af bestyrelsen, som han gerne ser ikke blander sig i træningen.

Vi vil nu behandle den sidste magtrelation.

6.2.3 Trænernes magtrelation til klubledelsen

Når vi ser nærmere på trænerens udtalelser omkring klubledelsen, viser der sig et billede af et ændret magtforhold. I relation til udøvere og assistenter mener trænerne, at de er højere rangerende, mens de i relation til ledelsen og bestyrelsen er lavere rangerende i hierarkiet. Som nævnt i resultatafsnittet er svømmeklubberne og håndboldklubberne bygget forskelligt op organisatorisk set. Svømmetrænerne fungerer praktisk talt som hele eller en del af den daglige ledelse, fordi de oftest er de eneste fuldtidsansatte. De refererer videre til bestyrelsen, som er den højeste instans i klubhierarkiet. Håndboldtrænerne refererer oftest til en daglig ledelse ex. bestående af en direktør og en sportschef, som refererer videre til bestyrelsen. Håndboldtrænerne har sjældent direkte kommunikation med bestyrelsesmedlemmerne, og de deltager heller ikke i bestyrelsesmøder.

Generelt er der enighed blandt trænerne om, at de respektive klubledelser har den overordnede bestemmelsesret, samt at en klub som organisation slet ikke kan bestå uden en overordnet ledelse.

I håndboldtrænerens tilfælde er det ledelsens og bestyrelsens adgang til sponsorpenge, som er baggrunden for den høje position i klubhierarkiet og for den magt, trænerne henviser til. Leif giver fx udtryk for, at en klubledelse ikke kan undværes, fordi de enten selv har interesse i at skyde penge i klubben eller, at de skaffer forbindelser til sponsorer, som vil investere i klubben (int.4 ip52+53). Han siger ligeledes, at han har oplevet flere klubledere, som ikke har forstand på håndbold. De er nærmere klubledere pga. deres adgang til sponsorindtægter frem for deres håndboldfaglige viden. Hvis vi anskuer disse udtalelser ud fra Bourdieus optik, siger Leif, at klubledere har magt pga. deres økonomiske kapital og ikke pga. kulturel kapital.

I svømmetrænerens tilfælde har de ofte en ledelse over sig, som består af frivillige, der som nævnt ofte er forældre til svømmere i klubben, som både har interesse i at få klubbens økonomi til at køre samtidig med, at de har interesse i at få svømmeholdene med deres børn til at fungere bedst muligt.

Selvom svømmeklubbernes ledelse primært er baseret på frivillighed, ser vi dog alligevel, at begge typer af eliteklubber er kendetegnet ved, at den øverste bestemmelsesret er placeret hos de personer, som alle trænerne forbinder med økonomisk kapital. Økonomisk kapital forstået ud fra Bourdieus kapitalbegreb får en betydningsfuld værdi for de involverede elitetrænere fordi, de er en del af en klubstruktur, hvor penge i høj grad er forudsætningen for, at klubben har et elitehold. Dermed bliver penge også forudsætningen for, at trænerne har et arbejde. Tilstrømningen af penge til klubberne er ledelsens ansvarsområde, og samtidig er det en del af klubbens og trænerens eksistensgrundlag.

En væsentlig lighed mellem de to case typer af trænere er, at de alle sammen oplever en eller anden form for relation til den øverste ledelse i deres respektive klubber. Selvom det kan være både gode eller mindre gode relationer, er dette med til at bestyrke vores først antagelse om, at *danske elitetrænere har behov for organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer for at kunne håndtere de mikropolitiske udfordringer, de møder i deres arbejde* (jf. p.13). Trænerne møder også mikropolitiske udfordringer i relationen til udøvere, kolleger og forældre men især i forhold til klubledelsen, mener vi, at behovet for de nævnte kompetencer kan være særligt vigtigt. Dette fordi der ligger et professionelt

ansættelsesforhold til grund for relationen mellem ledere og træner, og fordi trænerne dermed er ansat af deres respektive klubber til at opfylde nogle specifikke sportslige krav og mål, som kan give klubben succes. Behovet for organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer viser sig fx når Brian håndboldtræner fortæller, at han slet ingen relation havde til sin tidligere klubs bestyrelse. Han vidste ikke noget om deres tanker og ideer, og han blev ikke inviteret med til bestyrelsens møder (int.2 ip70). I studiet af Kelchtermans og Ballet (2002) argumenterer forfatterne for, at mikropolitik ofte kædes sammen med arbejdsbetingelser. Oftest har lærerne en opfattelse af, hvilke betingelser der er nødvendige eller ønskværdige, for at de kan udføre de opgaver, de er ansat til på en effektiv og tilfredsstillende måde. De mikropolitiske processer, som lærerne indgår i for at nå deres mål, omfatter fx magtkampe og konflikter samt forsøg på samarbejde med vigtige interessenter.

Dette scenarie kan vi overføre til elitesportens verden og til de syv interviewpersoner i vores afhandling. Eksempelvis i Brians tilfælde hvor han ikke har nogen viden om den øverste ledelses beslutninger, kunne mikropolitiske kompetencer ruste ham til at tage initiativ til et bedre samarbejde med bestyrelsen. Hvis han blev inddraget i bestyrelsesmøderne, kunne det gavne hans arbejdsbetingelser, fordi han fx ville få mulighed for at få en større indsigt i klubbens overordnede og fremtidige målsætninger.

De syv case personer har forskellige holdninger til klubledelsen og til hvordan, de håndterer samarbejdet med de øverste ledere. Når vi ser på lighederne håndboldtrænerne imellem, er de fælles omkring holdningen til, at det er vigtigt at skabe relation til lederne ved at vise engagement, og de taler om at "*please*"¹⁸ (behage) ledelsen (int.2 ip20)(int.3 ip22). Brian kommer fx tit på kontoret hos direktøren og sportschefen og spørger til, hvordan det går med "*virksomheden*" (int.2 ip66). John fortæller, at han synes, det er vigtig at skabe relation "*op af i systemet*", fordi det er sværere at fyre folk, man har et forhold til (int.3 ip40).

I svømmetrænerens tilfælde ser det ganske anderledes ud. De har nogle meget forskellige forventninger til ledelsens involvering i deres arbejde. Leon har ikke oplevet en eneste

¹⁸ "please"; behage. Oversat fra engelsk-dansk.

uenighed med ledelsen i de mere end 20 år, han har været i den samme klub, og han kunne bare ringe til dem, når han havde brug for hjælp (int.6 ip65). Michael siger, at det er "deres" svømmeklub, og at han bare er ansat til at løfte en opgave (int.7 ip42). Han engagerer sig ikke mere end højest nødvendigt. Søren siger, det tit skinner igennem at bestyrelsesmedlemmerne er forældre, og at han mener, det er begrænset, hvad han kan kræve af dem, når de er frivillige (int.5 ip52).

Generelt ser vi, at de syv trænere involverer sig i forskellig grad i magtrelationen til ledelsen. Vi kan samlet set sige, at nogle trænere oplever ledelsen som "medspiller", mens andre oplever den som "modspiller". Lige meget om ledelsen er sammensat af frivillige forældre eller af pengestærke sponsorer og professionelle, kan der opstå konflikter, som udfordrer magtrelationerne "ned" i hierarkiet til trænere. Dette afsnit om trænernes magtrelationer til de forskellige interessentgrupper viser, at trænernes måde at håndtere udfordringerne på afhænger af flere faktorer. Det afhænger fx af, hvilken opfattelse den enkelte træner har til sin egen rolle. Eksempelvis er alle trænere af den opfattelse, at de har magt og må bestemme over udøverne. Ydermere afhænger det af, hvilken opfattelse trænere har af bestyrelsen og/eller ledelsens kompetencer. Er bestyrelsesmedlemmerne frivillige, kan der ikke forventes det helt store, og hvis det er en formelt sammensat bestyrelse i et selskab, kan forventningerne være høje.

I det kommende afsnit vil vi inddrage trænernes udtalelser omkring det udbytte, de har fået af at deltage på Master coach- og ITA uddannelsen. Vi vil sammenholde disse udtalelser med de analytiske hovedpunkter, vi har fundet i de foregående afsnit om trænernes forskellige magtrelationer og se på, om uddannelsen dermed har rustet trænere til at agere i det mikropolitiske udfordrende landskab, som de selv beskriver som en del af deres dagligdag.

6.3 Uddannelsernes anvendelighed

Når vi i de kvalitative interviews har spurgt ind til trænernes oplevelse af træneruddannelserne, har det været et forsøg på at få dem til at tegne et billede af, hvorvidt de har følt sig rustet til at håndtere de forskellige udfordringer, de møder gennem de forskellige magtrelationer. Når vi har spurgt ind til specifikke situationer, hører vi flere

forskellige svar. Det er fx begrænset, hvad svømmetræner Leon har lært om hvilke tilgange, han med fordel kunne anvende, når han befandt sig i en udfordrende magtrelation. Han siger, det kommer med erfaring.

"(...) Og da jeg var yngre (...) der brugte jeg nok min magt ved at sige: "Det er my way eller the highway!" (...) men de sidste mange år, der har jeg sgu ikke gjort det. (...)" (int.6 ip78).

Interviewer: "Hvorfor har du så lavet om på den der "My way eller...?"

"(...) Det kan jeg ikke svare dig på. Det er noget, der er sket (...) I forhold til, at man bliver en mere erfaren træner (...)" (int.6 ip79).

Interviewer: "Men blev i undervist på ITA'en i.. Sådan er det godt at agere, eller sådan er det godt...?"

"Ej jeg tror.. der forestiller jeg mig et eller andet om, at vi havde (...) tre forskellige træner typer, hvor vi diskuterede lidt sådan den diktatoriske eller Laissez-faire træneren (...) jamen den induktive, den coachende profil (...)" (Leon svømmetræner, int.6 ip80)

På samme måde fortæller Michael om, at han ikke har fået redskaber på uddannelsen til at håndtere konflikter med ledelsen.

"(...) det er mere et spørgsmål om, kan man komme overens med den ledelse, man har. (...) De værste dage i mit liv, det har været de dage, hvor jeg skulle stille mig op foran svømmerne og sige: "Nu skal i vide, at fra næste sæson, så skal jeg være træner i en anden klub". Det har ikke været sjovt, for der er også nogle af dem, der bliver kede af det (...)" (int.7 ip29).

Interviewer: "Var det et emne, i tog op i DIF fx. eller på ITA-uddannelsen?"

"Nej". (Michael, svømmetræner, int.7 ip30)

Ifølge Kelchtermans og Ballet bør *"The development of micro-political literacy (...) start during the teacher education."* (Kelchtermans & Ballet 2002: 118) Med dette argument ser vi, at Kelchtermans og Ballet opfordrer til, at trænerne helt fra start af begynder at udvikle deres egen "mikropolitiske vidensbank". Vi kan på den baggrund derfor appellere til, at

træneruddannelserne overvejer, om man på nogen måde kan styrke trænerens mikropolitiske kompetencer i forbindelse med uddannelsesforløbet.

Trænerne har givet udtryk for, at de havde visse forventninger til uddannelsesforløbet. Disse forventninger gik bl.a. på, at de skulle lære flere tekniske eller taktiske elementer. Men, i forhold til de fortællinger de kommer med omkring alle de ledelsesmæssige udfordringer, de møder, er det oplagt, at eliteuddannelserne prioriterer indhold, som kan styrke trænerens mikropolitiske kompetencer.

Interviewene viser, at trænerne, uanset hvilket case type miljø de repræsenterer, alle nævner, at den del af undervisningen, som omhandlede ledelsesaspektet i trænerrollen, kunne have fyldt mere eller i hvert fald have været mere uddybende. De synes alle sammen at være ganske bevidste om deres todelte jobfunktion som leder og træner, samt om vigtigheden i at kunne indgå i de mange udfordringer de oplever med interessentgrupperne. Det er ikke trænerdelen, der er vigtigst.

"selvfølgelig er det vigtigt at være en god træner, men det er ikke det vigtigste, fordi man kan sagtens løse det ved at ha en god assistent, der kan varetage en del af træningen." (Brian, håndboldtræner, int.2 ip47)

Der er en generel tilfredshed med udbyttet fra uddannelserne, men idet vi har spurgt nærmere ind til, hvad trænerne hver især har syntes, de manglede, er der flere emneområder, der relaterer til mikropolitiske kompetence.

" (...) og så fordi det interesserer jeg mig selv meget for, men det synes jeg, det er der, hvor man måske kan hente noget ekstra i forhold til den idrætsgren, man har, for der går vi nok og har hver vores egne tanker, os der har trænet en del år, og man mangler måske noget med "hvordan gør vi i situationer, hvor det går lidt ned af bakke" og "hvordan aflæser vi folk" og "hvordan kan vi få dem til at yde max" og sådan nogle ting". (Leif håndboldtræner, int.4 ip5)

Ove giver udtryk for, at undervisningen reelt set ikke afspejler toptrænerens hverdag i praksis. Han mener, der var for meget fysisk træning, hvilket toptrænerne ikke har brug for

på Master Coach niveau. Den del har de ofte fysiske trænere til at varetage i den daglige træning.

"(...) tilsvarende var det min oplevelse, at selve det faglige indhold var stykket for tilfældigt sammen.. For eksempel synes jeg, at den fysiske træning fyldte alt for meget i forhold til, hvad der er virkelighed (..)så jeg synes der var.. i forhold til en håndboldtræners virkelighed var skudt langt over mål.. Hvor jeg synes, opgaven er at have en nødvendigt indsigt i fysisk træning sådan, at man kan spare med de fysiske trænere, som rent faktisk er ansat og ansvarlige for det i klubberne (...)". (Ove håndboldtræner, int.1 ip2)

Det, trænerne i afhandlingen her efterspørger, er en undervisning, der er lidt mere virkelighedsnær. Vægtningen af uddannelsesindholdet bør undersøges og vurderes nærmere. Ligeledes bør det rettes mere direkte mod de udfordringer, toptrænerne reelt har ude i klubberne. Ifølge Brian bør toptrænere klædes på til at indgå i et konstruktivt samarbejde med ledelsen

Interviewer: *"Så det, jeg hører dig sige, er, at det handler ikke kun om at være klædt på til at være træner overfor spillerne, men det handler også om at være klædt på til, hvordan man skal agere overfor den ledelse, der nu engang sidder der"?* (int.2 in18)

"Lige nøjagtig.. for vi har jo masser af erfaring i forhold til at agere overfor spillerne, men vi har ingen erfaring i, hvordan man samarbejder med en bestyrelse i et selskab med en administrerende direktør. Den sportschef der sidder, er jo også ansat.. er han/hun loyal overfor dig eller ledelsen? Så hvordan agerer vi op i systemet og ikke så meget i forhold til spillerne. Det ku jeg godt ha tænkt, der var meget mere med."(Brian, håndboldtræner, int.2 ip18)

Søren svømmetræner henviser til, at han trods alt har fået nogle redskaber til fx at håndtere en konflikt i forbindelse med hans ITA-uddannelse. Han siger, han *"lige måtte tilbage og kigge i papirerne"* (int.5 ip24). Det er han den eneste træner, der nævner, så man fristes til at tro, at det måske har været et enkeltstående tilfælde, der har gjort, at dette er blevet bragt på banen i undervisningssammenhænge. Han nævner dog også, at han har

manglet undervisning i, hvordan man som cheftræner håndterer bestyrelsesmedlemmer, der består af forældre til udøverne.

"(...) Forældre, der har børn, der dyrker eliteidræt. (...) Hvordan kan man tackle de der? Hvad er det for nogle ting, der er udfordringerne og så videre (...) Det synes jeg er enormt spændende. Det er sådan et uopdyrket område, det er de der forældre. Men de kan både være, noget der er konstruktive og så kan de virkelig også ruinere alt det arbejde, vi går og laver. (Søren svømmetræner, int.5 ip29).

Selvom trænerne alle nævner forskellige mikropolitiske områder, de ønsker havde været belyst på uddannelsen, er det vigtigt for os, at gøre opmærksom på, at trænerne har gennemført MC- eller ITA forløbet indenfor de sidste 13 år. Man kan derfor forestille sig, der er elementer af uddannelserne, som sidenhen har ændret sig. Der kan også være andre ting, som trænerne længe efter endt uddannelse er blevet klare, de har manglet, men som de måske selv har erhvervet sig via erfaring fra trænergerningen i tiden efter uddannelsen.

For trænerne er det vigtigt at blive uddannet i at håndtere de udfordringer, de kan møde i deres job for at ruste dem til den sociale virkelighed, der kan ramme toptrænerne. Dette bekræftes af Potrac og Jones;

" We believe that examining the micropolitics of coaching is not just relevant for appropriate theory building, but that it deserves explicit attention in coach education provision if coaches are to be more adequately prepared for the complex, social realities of their work." (Potrac & Jones 2009 b: 574).

Dog må vi sige, at det ikke er muligt at opstille en fyldestgørende liste over, hvilke mikropolitiske udfordringer trænerne skal kunne håndtere, da det meget individuelt, hvad trænerne oplever og finder udfordrende. Derfor er det heller ikke muligt at ruste trænerne fuldstændig til dagligdagen i en eliteklub. Vi kan dog sige, at der er udfordringer, som synes at være mere fremtrædende end andre i trænerens bevidsthed. Fx i forbindelse med at skulle håndtere en eventuel fyring.

"Jeg vil sige, der var et indlæg af en af medkursisterne, som havde oplevet at blive fyret i en klub, som fortalte om sine egne erfaringer.. men.. det var mit indtryk at det var sådan noget, der bare opstod, fordi han nu lige havde den erfaring. Det var ikke mit indtryk, at det var en integreret del af uddannelsen overhovedet (...)". (Ove håndboldtræner, int.1 ip11)

Til trods for trænerne alle har nævnt mangler ved uddannelserne, er det også en generel opfattelse, at de er tilfredse med udbyttet af uddannelserne. De har alle taget uddannelserne for på en eller anden måde at blive bedre trænere. Ingen af trænerne nævner dog uddannelsen i forhold til det at opnå mere respekt og magt. Ifølge Bourdieu giver træneres deltagelse i uddannelserne adgang til mere magt i form af, de opbygger deres kapital. Trænerne opbygger kulturel kapital i objektiveret form ved at uddanne sig og ved herigennem at opnå mere viden om et specifikt område. På den måde kommer de til at besidde kulturel kapital i institutionaliseret form qua deres titel og uddannelsesbevis. Med institutionaliseringen opnår den kulturelle kapital legitimitet og gøres til grundlag for magt (Wilken 2011).

Udover at styrke deres kulturelle kapital, styrker trænerne også deres social kapital ved at deltage på uddannelserne. Den sociale kapital er som tidligere nævnt karakteriseret ved de fordele, som agenter kan forvente at få på baggrund af de sociale forbindelser og netværk, de indgår i. Fx styrkes træneres sociale kapital ved at indgå i træner teams eller i netværk med andre trænere, som de gør i forbindelse med uddannelserne (Wilken 2011). Følger vi derfor Bourdieus tankegang er det her altså en mulighed for trænerne for at opnå magt og respekt omkring dem og deres hverv som træner. Ingen af trænerne i afhandlingen her nævner, at de har taget uddannelsen for at få mere magt, men det virker til, at magten følger med træner titlen, og man kan forestille sig, at magten derved bliver implementeret i titlen "Master Coach" eller "Akademi-træner".

Afslutningsvis følger en tværgående diskussion af analyseemnerne.

6.4 Tværgående diskussion

Analysens resultater viser, at mikropolitik kan kædes sammen med trænerens arbejdsbetingelser. Vi ser, at når trænerne indgår i forskellige magtrelationer, er det ikke kun deres intention at bestemme over udøvere eller kolleger, men det handler også om at forbedre sine arbejdsvilkår i klubben. Når vi sammenholder svømmetrænerens og håndboldtrænerens udtalelser om de mikropolitiske udfordringer, de oplever, ser vi både ligheder og forskelle. Begge case type trænere har udfordringer i forhold til udøvere og ledelse, ligesom det for dem begge gælder om at agere som træner og leder.

Som en særlig forskel på de to er, at håndboldtrænerne indgår i magtrelationer med deres assistenter, mens svømmetrænerne i stedet oplever magtrelationer med svømmernes forældre. Det er for så vidt ikke overraskende, at vi finder forskelle, idet trænerne agerer i to miljøer, som bl.a. adskiller sig økonomisk og ledelsesmæssigt. Det, som kan synes overraskende, er at danske elitesvømmetrænere på højeste uddannelsesniveau skal bruge tid på at håndtere forældres indblanding i træning og bestyrelsesarbejde. Det kan synes naturligt, at forældrekontakten er en del af trænerens dagligdag, fordi de ofte har med elitesvømmere ned til omkring 13 års alderen at gøre; men hvis forældrekontakten er en så uundgåelig del af en elitesvømmetræners arbejde, hvorfor hører vi så ikke trænerne sige, at det også prioriteres på uddannelsen?

En anden interessant forskel, der adskiller de to case type trænere, er udfordringen omkring det at beholde sit job. Svømmetrænerne skal ikke forholde sig til, om de er sikre i deres job på samme måde, som håndboldtrænerne skal. Håndboldtrænerens fortællinger tyder på, at de har stor fokus på, at de sportslige resultater, de leverer, har betydning for deres videre fremtid i klubberne. De taler i den forbindelse om at skabe gode netværk, igennem hvilke de kan skaffe sig et job hvis - eller nærmere "når" - dette bliver nødvendigt. Med afsæt i dette vilkår, synes håndboldtrænerne at skulle være langt mere forberedte på at kunne omstille sig til nye ledelsesformer i kraft af, at de oftere skifter arbejdsplads. Kun en træner nævner, at trænerfyring var en del af uddannelsesindholdet, men at det var hans opfattelse, at det var noget, der opstod tilfældigt i undervisningen. Vi vil ikke lægge op til en diskussion af, hvorvidt DHF bør inddrage håndteringen af trænerfyringer i MC

uddannelsen, idet vi godt er klar over, at der ligger en naturlig begrænsning i mængden af indhold i uddannelsen. Vi vil dog understrege, at siden trænerfyringer bliver nævnt af samtlige fire håndboldtrænere, kan det have sin berettigelse i uddannelsesøjemed.

Analysens fund viser, at det er en generel opfattelse hos alle trænere at der ligger en forventning om, at de skal kunne "skære igennem" og somme tider kunne tage nogle svære beslutninger. Samtidig med disse krav hører vi enkelte trænere sige, at de har oplevet at bestyrelsen ikke har taget initiativ til at informere dem om vigtige overvejelser og beslutninger. Vi hører også en træner sige, at han har oplevet, at bestyrelsen gik bag ryggen på ham og tog beslutninger på hans vegne. At kunne tage beslutninger er et krav, der sandsynligvis ikke adskiller sig fra kravene til ledere i andre jobfunktioner både inden- og uden for sportens verden. Men det der er særligt udfordrende for trænere er, at de skal kunne tage vigtige beslutninger, som kan have store konsekvenser for klubbens udøvere og for de sportslige mål samtidig med, at de måske ikke bliver formelt informeret om den øverste ledelses beslutninger. En håndboldtræner nævner, at han aldrig blev inviteret med til bestyrelsens møder, og at han selv måtte tage initiativ til at komme med. Spørgsmålene er her, hvordan kan man ruste trænere til at håndtere en bestyrelse som ikke tager initiativ til kommunikation med de enkelte trænere? Burde fokus i stedet være på bestyrelsens manglende engagement overfor træneren og ikke på trænerens manglende evne til at få bestyrelsen til at samarbejde?

Ifølge Bourdieu, kan agenterne ikke eksistere inden for feltet uden hinanden. Tager vi afsæt i denne opfattelse, er det lige så meget bestyrelsens ansvar, at der eksisterer et godt samarbejde, som det er trænerens. Problematikken omkring de kommunikative udfordringer med bestyrelsen ses ligeledes i relation til svømmetrænerens forsøg på at samarbejde med bestyrelsesmedlemmer, som også er forældre. Vi kan ikke udelukke at forældrene kan have mange gode hensigter med at deltage i bestyrelsesarbejdet, men idet der opstår interessekonflikter, fordi de også er engageret i deres børns svømmetræning, bliver det ekstra udfordrende for trænere. En af svømmetrænerne nævner i den forbindelse, at siden bestyrelsen består af frivillige ofte forældre, er det begrænset, hvor meget man kan kræve af dem. Dette antyder efter vores vurdering, at træneren ikke

forventer, at alle bestyrelsesmedlemmerne er lige kompetente til at varetage bestyrelsesposterne.

På baggrund af trænerens udtalelser er vi af den overbevisning, at lederdelen burde have været prioriteret meget højere på de to uddannelser. Dog skal dette ikke være ensbetydende med, at den træningsspecifikke del slet ikke skal prioriteres men derimod, at vægtningen mellem ledelsestemaet og træningstemaet bør diskuteres og ændres.

Ligeledes må vi ikke glemme, at de to case typer af trænere arbejder under forskellige vilkår, og at ITA uddannelsens specialforbundsmodul samt Master Coach uddannelsen bør afspejle dette.

Begge case typer af trænere har taget en uddannelse, som efter forskrifterne kvalificerer dem til at kunne fungere som elitetræner på højeste niveau i Danmark og Europa. Ifølge Bourdieu og Foucault sættes viden i direkte relation til magt. Den viden, trænerne har erhvervet sig gennem de respektive formelle uddannelser, bliver ikke nævnt i interviewene som en kilde til magt. Trænerne forbinder deres titel med magt ikke deres viden. I den forbindelse udtaler en håndboldtræner at titlen som Master Coach kan opkvalificere hans CV, og en svømmetræner udtaler, at han gennem titlen som ITA træner, kan kræve mere i løn. Kan dette skyldes, at det i virkeligheden ikke er en særlig viden, trænerne primært efterstræber men i stedet præstigen i at kunne kalde sig elitetræner på højeste niveau? Kan dette skyldes, at de opfatter viden som en implicit del af titlen som enten Master Coach eller ITA træner og derfor ikke anser det for relevant at nævne?

Vi havde ikke til hensigt at opstille en komplet liste over mikropolitiske udfordringer, ligesom vi er bevidste om, at uddannelserne ikke kan ruste trænerne til alle former for mikropolitiske udfordringer. I stedet er det vores hensigt at vække opmærksomhed omkring de mikropolitiske udfordrings forekomst samt disse udfordrings indflydelse på elitetrænerens daglige arbejdsvilkår. Vores tilgang til at finde ud af hvilke mikropolitiske udfordringer, trænerne oplever, har resulteret i mange forskellige, individuelle oplevelser. Mange af dem har vi kunnet gruppere, fordi de minder om hinanden (fx manglende kommunikation med ledelsen nævnes flere gange), mens andre må stå alene, fordi de er unikke (fx oplevelsen af at bestyrelsen gik bag ryggen på en

træner). De, som står alene, er ikke nødvendigvis mindre interessante at undersøge, men vi vil dog understrege, at de oplevelser, som går igen hos flere af interviewpersonerne, er blevet beskrevet mere nuanceret pga. træneres forskellige måder at opleve og fortælle på. Idet en elitetræneruddannelse muligvis kun ville kunne behandle et begrænset antal eksempler på mikropolitiske udfordringer, finder vi et hensigtsmæssigt at udvælge de udfordringer, som er mest fremtrædende. Ligeledes finder vi det interessant at tage udgangspunkt i de mest fremtrædende måder at håndtere udfordringerne på. Fx træneres tilgang til at bestemme over udøvere og kolleger samt træneres tilgang til at samarbejde med bestyrelse og ledelse.

I relationsmodellen så vi, at pilen fra cirklen 'Uddannelsernes anvendelighed' til 'Træneres magtrelation' var tynd, fordi det skulle illustrere, at trænerne ikke fik tilstrækkeligt med kompetencer til at håndtere mikropolitiske udfordringer gennem elitetræneruddannelsen. Analyseafsnittet afslører, at trænerne godt kan håndtere mange af de udfordringer, de oplever¹⁹, hvilket kommer til udtryk, når de fx siger: "så valgte jeg at..", "jeg lyttede til spillerens forslag", "jeg bestemte at.." osv. Men evnen til at håndtere udfordringer stammer sandsynligvis fra flere års trænererfaring frem for den formelle uddannelse. Derfor foreslår vi, at der tilføjes endnu en cirkel til modellen med overskriften 'Træneres erfaring' som forbindes med en dobbeltrettet pil ned til 'Træneres magtrelationer'. Den dobbeltrettede virkning kunne illustrere, at træneres erfaring påvirker deres måde at indgå i magtrelationer samt deres måde at håndtere mikropolitiske udfordringer på. Ligeledes kunne pilen illustrere, at den erfaring trænerne erhverver sig ved at indgå i forskellige magtrelationer, vil udbygge deres mikropolitiske vidensbank.

På baggrund af afhandlingens kapitel 6 - analyse og diskussion vil vi konkludere på afhandlingens forskningsspørgsmål og antagelser.

¹⁹ Vi tager her ikke hensyn til hvor effektiv håndteringen af de oplevede udfordringer er.

7.0 Kapitel 7 - Konklusion

Fra start af har målet med denne afhandling været at generere nuanceret viden omkring danske elitetræneres håndtering af mikropolitiske udfordringer. I afhandlingen har vi ved hjælp af kvalitative interviews undersøgt den del af elitetrænerjobbet, som relaterer sig til nogle af de mikropolitiske udfordringer, der viser sig i samspillet mellem elitetrænere og de omkringværende interessenter. Med udgangspunkt i mikropolitisk teori har det været vores hensigt at bringe begrebet magt i spil og sætte dette ind i en elitesportslig kontekst. Afhandlingen har derfor taget udgangspunkt i følgende forskningsspørgsmål:

"Hvilke mikropolitiske udfordringer oplever udvalgte danske elitetrænere i deres respektive daglige miljøer, og hvordan håndterer elitetrænerne disse udfordringer?"

Herunder opstillede vi to antagelser:

- 1) Danske elitetrænere har behov for organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer for at kunne håndtere de mikropolitiske udfordringer, de møder i deres arbejde.*
- 2) Elitesvømmetrænere og elitehåndboldtrænere rustes ikke til at håndtere mikropolitiske udfordringer via formel træneruddannelse.*

Resultaterne i afhandlingen bekræfter Kelchtermans og Ballets (2002) udtalelse om, at det ikke er muligt at lave en specifik opsummering eller liste over mikropolitiske handlinger fordi, alle handlinger, trænerne foretager, i en eller anden udstrækning kan være af mikropolitisk karakter og relaterer til en specifik kontekst. De udfordringer vi har belyst og analyseret i afhandlingen her, er udfordringer, som, trænerne selv har givet udtryk for, fylder meget i deres job som elitetræner. Vi har at gøre med to meget forskellige typer af elitetrænere, men der viser sig både ligheder og variationer mellem de mikropolitiske udfordringer, trænerne stilles overfor. De udfordringer, der møder begge type trænere er udfordringer, som viser sig i forbindelse med at håndtere udøvere og klubbens ledelse samt den problematik, at trænerne både skal agere leder og træner på én gang.

Udfordringerne ift udøverne viser sig fx, når træneren skal skuffe udøvere og tage dem af holdet eller helt ophøre samarbejdet med dem. Derved skal træneren håndtere, at den tillid, der eksisterer mellem ham og udøveren risikerer at blive brudt. Dette til fordel for, at

træneren skal følge en strategi udstukket af klubbens ledelse. Der ses en generel tendens hos både svømmetrænerne og håndboldtrænerne til at give udøverne medansvar.

Trænerne bruger her medansvar som en metode til at sikre udøvernes engagement og til at opretholde tillidsforholdet mellem træner og udøver. Tillidsforholdet synes at være et af de bærende elementer, der bliver nævnt som en vej til sportslig succes og til trænerens opretholdelse af sin magt.

Vi ser, at når trænerne bevidst eller ubevidst håndterer nogle af de udfordringer, de møder, så relaterer de til den magt, de har i den specifikke situation. Står trænerne overfor en udfordring med en udøver, befinder de sig i en magtfuld og dominerende position, der betyder, at de forsøger at styre situationen i den retning, som de vil. Træneren har her mulighed for at sige, at han fx giver udøveren medansvar i forbindelse med at tage en beslutning. En anden mulighed kan være, at trænerne kan overrule en spiller og overtale vedkommende til, at tingene bliver, som træneren vil have det.

Lige netop trænerens forståelse af magt har indflydelse på, hvilken tilgang træneren har til at håndtere de mikropolitiske udfordringer, der opstår i spændingsfeltet mellem dem og de omkringværende interessenter. Derfor ændres tilgangen til at håndtere udfordringer idet træneren står overfor klubbens ledelse. Det kan være udfordringer som når klubledelsen har besluttet, at træneren skal arbejde med udøverne efter en bestemt strategi udstukket af klubben. Her er træneren positioneret under ledelsen i klubhierarkiet, og han må derfor håndtere udfordringer ved at indgå i dialog og forhandling. Træneren har i denne situation ikke magten til at kunne bestemme over ledelsen, og hvis han ikke er i stand til at forhandle eller kan finde frem til en måde at håndtere situationen på, må samarbejdet ophøre – ofte med det udfald, at det er træneren, der må forlade klubben. Det handler derfor tit for træneren om, at kunne leve op til sine professionelle forpligtelser overfor ledelsen, for at beholde sit job.

For svømmetrænerne og håndboldtrænerne gælder, at de skal forholde sig til den udfordring, at de både skal kunne agere træner og leder. Trænerne giver selv udtryk for, at lederdelen fylder mere i hverdagen end selve trænerdelen, og igen støtter afhandlingens

fund op om Kelchtermans og Ballets studie (2002) og bekræfter, at trænergerningen ofte har mere fokus på organisatoriske opgaver frem for det at undervise.

Selvom håndboldtrænerne og svømmetrænerne på mange områder møder de samme udfordringer, er der også tale om to vidt forskellige miljøer, hvilket betyder, at der også er forskel på de udfordringer, de til dagligt bliver stillet overfor. Håndboldtrænerne står overfor udfordringer i forhold til at opretholde et godt samarbejde med sine assistenter. Træneren rangerer også her højere i hierarkiet og bliver udfordret i sine lederkompetencer. Omvendt har svømmetrænerne hverken assistenttrænere eller andre kollegaer at skulle samarbejde med, men en gruppe, der tager meget af deres tid, er forældre til udøverne, som indgår i bestyrelsen. Selvom der er tale om to vidt forskellige interessentgrupper, er det for begge træner typer trænerens magtrelation i det givne tilfælde, der er med til at afgøre udfaldet i en konflikt med kollegaer og/eller forældre.

På baggrund af den magt trænerne er i besiddelse af og de magtrelationer, de indgår i, er det derfor muligt for dem at agere mikropolitisk for at håndtere de udfordringer, de møder og samtidig styrke deres egen position i klubben. Magt er afhængig af tillid og af respekt fra andre. Derfor er en af trænerens vigtigste opgaver at skabe tillid og respekt til de forskellige interessenter.

I overensstemmelse med at det, der fylder mest i trænergerningen, er at agere leder, giver alle trænerne i afhandlingen udtryk for, at de savner mere uddannelse i ledelse og organisation. De har alle givet udtryk for, at det, der var på uddannelsen, enten ikke var dybtgående nok, var for overfladisk eller også kunne de ønske, at indholdet havde været vægtet anderledes, så der kom mere fokus på uddannelse i ledelse. På den baggrund mener vi, at vi til dels har fået bekræftet begge vores antagelser. At vi nu kan bekræfte, at der er et behov for organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer for, at trænerne kan håndtere de mikropolitiske udfordringer, de møder i deres arbejde; og at hverken DIF's ITA eller DHF's Master Coach ruste trænerne (*nok*) til at håndtere disse udfordringer. Den sidste antagelse får vi kun delvist bekræftet, da vi i resultaterne ser, at trænerne i begrænset omfang bliver oplyst om ledelse og organisation. På baggrund af trænerens ønske om mere

uddannelse i ledelse mener vi, at uddannelse i at agere mikropolitisk i forhold til de udfordringer, som trænerne med garanti vil møde i deres job, er mangelfuld.

Svømmetrænerne argumenterer for, at håndboldtrænerne går glip af sparring med andre forbundstrænere ved at have deres egen uddannelse, og man har måske tendens til at stille sig skeptiske overfor, at nogle forbund, bl.a. også Dansk Boldspils Union, gennemfører deres egne uddannelser. Men på baggrund af den forskel vi ser i de krav, der er til de to case typer af trænere og de udfordringer, de møder ift forskellige interessentgrupper, er vi af den overbevisning, at det giver god mening, at DHF udbyder deres egen uddannelse til håndboldtrænerne. Der er, som vi har set, stor forskel i den måde håndboldtrænerne skal tackle udfordringerne på ift svømmetrænerne, og indenfor håndbold er tilgangen til økonomiske midler fra sponsorer indblandet på en helt anden måde, end det er indenfor svømning. Derfor mener vi, det er vigtigt, at håndboldtrænerne fx får specifikke kompetencer i at håndtere de udfordringer, som særskilt viser sig i håndboldmiljøet, hvilket vi ikke antager, de vil få, hvis de deltager i en bred uddannelse, der har til formål at uddanne elitetrænere på tværs af de forskellige idrætsforbund. På samme måde mener vi, det er vigtigt, at svømmetrænerne får specifikke kompetencer i at håndtere de udfordringer, som viser sig i deres elitemiljø, fx at trænerne bliver forberedt på at stå overfor den udfordring det er, når forældre til udøvere pludselig bliver en del af klubbens bestyrelse.

8.0 Kapitel 8 - Kritisk tilbageblik

I løbet af arbejdet med denne afhandling har vi foretaget en række metodiske valg, som har indflydelse på vores resultater. I dette kapitel forholder vi os kritiske til disse valg, og beskriver vores overvejelser i forbindelse med de til- og fravalg vi har foretaget.

For det første er der en række udfordringer ved at anvende det hermeneutiske paradigme, da der ved anvendelsen af dette er en vis skepsis knyttet til brugen af hermeneutiske procedurer. Ifølge Launsø og Rieper (2008) kritiseres de kvalitative data genereret via kvalitative interview, fordi de kan være diffuse og svære at kvantificere. For at imødekomme denne kritik har vi i denne afhandling anvendt kodninger af datamaterialet og en interviewguide. Vi vurderer, at det hermeneutiske paradigme har været anvendeligt for os for at kunne besvare afhandlingens forskningsspørgsmål, da de forgangne kapitler har påvist fordelene og de gevinster, der findes ved at arbejde på denne måde. På den baggrund har valget af forskningsdesign således været afgørende for, at vi kunne få adgang til at opnå forståelse for trænerens måde at handle mikropolitisk på.

For det andet er der begrænsninger i måden at anvende casestudiet på. Som nævnt i afhandlingens metodeafsnit giver casestudiet mulighed for at anvende og generere flere former for data for at styrke det empiriske grundlag. Vi foretog observation af et undervisningsmodul på Master Coach uddannelsen 2012, der omhandlede organisationskultur, magt og etik. Vi valgte dog ikke at benytte data derfra i afhandlingen, fordi: a) uddannelsesindholdet har ændret sig fra årgang til årgang, og derfor kunne vi ikke sammenligne relevansen af indholdet med de tidligere års uddannelsesindhold og b) vi havde ikke mulighed for at foretage samme observation på ITA uddannelsen og kunne derfor ikke skabe samme grundlag for at sammenligne uddannelsesindhold i de to case typer. Vi vurderede derfor, at vi udelukkende ville benytte os af trænerens vurderinger af uddannelsesindholdet.

Vi kunne også have valgt at anvende observation endnu mere, og fx tage ud i klubberne for at se på de måder trænerne interagerer med fx udøvere og kollegaer. Dette havde givet os lejlighed til at se, hvordan trænerne agerer i praksis og sammenholde det med, hvad trænerne siger i interviewene. På den måde kunne vi observere på de magtrelationer

trænerne fortæller om, og vi kunne komme dybere ned i baggrunden for deres udtalelser. Vi kunne også have valgt at interviewe udøvere og/eller træneres kollegaer for at se på, om de opfatter magtforholdene på samme måde, som trænerne gør. Til trods for at disse flere datakilder kunne have styrket afhandlingens empiriske grundlag mener vi, at det ikke er afgørende for at svare på afhandlingens forskningsspørgsmål. Skulle vi have anvendt mange flere datakilder ville det have krævet flere ressourcer og mere tid, end vi har haft til rådighed. Endeligt vil det med inddragelse af fx både udøvere og kollegaer være besværligt at opretholde casepersonernes anonymitet.

For det tredje tog undersøgelsen udgangspunkt i syv interviewpersoners opfattelse af de udfordringer, de har mødt i jobbet som elitetræner, samt de oplevelser de har haft med elitetræneruddannelsen. Interviewpersonerne har gennemført de respektive uddannelser inden for perioden 1999-2010. I den forbindelse kan der rejses tvivl om interviewpersonernes evne til at huske tilbage til de umiddelbare indtryk, de fik under uddannelsesforløbet. Man kunne forestille sig, at træneres fremstilling af de oplevelser de fik, kunne være fortalt anderledes hvis de var blevet indfanget umiddelbart efter forløbet. Vi forsøgte at forberede interviewdeltagerne på, at de skulle huske flere år tilbage i det kvalitative forskningsinterview. Dette gjorde vi ved at sende en mail til dem forud for interviewet (senest 2 dage inden), hvor vi bad dem tænke tilbage på deres oplevelse af deres uddannelsesforløb. På den måde kunne de, uden vores tilstedeværelse, få ro til at tænke tilbage. Desværre var der ingen af deltagerne som havde benyttet sig særligt af muligheden, og derfor blev vores indtryk, at deres individuelle erindringer først blev trukket frem under det egentlig interview.

For det fjerde opstod der efter gennemlæsning af interviewene behov for at stille uddybende spørgsmål til udvalgte passager af interviewdeltageres fortællinger. Overgangen fra tale til tekst, satte gang i vores tolkningsproces, og vi fik her lejlighed til at komme på afstand af den intime interviewsituation og anskue fortællinger fra en anden vinkel. Vi vurderede, at afhandlingens begrænsede omfang ikke gjorde det muligt at nå at geninterviewe syv personer. Gennemlæsningerne viser et billede af, at vi blev bedre til at

foretage interviewene og derfor kan ønsket om at geninterviewe primært henledes til de første interviews vi foretog.

Slutteligt taler vi i afhandlingen om overførbare i stedet for generaliserbarhed – til trods for, vi anvender casestudiet. Launsø og Rieper (2008) understreger, at de fortolkninger, som er opnået i en kontekst, kan overføres til beslægtede kontekster, hvis der argumenteres herfor. Netop kontekstforståelsen er en kvalitet ved dette studie. De observationer og fund, som udspringer af vores studie kan i høj grad anvendes af andre, som udbyder træneruddannelser på højeste niveau, fx alle specialforbund under DIF. Det vil efter vores anbefaling være en gevinst for alle forbund, hvis de kunne forberede deres trænere på at agere mikropolitisk allerede i begyndelsen af deres uddannelsesforløb, som for de fleste trænere vedkommende starter i specialforbundene.

9.0 Kapitel 9 - Perspektivering

En simpel søgning i EBSCO på søgeordene micropol* og sport²⁰ giver ingen nye relevante artikler til belysning af afhandlingens forskningsspørgsmål. I Potrac og Jones' studie fra 2009 "*Power, Conflict, and Cooperation: Toward a Micropolitics of Coaching*", der omhandler træneres politiske adfærd, efterlyses netop en dybere indsigt i trænerrollens komplekse natur. Formålet med den dybere indsigt skulle være:

"rich insight into how coaches try to gain control of their environments and manage any conflict that occurs, leading to a more nuances and deeper understanding of the complex reality of coaching practice". (Potrac og Jones 2009a: 229).

Netop den type af indsigt i trænerrollen, som vi har bidraget med i nærværende afhandling, falder godt i spænd med forfatterens interesse for:

"how and why coaches interact in the ways they do with the various contextually significant others who are features of their working lives". (Potrac og Jones 2009a: 229).

At der ikke siden januar 2012 er kommet nye bidrag til denne gren af humanistisk idrætsvidenskabelig forskning, kan der være mange grunde til. Vi vælger at se det som et udtryk for, at mikropolitik i trænerrollen anses for at være et endnu ikke opdaget felt i forskningen.

Vi ved, fra en tidligere specialeafhandling på SDU omkring danske elitetræneres udvikling af ekspertise, at elitetrænere gerne søger viden og kompetencer, der rækker udover idrætten samt at træneruddannelserne i Danmark ikke kan være styrende for trænerens udvikling og læring (Madsen 2011: 86). Dog må vi sige, at når nu både DHF og DIF tilbyder en tilrettelagt, formel uddannelse med fokus på det at opkvalificere danske elitetrænere til

²⁰ Søgningen er foretaget d. 19. juli 2012 med samme kombination af databaser. Disse er Academic Search Premier, Business Source Complete samt SportDiscus. Vi finder denne gang 6 hits, hvor vi i søgningen i starten af januar 2012 fandt 5 hits. To ud af de seks nye hits er i forvejen inkluderet i afhandlingens præsentation af eksisterende videnskabelig litteratur og de fire andre er ikke relevante.

at kunne fungere på højeste sportslige- og organisatoriske niveau, kan organisationerne lige så godt give deltagerne det bedste mulige udbytte.

Vores perspektiverende bidrag til nærværende afhandling er derfor, at foreslå muligheden for at inkorporere en metode til nærmere undersøgelse af, hvad der giver elitetrænerne på de respektive uddannelser det "bedste mulige udbytte". Vi ser vores afhandling som én metode til at bidrage med ny viden omkring elitetræneruddannelsers mulige indhold, men der kan sandsynligvis også findes andre metoder.

På baggrund af den mængde litteratur vi har læst, og den empiri vi har genereret, er vi af den klare overbevisning, at når det gælder mikropolitiske udfordringer, kan trænere ikke rustes fuldt ud gennem formel uddannelse. For det første fordi der ikke findes en komplet liste over mikropolitiske udfordringer, og for det andet fordi udfordringerne dukker op alt afhængig af relationer og kontekst. Vi vurderer dog, at denne afhandlings resultater er et godt argument for at grave dybere ned i, hvordan elitetrænere rustes til at håndtere udvalgte mikropolitiske udfordringer i det omfang, det er muligt. Dette er især relevant for håndboldforbundets vedkommende, idet vi har erfaret, at der er en ny type håndboldtrænere på vej, - de tidligere topspillere som sjældent har nogen ledelseserfaring.

Vi har fundet, at der er mange forskellige udfordringer, og vi har også fundet, at trænerne giver udtryk for, at lederrollen bliver en mere og mere tydelig del af elitetrænergerningen. Nogle af trænerne foreslår forskellige ændringer i metoderne til at evaluere trænerne på, når de er under uddannelse. Disse forslag er fx vurdering af trænerne i praksissituationer samt skriftlige opgaver med et aktuelt og fremadrettet formål. Man kunne derfor forestille sig at inddrage mikropolitiske udfordringer som en del af undervisningsindholdet og anvende de foreslåede metoder til at ruste trænerne til at håndtere fremtidige mikropolitiske udfordringer.

Litteraturliste

- Andersen, Ib (1999): *Den skinbarlige virkelighed - om valg af samfundsvidenskabelige metoder*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Andersen, Ib (2009): *Den skinbarlige virkelighed - Vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne*, 4. udgave, Forlaget samfundslitteratur
- Axelsen, Jens (2003): *Engelsk-dansk Ordbog*. Gyldendals Boghandel, Nordisk Forlag A/S, København, 14. udgave
- Ball, S.J. (1987): *The Micro-politics of the School: Towards a Theory of School Organization*, London. Methuen.
- Blase, Joseph; Anderson, Gary (1995): *The Micropolitics of Educational Leadership - From Control to Empowerment*, Cassell, London
- Bourdieu, Pierre (1973): *Cultural Reproduction and Social Reproduction*, I Richard Brown (red.): *Knowledge, Education and Cultural Change*, London: Tavistock
- Bourdieu, Pierre (1979): *Distinction: a Social Critique of the judgement of Taste*, oversat af Richard Nice fra: *La Distinction: critique sociale du judgement*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Bourdieu, Pierre (1980): *The Production of belief: contribution to an economy of symbolic goods*, Translation by Richard Nice, Media, Culture and Society 1980, 2, p. 261-293
- Bourdieu, Pierre (1980): *The Logic of Practise*, oversat af Richard Nice fra: *Le sens pratique*, Cambridge, MA, Polity Press
- Bourdieu, Pierre (1983): *The Forms of Capital*, oversat til engelsk af Richard Nice, I Richardson, J. G. (red.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, p. 241-258
- Bourdieu, Pierre (1984): *Homo Academicus*, oversat af Peter Collier fra: *Homo academicus*, Stanford: Stanford University Press
- Bourdieu, Pierre (1984): *Sociology in Question*. Oversat fra: *Questions de Sociologie* af Richard Nice, London: Sage Publications
- Bourdieu, Pierre (1986): *From Rules to Strategies*, An Interview with Pierre Bourdieu by Pierre Lamaison, Cultural Anthropology, 1: p.110-120

- Bourdieu, Pierre (1989): *The State Nobility. Elite Schools in the Field of Power*, oversat af Lauretta C. Clough fra: *La noblesse d'état: grandes écoles et esprit de corps*, Polity Press, Cambridge, MA
- Bourdieu, Pierre (1994): *Practical reason. On the theory of action*. Oversat af Richard Nice et. al. fra: *Raisons Pratiques*, Stanford: Stanford University Press
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. (1996): *Refleksiv sociologi – mål og midler*, Hans Reitzels Forlag, København
- Bourdieu, Pierre (1997): *Hvordan er det muligt at være interesseret i sport? I: Men hvem skabte skaberne? – Interviews og forelæsninger*, Oversat af Henrik Hovmark, Akademisk Forlag A/S (Originaltitel: *Questions de sociologie*, Paris: Les Éditions de Minuit 1980)
- Bourdieu, Pierre (1997): *Pascalian Meditations*, Oversat af Richard Nice fra: *Méditations pascaliennes*, Stanford, University Press
- Bourdieu, P. (1999): *The Weight of the world: social suffering in contemporary society*, Polity Press, Cambridge
- Bourdieu, Pierre (2003): *Participant Objectivation: The Huxley Medal Lecture*, I *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 9, 2: p. 281-294
- Buchanan, D. and Badham, R. (1999): *"Power, Politics and Organizational Change - Winning the Turf Game"*. Sage Publications Ltd. London.
- Collin, F. and Køppe, S. et. al. (2001): *Humanistisk Videnskabsteori*, DR Multimedie, 5. Oplag
- Christiansen, Ask V. (2011): *Interview*, i Thing, L. F. & Wagner, U. (red.): *Grundbog i idrætssociologi*, Munksgaard Danmark, København
- Czaja, R. and Blair, j. (2005): *Designing Surveys – A Guide to Decisions and Procedures*, Pine Forge Press SAGE publications inc., London, 2nd edition
- Flick, Uwe (2009): *An introduction to Qualitative Research*, SAGE Publications Ltd, 4th edition
- Flyvbjerg, Bent (2006): Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 2, April 2006, Sage Publications, p. 219-245

- Flyvbjerg, Bent (2010): *Fem misforståelser om casestudiet*. Oversat fra engelsk af Ole Thornye, i: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.): *Kvalitative metoder – En grundbog*, Hans Reitzels Forlag
- Gadamer, Hans-Georg (2004): *Sandhed og metode, grundtræk af en filosofisk hermeneutik*, Systime, Århus
- Guba, E. G. (Editor) (1990): *The Paradigm Dialog*, SAGE Publications, London
- Heede, Dag (1992): *Det tomme menneske - introduktion til Michel Foucault*. Museum Tusulanums Forlag, København.
- Järvinen, Margaretha (2007): *Pierre Bourdieu*, i Andersen, H. og Kaspersen, L. B. (Red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*, Hans Reitzels Forlag, 4. udgave
- Kelchtermans, G. and Ballet, K. (2002): The Micropolitics of teacher induction. A narrative-biographical study on teacher socialization. *Teaching and Teacher Education* (vol.) 18, pp. 105-120.
- Kvale, Steinar (2004): *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag a/s, København
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009): *Interview – Introduktion til et håndværk*, Hans Reitzels Forlag, 2. udgave
- Launsø, L. og Rieper, O. (2008): *Forskning om og med mennesker*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 5. udgave
- Leftwich, Adrian (2004): *What is Politics?* Polity Press, Cambridge.
- Madsen, Simon (2011): *Elitetræneres udvikling af ekspertise*, specialeafhandling fra Syddansk Universitet, Institut for Idræt og Biomekanik
- Markula, P. and Pringle, R. (2006): *Foucault, Sport and Exercise*, Routledge, London.
- Merquior, J.G. (1991): *Foucault*, Fontana Press, London.
- Miller, Peter (1987): *Domination and Power*, Routledge & Kegan Paul Inc. London.
- Munk, Martin (1999): *Livsbaner gennem et felt: en analyse af eliteidrætsudøveres sociale mobilitet og rekonversioner af kapital i det sociale rum*, Samhällsvetenskapeliga fakulteten, Lunds Universitet, Lund

- Munk, M. og Lind, J. (2004): *Idrættens kulturelle pol, en analyse af idrætsfeltets autonomi belyst ved Pierre Bourdieus metode*, Museum Tusulanums Forlag, København S.
- Neergaard, H. (2007): *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2. Udgave
- Nilsson, Roddy (2009): *Michel Foucault - en introduktion*, oversat af Ole Thornye (red.), Hans Reitzels Forlag, København.
- Oliver, Paul (2010): *Foucault - The Key Ideas*, Hodder Education, London
- Pitney, W. A. and Parker, J. (2009): *Qualitative Research in Physical Activity and the Health Professions*, Human Kinetics
- Potrac et al. (2002): It's all about getting respect: the coaching behavior of an expert English soccercoach, *Sport, Education & Society*, vol. 7, issue 2, p. 183-202
- Potrac, P. and Jones, R. (2009, a): Power, Conflict, and Cooperation: Toward a Micropolitics of Coaching. I: *Quest*, vol. 61, p. 223-236.
- Potrac, P. and Jones, R. (2009, b): Micropolitical Workings in Semi-professional Football, *Sociology of Sport Journal*. (vol. 26) pp. 557-577. Human Kinetics.
- Ramien, Knud (2007): *Casestudiet i praksis*, Gyldendal Akademisk
- Soanes, Cathrine (2002): *Oxford English Dictionary*. University Press. Oxford.
- Storm, R. K. og Almlund, U. (2006): *Håndboldøkonomi.dk - fra forsamlingshus til forretning*. Bind 1: Sammenfatning af resultater og perspektiver. Idrættens Analyseinstitut. København.
- Thomsen, Jens Peter Frølund (2007): *Magt*, I: Knudsen, Tim. (red.): *Kernebegræber i politik*, 2. udgave, Forlaget Thomsen, København
- Wacquant, Loïc J. D. (1989): Towards a reflective sociology: A workshop with Pierre Bourdieu, *Sociological Theory*, Vol. 7, Nr. 1, p. 26-63
- Wichmann-Hansen, G. et. al. (2007): Hvad findes der af litteratur om vejledning?, Litteratursøgning med fokus på publicerede, evidensbaserede studier. *Dansk universitetspædagogisk tidsskrift*, nr. 3
(<http://www.dunnet.dk/tidsskrifter/dut3>)
- Wilken, Lisanne (2011): *Bourdieu for begyndere*, Samfundslitteratur, 2. Udgave

- Zahavi, Dan (2003): *Fænomenologi*, Roskilde Universitetsforlag
- Østergaard, Charlotte (2011): *Bordieu – smag, distinction og idrætten som et socialt felt*, i Thing, L. F. og Wagner, U.: *Grundbog i idrætssociologi*, Munksgaard Danmark

Bilagsliste

Bilag 1: Informationsbrev til respondenter i indledende survey.....	167
Bilag 2: Indledende survey.....	168
Bilag 3: informationsbrev til interviewdeltagere.....	172
Bilag 4: Interviewguide.....	173
Bilag 5: Transskriberinger.....	176
Transskribering Ove	
Transskribering Brian	
Transskribering John	
Transskribering Leif	
Transskribering Søren	
Transskribering Leon	
Transskribering Michael	
Bilag 6: Guidelines for transskribering.....	177
Bilag 7: Kodning af transskriberinger.....	178
Kodning Ove	
Kodning Brian	
Kodning John	
Kodning Leif	
Kodning Søren	
Kodning Leon	
Kodning Michael	
Bilag 8: Oversigt over søgekombinationer.....	199

Bilag 1: Informationsbrev til respondenter i indledende survey

(Følgende tekst var vedhæftet i e-mail i forbindelse med distribuering af indledende survey)

Deltagelse i undersøgelsen: "Mikropolitiske kompetencer blandt danske senior elitetrænere".

Vi henvender os til dig, fordi vi ønsker din deltagelse i forbindelse med vores speciale på institut for Idræt og Biomekanik ved Syddansk Universitet, Odense. Du er helt specielt udvalgt, fordi du som enten håndbold- eller svømmetræner har gennemført henholdsvis Dansk Håndboldforbunds (DHF) Masteruddannelse (EHF mastercoach) eller Danmarks Idrætsforbunds (DIF) ITA-uddannelse.

Vi har i vores specialeafhandling valgt at fokusere på to forskellige elitetræneruddannelser udbudt af henholdsvis DIF og DHF. Dette gør os i stand til at lave et komparativt studie af to danske top-elitetræneruddannelser.

I specialet vil vi undersøge elitetræneres mikropolitiske kompetencer, ligesom vi også vil sammenligne indholdet i DHF's Masteruddannelse og DIF's ITA-uddannelse. Mikropolitik kan forstås som anvendelsen af formel og uformel magt i relation til dem og det, man omgiver sig med som elitetræner. Dette kan fx være relationer mellem træner og klubleder, sponsorer, bestyrelse, forbund etc.

I spørgeskemaet beder vi dig svare på nogle korte, faktuelle spørgsmål. Ydermere vil du blive spurgt, om du har lyst til at deltage i et interview om erfaringer med din egen træneruddannelse. Hvis du har det, vil vi kontakte dig med yderligere information. Dette interview vil foregå på et tidspunkt og sted i Danmark, der passer dig. Interviewet forventes gennemført i januar/februar 2012.

Interviewet vil foregå som en samtale, der varer ca. 1 ½ -2 timer, hvor vi vil gå i dybden med et specifikt emne med udgangspunkt i de ting, du fortæller. Det centrale for denne samtale er, at du har lyst til at fortælle om dig selv, dine erfaringer som træner og dine oplevelser med forbundets uddannelsesindhold. Vi vil i forbindelse med interviewet stille dig nogle konkrete spørgsmål, men også lade dig selv fortælle.

ALLE SVAR FRA SPØRGESKEMA OG INTERVIEW VIL BEHANDLES ANONYMT!

Vi håber meget, at du vil deltage og afsætte tid til at besvare spørgeskemaet, som du finder ved at klikke på dette link:

<%MorpheusMailLink%>

På forhånd tak for din opmærksomhed og hjælpsomhed

Venlig hilsen

Line Svindt (31331776) og Mie Hansen (30111258)

Bilag 2: Spørgeskema eksporteret fra Survey-Xact i wordformat

Bilaget viser spørgsmålene fra det indledende survey, men ikke resultaterne, da vi derved ikke sikrer deltagernes anonymitet. Ligeledes vurderer vi, at resultaterne fra det indledende survey ikke er relevant at oplyse, da vi i afhandlingen har redegjort for udvælgelseskriterier af interviewpersonerne og resultaterne fra det indledende survey kun indeholder faktuelle oplysninger om mulige interviewpersoner.

<p style="text-align: center;">Velkommen til spørgeskemaet!</p> <p style="text-align: center;">Skemaet består af maksimalt 8 spørgsmål som tager ca. 5 - 10 min. at besvare.</p> <p style="text-align: center;">På forhånd tak fordi du vil bruge din tid på denne besvarelse - det er en stor hjælp til vores videre arbejde med undersøgelsen.</p> <p style="text-align: center;">Med venlig hilsen</p> <p style="text-align: center;">Line Svindt og Mie Hansen</p>
<p>Spørgsmål 1</p> <p>Hvad er din alder?</p> <p>_____</p>
<p>Spørgsmål 2</p> <p>Hvad er dit køn?</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> Mand</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> Kvinde</p>
<p>Spørgsmål 3</p> <p style="text-align: center;">Hvilken civil uddannelse er du igang med eller har du afsluttet?</p> <p style="text-align: center;">(Hvis du har flere civile uddannelser, skriv dem gerne i punktform)</p>

Spørgsmål 4

Hvor mange år har du ialt været træner?

(medregn også år hvor du evt. har været børne- og ungdomstræner).

Spørgsmål 5

Er du på nuværende tidspunkt aktiv som senior elitetræner?

("elite" defineres som niveauet hvor der dystes om nationale el. internationale mesterskaber)

(1) Ja

(2) Nej (hvis nej, begrund hvorfor) _____

Spørgsmål 6

Hvilket af følgende to specialforbund repræsenterer du som træner?

-Hvis du har været senior elitetræner i begge specialforbund, så vælg det forbund hvor du sidst har fungeret som elitetræner.

- Hvis du ikke længere repræsenterer nogle af nedenstående, så vælg det forbund hvor du sidst har fungeret som træner.

(1) Dansk Svømmeunion (du ledes herefter videre til spørgsmål 7)

(2) Dansk Håndbold Forbund (du ledes herefter videre til spørgsmål 8)

Spørgsmål 7 (du ledes herefter videre til spørgsmål 9)

Hvilke(n) af følgende træneruddannelser har du deltaget i og gennemført?

- (1) DIFs "Træner 1"
- (2) DIFs "Træner 2"
- (3) DIFs "Diplomtræner"
- (4) DIFs "ITA" (den samlede uddannelse)
- (5) Enkeltkurser under DIFs ITA uddannelse. Angiv indenfor hvilke moduler
(Præstationsoptimering, Elitemiljøer og/eller Trænerrollen)kurserne er gennemført

- (6) Jeg har ikke gennemført nogle af ovenstående uddannelser
- (7) Anden relevant uddannelse/kurser. Angiv uddannelsens emneområde _____

Spørgsmål 8

Hvilke(n) af følgende træneruddannelser har du deltaget i og gennemført?

- (1) DHFs "Elitetræneruddannelse"
- (2) EHF "Master coach"
- (3) DIFs "træner 1"
- (4) DIFs "Træner 2"
- (5) DIFs "Diplomtræner"
- (7) DIFs "ITA"(den samlede uddannelse)
- (6) Udvalgte enkeltkurser under DIFs ITA uddannelse. Angiv i tekstfeltet indenfor hvilke
moduler (Præstationsoptimering, Elitemiljøer og/eller Trænerrollen) kurserne er
gennemført. _____
- (8) Jeg har ikke gennemført nogle af ovenstående uddannelser
- (9) Anden relevant uddannelse/kurser (begriv kort uddannelsen eller kurset i tekstfeltet)

Spørgsmål 9

I dette sidste spørgsmål beder vi dig tage stilling til, om vi må kontakte dig i forbindelse med

næste del af undersøgelsen. Dette vil indebære ét eller flere interviews (af ca. 1-2 timers varighed) omhandlende dine erfaringer med træneruddannelse.

Må vi kontakte dig, bedes du skrive de kontaktoplysninger i nedenstående tekstfelt, som du ønsker vi skal anvende. Hvis du ikke er interesseret i at blive kontaktet, så tryk på pilen til højre.

Spørgeskemaet gemmes og afsluttes ved at klikke på krydset til højre under denne tekst.

Vi takker for din opmærksomhed og deltagelse!

Med venlig hilsen

Line Svindt og Mie Hansen

Bilag 3: Informationsbrev til interviewpersoner

Kære XXX

Vi henvender os til dig, fordi du har tilkendegivet, at du gerne vil interviewes i forbindelse med vores speciale "**Mikropolitiske handlinger blandt danske elitetrænere**" på kandidatuddannelsen ved Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet i Odense.

I vores speciale ønsker vi at se nærmere på to udvalgte eliteuddannelser – ITA uddannelsen, som udbydes af Danmarks Idræts-Forbund samt EHF Master Coach uddannelsen, som udbydes af Dansk Håndbold Forbund.

Vi vil undersøge, hvorvidt de to uddannelser underviser danske elitetrænere i magtrelationer. En af vores antagelser i forhold til ordet "magt" er, at der udspiller sig mange situationer omkring en elitetræner, hvor magt kommer i spil. Magt kan være synliggjort blandt to eller flere personer. Det kan fx være en konflikt om holdninger eller synspunkter. Hvis vi overfører denne opfattelse af magt og konflikt til elitesporten, kan man forestille sig, at der ofte udspiller sig situationer, hvor en elitetræner kan være i konflikt med udøvere, klubledelse eller fx. med sin assistenttræner. Selve ordet "magt" kan i vores optik opfattes både positivt og/eller negativt.

Intentionen med specialets resultater er blandt andet, at vi vil sætte fokus på indholdet af de to elitetræneruddannelser og vi vil vurdere, om der er behov for en revidering af dele af indholdet, så der i fremtiden undervises i at bevidstgøre danske elitetrænere i adfærd, der relaterer sig til magt. I den forbindelse, vil vi gerne invitere dig til at deltage i et forskningsinterview om din oplevelse af elitetræneruddannelsen og om dine erfaringer med magtrelationer fra trænergerningen.

Forskningsinterviewet er en samtale som varer ca. 1^{1/2} - 2 timer. Her vil vi lytte til det, du fortæller, og vi vil stille nysgerrige og uddybende spørgsmål. Du bestemmer, hvad du vil svare på og har fuldt ud lov til at sige fra, hvis der er spørgsmål, du ikke ønsker at besvare. Din fortælling er 100% anonym. Du bliver interviewet af enten Mie eller Line, som vil ringe dig op i starten af 2012 for at bekræfte den endelige dato for interviewet. Du bedes derfor svare på denne mail og skrive et tlf. nr., hvor du kan træffes i dagtimerne. Samtidig bedes du foreslå de dage i uge 4, 5 eller 6 som passer dig bedst at blive interviewet.

Det glæder os meget at du vil deltage, og vi ser frem til at møde dig. Du er altid velkommen til at kontakte os på nedenstående tlf. nr. hvis du har spørgsmål.

På forhånd tak for din deltagelse

Venlig hilsen

Mie Hansen (30111258) og Line Svindt (31331776)

Bilag 4: Interviewguide

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Bemærkninger
Hvordan oplevede træneren eliteuddannelsen?	<p>Hvis du husker tilbage på din tid med uddannelsen, hvad er så din umiddelbare opfattelse af uddannelsesforløbet?</p> <p>a) Hvad var godt/mindre godt?</p> <p>b) Kan du komme i tanke om noget konkret fra uddannelsen, som du siden den gang eller i dag drager særlig nytte af i dit trænervirke?</p> <p>c) Hvilken del af uddannelsens indhold fandt du mest relevant for dig? Hvorfor?</p>	<p>Dette interviewspørgsmål er sendt til interviewpersonerne på forhånd. Vi vurderede at det kunne være en hjælp, bl.a. fordi nogle af trænerne har afsluttet uddannelsen for flere år tilbage og derfor kan få tid til at genkalde oplevelsen.</p>
Havde træneren en opfattelse af at uddannelsen kunne opkvalificere hans trænerkompetencer?	<p>Hvad var formålet med at tage uddannelsen?</p> <p>a) Havde du specielle forventninger til indholdet?</p> <p>b) Var der noget bestemt du regnede med at blive bedre til?</p>	
	<p>Havde du som nyuddannet mastercoach/ITA-uddannet oplevelsen af, at du var blevet en bedre træner?</p> <p>(Hvis ja) - uddyb.</p> <p>(Hvis nej) Hvorfor ikke?</p> <p>Kan du sige du har lært noget? I så fald hvad?</p>	
Inkluderer uddannelserne mikropolitiske problemfelter i undervisningen?	<p>Blev du undervist i, hvordan man tackler forholdet mellem dig som træner og de interessenter, der er omkring dig? Fx andre trænere, spillere, klubledere, bestyrelse, forbund, sponsorer osv.?</p> <p>Hvis ja, hvad lærte du?</p> <p>Er det noget du før har overvejet</p>	

	som en vigtig kompetence for en elitetræner?	
Er mikropolitiske kompetencer en del af trænerens faglige og professionelle bevidsthed?	Hvilke kompetencer mener du er vigtige for en elitetræner at besidde?	

(EVT. PAUSE) OVERGANG TIL DEL 2

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Bemærkninger
Hvilken position har træneren i klubben?	Prøv at beskriv din rolle som træner? a) Hvilke opgaver varetager du? b) Hvem arbejder du sammen med til dagligt?	
I hvor høj grad er træneren bevidst om sine mikropolitiske kompetencer?	Hvis du har et ønske, en plan om noget du vil have indført eller noget som skal anskaffes (ex. en bestemt spiller til klubben), hvordan sikrer du dig så at du kan få det opfyldt? a) Skal man være god til at forhandle og argumentere som elitetræner?	
	Har du på noget tidspunkt været i en situation, hvor en spiller, eller fx en leder ikke har efterkommet det, du ville have gennemført? Hvordan tackler du sådan en situation?	
	Har du været i en situation, hvor du fx har været uenig med klubledelsen? Eks: Det kan være, du har været uenig med klubledelsen omkring indkøb af spillere, udtagelser til 1. holdet el. lign.	

	<p>a) Hvordan blev udfaldet? Fik du det, som du gerne ville have det eller ej?</p> <p>b) Hvordan tacklede du/l uenigheden?</p>	
	<p>Har du magt som træner/chef ?</p> <p>Hvis ja, hvem har du magt over?</p> <p>Hvordan kommer magten til udtryk?</p>	
	<p>Har du anvendt din magt (eller autoritet) til at udstille en person i klubben som du fx har en konflikt eller en uenighed med?</p>	
	<p>Nu har vi snakket om dig og hvordan du anvender forskellige former for magt i klubben; men kan du se, hvordan der i klubben udspiller sig magt andre steder?</p> <p>– fx spillerne indbyrdes, mellem klubledelse og spillere, mellem klubledelse og sponsorer?</p> <p>a) Hvordan ser du dig selv i forhold til det eksempel/den relation du lige har givet?</p> <p>b) Hvordan agerer du?</p>	

Bilag 5: Transskriberinger

På vedlagte CD rom findes transskriberinger af afhandlingens syv casepersoner. Der er ikke vedlagt lydfiler, da der i interviewene ofte nævnes navne på interviewpersonerne og deres respektive klubber. For at sikre deres anonymitet er kun transskriberingerne vedlagt.

Transskribering 1: Ove, håndboldtræner

Transskribering 2: Brian, håndboldtræner

Transskribering 3: John, håndboldtræner

Transskribering 4: Leif, håndboldtræner

Transskribering 5: Søren, svømmetræner

Transskribering 6: Leon, svømmetræner

Transskribering 7: Michael, svømmetræner

Bilag 6: Guidelines for transskribering af interviews

I forbindelse med transskribering af hvert interview gælder følgende guidelines:

1) Faktuelle oplysninger der indleder dokumentet med transskriberingen:

- Interviewperson (navnet er anonymiseret).
- Interviewer - enten *Mie Hansen* eller *Line Svindt*.
- Interviewdato
- Oprindelig længde af interview, optaget på diktafon (eks: 1:24:55 sek.).
- Intervieweren er forkortet "IN" og interviewpersonen er forkortet "IP".

2) Fra "tale" til "skrift":

- Lyde eller ord som ikke er relevante for at forstå hvad interviewer eller interviewpersonen siger, skrives som "(...)". Eksempler på lyde eller ord kan være, når der bliver sagt "øhh" mange gange i træk, eller hvis der fx bliver hostet i mikrofonen.
- Kommentarer eller fortællinger som ikke er relevante er udeladt. Eksempelvis; interviewpersonen fortæller en vittighed, en fortælling om en anden person, der har fortalt om en given oplevelse eller interviewpersonen taler til sin hund. Udeladt tekst markeres med "(...)".
- Kommentarer som "ja", "ok" eller lign. fra interviewerens side er udeladt, hvis det bliver sagt midt i interviewpersonens fortælling.
- Ophold i interviewet skrives som (pause).
- "Master Coach" forkortes til "MC".
- Akademitræneruddannelsen/Akademitræner forkortes "ITA".

Bilag 7: Kodning af transskriberinger

Kodninger – Ove håndboldtræner

- 1: MC uddannelsen var kun et formelt stykke papir (Ip1)
- 2: Fysisk træning vægtes for højt i uddannelsen (Ip2)
- 3: MC's mangel på at opfatte elitetræneren som leder (Ip3)
- 4: Uddannelsen rustede ikke trænerne til at gennemskue hvilke interesser, der er i spil (Ip4)
- 5: Motivation for MC var dygtiggørelse (Ip8+9)
- 6: MC mangler at have fokus på trænerfyringer (Ip11+14)
- 7: Mangel på undervisning i mediehåndtering (Ip14+15)
- 8: Ønske om inputs fra klubledere ift. forventninger til træneren (Ip16)
- 9: En trup af egoister (Ip17)
- 10: Bevidsthed om klubbens bestyrelse som vigtig interessant (Ip17)
- 11: Opfattelse af håndboldspillere (Ip17+21)
- 12: Skift i træner typer: de nye trænere mangler ledererfaringer (Ip26+27)
- 13: Forberede sig på klubbens kultur (Ip27)
- 14: Indhold der er "på mode" prioriteres frem for at se på, hvad en færdiguddannet træner skal kunne (Mangel på relevant indhold) (Ip28)
- 15: Trænerens ret til at bestemme (Ip30)
- 16: Indflydelse på valg af kollegaer (Ip31)
- 17: Træneren trives med at være "in charge" (Ip33+34)
- 18: Uddelegerer arbejdsopgaver (Ip35)
- 19: Bevidsthed om ledelse af spillere (Ip36+37)
- 20: "Skærer igennem" for at holde sin position (Ip40)

Kodetemaer - Ove, håndboldtræner

Kodetriangleret	Kodetema
13: Forberede sig på klubbens kultur (Ip27) 18: Uddelegerer arbejdsopgaver (Ip35) 20: "Skærer igennem" for at holde sin position (Ip40)	Mikropolitiske handlinger – krav og udfordringer
15: Trænerens ret til at bestemme (Ip30) 16: Indflydelse på valg af kollegaer (Ip31) 17: Træneren trives med at være "in charge" (Ip33+34)	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
1: MC uddannelsen var kun et formelt stykke papir (Ip1) 2: Fysisk træning vægtes for højt i uddannelsen (Ip2) 3: MC's mangel på at opfatte elitetræneren som leder (Ip3) 4: Uddannelsen rustede ikke trænerne til at gennemskue hvilke interesser, der er i spil (Ip4) 5: Motivation for MC var dygtiggørelse (Ip8+9) 6: MC mangler at have fokus på trænerfyringer (Ip11+14) 7: Mangel på undervisning i mediehåndtering (Ip14+15) 8: Ønske om inputs fra klubledere ift. forventninger til træneren (Ip16) 12: Skift i træner typer: de nye trænere mangler ledererfaringer (Ip26+27) 14: Indhold der er "på mode" prioriteres frem for at se på, hvad en færdiguddannet træner skal kunne (Mangel på relevant indhold) (Ip28)	Holdning om uddannelsesindhold
10: Bevidsthed om klubbens bestyrelse som vigtig interessant (Ip17)	Forhold til klubbens ledelse
9: En trup af egoister (Ip17) 11: Opfattelse af håndboldspillere (Ip17+21) 19: Bevidsthed om ledelse af spillere (Ip36+37)	Udøvere som interesser

Kodninger – Brian, håndboldtræner

- 1: Lige gyldig opgave om talentudvikling på MC (Ip2)
- 2: Klubkulturen bestemmer trænerens ledelsesform (Ip8+9)
- 3: Aktiv deltagelse i medietræning var godt (Ip10-13)
- 4: Multietnisk holdsammensætning (Ip 13)
- 5: Udenlandske spillere har kun fokus på løb og spilletid (Ip13)
- 6: Elitesport bliver mere og mere multikulturel (Ip14)
- 7: Ønskede inspiration om trænererfaring fra andre elitemiljøer (Ip16)
- 8: Udfordring at forene klubkultur, ledelsesform og personlig lederstil (Ip17-18)
- 9: Motivation for MC var at åbne dør til udlandet (Ip19)
- 10: Grundig viden om fysisk træning er ikke så vigtig på MC (Ip23+26)
- 11: Motivation for MC var sparring og nye ideer (Ip27)
- 12: Er blevet mere opmærksom på, hvordan man skaber relationer mellem forskellige kulturer (Ip33)
- 13: Vigtigt at lære om, hvordan en professionel organisation er bygget op (Ip39+43)
- 14: Relation til bestyrelsen for at undgå fyring (Ip40)
- 15: Mindst tid på træning, mest tid på interesser (Ip41)
- 16: Skal kunne brænde igennem og "sælge en vare" (Ip47)
- 17: Være bevidst om egne grænser og moral (Ip48-49)
- 18: Hvis spillerne har medansvar, kan de bære dårlige præstationer (Ip51)
- 19: Uden ledelse kunne der ikke træffes beslutninger (Ip53)
- 20: Får spillere af forskellig nationalitet til at spille sammen (Ip55)
- 21: Ikke bare træner, men også leder (Ip56)
- 22: Opfylder man ikke krav oppefra bliver du fyret – ikke spillerne (Ip56)
- 23: Skal turde at være den dumme (Ip56+58+96)
- 24: Man skal have mod til at fyre en spiller (Ip57-58)
- 25: Gik på kompromis med egne værdier for at værne om sportslig succes (Ip58)
- 26: Man skal kende sine egne begrænsninger (Ip61-63)
- 27: Vil have nøglespillere med på råd (Ip65 +75)
- 28: Ingen relation til bestyrelsen = ingen indsigt i dens ideer (Ip66,68 +70)

- 29: Tvivl om loyalitet mellem træner og sportschef (Ip70+71)
- 30: Træneren rangerer højere end spillerne (Ip74)
- 31: Trænere skal tilpasse trænerstil efter blandingen af nationaliteter (Ip76)
- 32: Sparer med eksterne trænere om vigtige beslutninger (Ip81-83)
- 33: Vigtigt at kunne netværke for at sikre jobs (Ip87)
- 34: Respekt for kvindelige spillere skabes via sociale aktiviteter (Ip93+94)
- 35: Kendskab til spillernes personlighed kan få dem til at yde bedst muligt (Ip95)
- 36: MC mangler fokus på at tackle følelser efter spiller- og trænerfyrring (Ip98)
- 37: Manglende tro på træners taktik giver mangel på spillernes respekt (Ip99)
- 38: Hvis nøglespillere ikke bliver hørt, mindskes grundlag for samarbejde (Ip99-100, 102, 103)

Kodetemaer – Brian, håndboldtræner

Kodetriangleret	Kodetema
4: Multietnisk holdsammensætning (Ip 13) 15: Mindst tid på træning, mest tid på interesserter (Ip41) 21: Ikke bare træner, men også leder (Ip56) 22: Opfylder man ikke krav oppefra bliver du fyret – ikke spillerne (Ip56)	Trænerens vilkår
8: Udfordring at forene klubkultur, ledelsesform og personlig lederstil (Ip17-18) 16: Skal kunne brænde igennem og "sælge en vare" (Ip47) 17: Være bevidst om egne grænser og moral (Ip48-49) 23: Skal turde at være den dumme (Ip56+58+96) 24: Man skal have mod til at fyre en spiller (Ip57-58) 25: Gik på kompromis med egne værdier for at værne om sportslig succes (Ip58) 26: Man skal kende sine egne begrænsninger (Ip61-63) 32: Sparer med eksterne trænere om vigtige beslutninger (Ip81-83) 33: Vigtigt at kunne netværke for at sikre jobs (Ip87)	Mikropolitiske handlinger – Krav og udfordringer
30: Træneren rangerer højere end spillerne (Ip74)	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
1: Lige gyldig opgave om talentudvikling på MC (Ip2) 3: Aktiv deltagelse i medietræning var godt (Ip10-13) 7: Ønskede inspiration om trænererfaring fra andre elitemiljøer (Ip16) 9: Motivation for MC var at åbne dør til udlandet (Ip19) 10: Grundig viden om fysisk træning er ikke så vigtig på MC (Ip23+26) 11: Motivation for MC var sparring og nye ideer (Ip27) 12: Er blevet mere opmærksom på, hvordan man skaber relationer mellem forskellige kulturer (Ip33) 13: Vigtigt at lære om, hvordan en professionel organisation er bygget op (Ip39+43) 36: MC mangler fokus på at tackle følelser efter spiller- og	Holdning om uddannelsesindhold

trænerfyring (Ip98)	
<p>2: Klubkulturen bestemmer trænerens ledelsesform (Ip8+9)</p> <p>14: Relation til bestyrelsen for at undgå fyring (Ip40)</p> <p>19: Uden ledelse kunne der ikke træffes beslutninger (Ip53)</p> <p>28: Ingen relation til bestyrelsen = ingen indsigt i dens ideer (Ip66,68 +70)</p> <p>29: Tvivl om loyalitet mellem træner og sportschef (Ip70+71)</p>	Forhold til klubbens ledelse
<p>5: Udenlandske spillere har kun fokus på løb og spilletid (Ip13)</p> <p>6: Elitesport bliver mere og mere multikulturel (Ip14)</p> <p>18: Hvis spillerne har medansvar, kan de bære dårlige præstationer (Ip51)</p> <p>20: Får spillere af forskellig nationalitet til at spille sammen (Ip55)</p> <p>27: Vil have nøglespillere med på råd (Ip65 +75)</p> <p>31: Trænere skal tilpasse trænerstil efter blandingen af nationaliteter (Ip76)</p> <p>34: Respekt for kvindelige spillere skabes via sociale aktiviteter (Ip93+94)</p> <p>35: Kendskab til spillernes personlighed kan få dem til at yde bedst muligt (Ip95)</p> <p>37: Manglende tro på træners taktik giver mangel på spillernes respekt (Ip99)</p> <p>38: Hvis nøglespillere ikke bliver hørt, mindskes grundlag for samarbejde (Ip99-100, 102, 103)</p>	Udøvere som interessenter

Kodninger – John, håndboldtræner

- 1: Eksempel på lærerigt indhold på MC (Ip2+7)
- 2: Dele af MC var for overfladisk (Ip3)
- 3: Trænere ønsker at blive vurderet i praksis (Ip5)
- 4: Multietnisk håndboldliga skærper krav til træners adfærd (Ip5)
- 5: MC ruster trænerne til at tænke mere positivt (ros frem for skældud) (Ip7)
- 6: Formålet med MC var dygtiggørelse (Ip8)
- 7: Taler med spillerne og forsøger at være nærværende (Ip13-15)
- 8: Ledelsens manglende forståelse ved sportslige nederlag (Ip14)
- 9: Håndtering af pres fra interessenter (Ip15)
- 10: Pleaser ledelsen for at undgå firing (Ip20)
- 11: Trænere tror, de har brug for undervisning i taktik – men i praksis har de andre behov (Ip20,21,23)
- 12: Håndbold er en hård business (Ip21)
- 13: En træner skal turde at være sig selv (Ip21+22)
- 14: Træneradfærd kan skabe frygt (Ip25)
- 15: Trænerens position er "øverst oppe" (Ip25-26)
- 16: Man skal turde at sige sin mening overfor bestyrelsen (Ip31+32)
- 17: Give spillere medansvar (Ip34+35)
- 18: Ret til at fyre en kollega, der ikke kan samarbejde (Ip36)
- 19: DHF har en udfordring ift. ny trænerstype (pensioneret spiller) (Ip40)

Kodetemaer – John, håndboldtræner

Kodetriangleret	Kodetema
4: Multietnisk håndboldliga skærper krav til træners adfærd (Ip5) 9: Håndtering af pres fra interessenter (Ip15) 12: Håndbold er en hård business (Ip21)	Trænerens vilkår
8: Ledelsens manglende forståelse ved sportslige nederlag (Ip14)	Mikropolitiske handlinger - Krav og udfordringer
7: Taler med spillerne og forsøger at være nærværende (Ip13-15) 15: Trænerens position er "øverst oppe" (Ip25-26) 18: Ret til at fyre en kollega, der ikke kan samarbejde (Ip36)	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
1: Eksempel på lærerigt indhold på MC (Ip2+7) 2: Dele af MC var for overfladisk (Ip3) 3: Trænere ønsker at blive vurderet i praksis (Ip5) 5: MC ruste trænerne til at tænke mere positivt (ros frem for skældud) (Ip7) 6: Formålet med MC var dygtiggørelse (Ip8) 11: Trænere tror, de har brug for undervisning i taktik – men i praksis har de andre behov (Ip20,21,23) 19: DHF har en udfordring ift. ny trænerstype (pensioneret spiller) (Ip40)	Holdning om uddannelsesindhold
10: Pleaser ledelsen for at undgå firing (Ip20) 13: En træner skal turde at være sig selv (Ip21+22) 16: Man skal turde at sige sin mening overfor bestyrelsen (Ip31+32)	Forhold til klubbens ledelse
14: Træneradfærd kan skabe frygt (Ip25) 17: Give spillere medansvar (Ip34+35)	Udøvere som interessenter

Kodninger - Leif, håndboldtræner

- 1: Godt uddannelsesindhold er det, der kan sættes i direkte relation til trænerens hverdag (Ip2)
- 2: Skuespiller der underviste var dårligt indhold (Ip4)
- 3: Uinteressant at blande ITA'ere med MC'ere – Nogle fra ITA var "amatører" (Ip8)
- 4: Forventede at MC rustede træneren til at stå med de største opgaver, men der var et tomrum bagefter (Ip8)
- 5: Formålet med MC var at blive en god træner og styrke sit CV (Ip9-11)
- 6: Håndbold er en hård verden med stor jobusikkerhed (Ip10)
- 7: Det vigtigste ved MC var gruppens interne sparring (Ip13)
- 8: Blev "informeret" om roller og klubhieraki – ikke undervist (Ip16-17)
- 9: Er en del af det øverste klubhieraki (Ip23)
- 10: Prioriterer at arbejde for klubkultur pba. egen erfaring som topspiller (Ip24)
- 11: Klubkultur kræver godt samarbejde i klubben (Ip28)
- 12: Har godt samarbejde med assistenter (Ip35, 39 + 40)
- 13: Ret til at vælge sine assistenter (Ip37)
- 14: Overlader opgaver til andre for ikke at brænde ud (Ip44)
- 15: Overlader træningen til andre trænere for at motivere spillerne (Ip44)
- 16: Overlader ansvar og opgaver for ikke at brænde ud (Ip44+46)
- 17: Er tovholder på opgaver (Ip45)
- 18: Fordeling af opgaver kan kun ske, hvis der er godt samarbejde (Ip45)
- 19: Klubledere er vigtige fordi, de har adgang til penge – ikke pga deres håndboldviden (Ip52+53)
- 20: Når chef kontakter træneren er det udtryk for engagement (Ip54+55)
- 21: Det at være træner er en stor forhandling (Ip57)
- 22: Har en synlig strategi, så det er nemmere at forhandle (Ip57)
- 23: Tillid fra spillere er fundament for at bevare sit job (Ip57)
- 24: Manglende tillid fra spillere giver manglende sportslige resultater (Ip59)
- 25: MC mangler fokus på, hvordan trænere skaber tillid (Ip60)
- 26: Lederdelen i trænerens job fylder meget (Ip64)
- 27: På MC bliver trænere ikke vurderet på ledelsesmæssige kompetencer (Ip64)
- 28: Ikke behov for træningsøvelser, men mere behov for uddannelse i ledelse (Ip65)

Kodetemaer – Leif, håndboldtræner

Kodetriangleret	Kodetemaer
<p>6: Håndbold er en hård verden med stor jobusikkerhed (Ip10)</p> <p>26: Lederdelen i trænerens job fylder meget (Ip64)</p>	Trænerens vilkår
<p>10: Prioriterer at arbejde for klubkultur pba. egen erfaring som topspiller (Ip24)</p> <p>14: Overlader opgaver til andre for ikke at brænde ud (Ip44)</p> <p>15: Overlader træningen til andre trænere for at motivere spillerne (Ip44)</p> <p>21: Det at være træner er en stor forhandling (Ip57)</p> <p>22: Har en synlig strategi, så det er nemmere at forhandle (Ip57)</p>	Mikropolitiske handlinger – Krav og udfordringer
<p>9: Er en del af det øverste klubhieraki (Ip23)</p>	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
<p>1: Godt uddannelsesindhold er det, der kan sættes i direkte relation til trænerens hverdag (Ip2)</p> <p>2: Skuespiller der underviste var dårligt indhold (Ip4)</p> <p>3: Uinteressant at blande ITA'ere med MC'ere – Nogle fra ITA var "amatører" (Ip8)</p> <p>4: Forventede at MC rustede træneren til at stå med de største opgaver, men der var et tomrum bagefter (Ip8)</p> <p>5: Formålet med MC var at blive en god træner og styrke sit CV (Ip9-11)</p> <p>7: Det vigtigste ved MC var gruppens interne sparring (Ip13)</p> <p>8: Blev "informeret" om roller og klubhieraki – ikke undervist (Ip16-17)</p> <p>25: MC mangler fokus på, hvordan trænere skaber tillid (Ip60)</p> <p>27: På MC bliver trænere ikke vurderet på ledelsesmæssige kompetencer (Ip64)</p> <p>28: Ikke behov for træningsøvelser, men mere behov for uddannelse i ledelse (Ip65)</p>	Holdning om uddannelsesindhold

<p>11: Klubkultur kræver godt samarbejde i klubben (Ip28)</p> <p>12: Har godt samarbejde med assistenter (Ip35, 39 + 40)</p> <p>13: Ret til at vælge sine assistenter (Ip37)</p> <p>16: Overlader ansvar og opgaver for ikke at brænde ud (Ip44+46)</p> <p>17: Er tovholder på opgaver (Ip45)</p> <p>18: Fordeling af opgaver kan kun ske, hvis der er godt samarbejde (Ip45)</p>	Forhold til kollegaer
<p>19: Klubledere er vigtige fordi, de har adgang til penge – ikke pga deres håndboldviden (Ip52+53)</p> <p>20: Når chef kontakter træneren er det udtryk for engagement (Ip54+55)</p> <p>23: Tillid fra spillere er fundament for at bevare sit job (Ip57)</p> <p>24: Manglende tillid fra spillere giver manglende sportslige resultater (Ip59)</p>	Forhold til klubbens ledelse

Kodninger – Søren, svømmetræner

- 1: Mulighed for at skabe relationer (Ip2)
- 2: Inspirerende at møde andre sportskulturer. Gav refleksion over egen kultur (Ip2+4+5)
- 3: Godt med undervisning i "den svære samtale" på ITA (Ip8)
- 4: Ønskede bedre forløb i idrætsspsykologi på ITA (Ip11)
- 5: Klubhieraki domineret af formanden (Ip12)
- 6: Elementer fra undervisning på ITA forbedrer kommunikation for trænere (Ip12)
- 7: Motivation for ITA var fuldtidsansættelse og mere i løn (Ip15-17)
- 8: ITA inspirerer til at holde sig i gang og lære noget nyt (Ip16)
- 9: De studerende bør afprøve det lærte i praksis (Ip18)
- 10: Deltagere tror, man skal uddannes i teknik, taktik og fysik, men går derfra med øget lederegenskaber (Ip19)
- 11: Har lært at se udøvere som enkelte individer (Ip20)
- 12: Uformelle samtaler på ITA gav mest læring (Ip20)
- 13: Træneren ser sig selv som en udøverne kan betro sig til (Ip22-23)
- 14: "Han måtte lige tilbage og slå op i uddannelses materialet" (Ip24)
- 15: En ubehagelig samtale (Ip26-28)
- 16: Ting der følger med jobbet som træner. (Man kan ikke bare nøjes med at lave træningsprogrammer) (Ip29)
- 17: Savner faglig sparring, en assistenttræner kunne forbedre kvalitet af træning (Ip29-31)
- 18: Mangel på tillid til trænere gør udøverne demotiverede (Ip32-34)
- 19: Ved ikke, hvor han har formanden (Ip35+36)
- 20: Formandens adfærd vanskeliggør samarbejdet (Ip36)
- 21: Koflikt med bestyrelse, der gerne vil bestemme til trods for, at træneren har større kompetencer på området (Ip37+38)
- 22: OVERRULES af en bestyrelse/ledelse (Ip38+39)
- 23: Er en tung kulturbærer pga mange år i klubben (Ip40)
- 24: Træneren indordner sig under klubbens værdisæt (Ip41)
- 25: En bevidst handling der forbedrer trænerens egen position i klubben (Ip43)
- 26: Bestyrelsen gik bag trænerens ryg (Ip46+47)

- 27: Demokrati og frivillig ledelse bestemmer (Ip49,50+51)
- 28: Konflikt når forældre til udøvere er i bestyrelsen (Ip52)
- 29: ITA ruster ikke til at håndtere bestyrelse, der består af forældre til udøvere (Ip53-54)
- 30: Træneren har magt over svømmerne (Ip55)
- 31: Træneren har anderledes forhold til bestyrelsesmedlemmer, der har udøvere på holdet (Ip56)
- 32: Magt er rart – Det giver autonomi (Ip57-58)
- 33: Træneren ser formanden som den, der har mest magt (Ip59)
- 34: Træneren anvender bevidst magt ved at sætte dagsordenen til træning (Ip60)

Kodetemaer – Søren, svømmetræner

Kodetrianguleret	Kodetemaer
<p>16: Ting der følger med jobbet som træner. (Man kan ikke bare nøjes med at lave træningsprogrammer) (Ip29)</p> <p>17: Savner faglig sparring, en assistenttræner kunne forbedre kvalitet af træning (Ip29-31)</p>	Trænerens vilkår
<p>15: En ubehagelig samtale (Ip26-28)</p> <p>25: En bevidst handling der forbedrer trænerens egen position i klubben (Ip43)</p>	Mikropolitiske handlinger – Krav og udfordringer
<p>23: Er en tung kulturbærer pga mange år i klubben (Ip40)</p> <p>30: Træneren har magt over svømmerne (Ip55)</p> <p>32: Magt er rart – Det giver autonomi (Ip57-58)</p> <p>34: Træneren anvender bevidst magt ved at sætte dagsordenen til træning (Ip60)</p>	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
<p>1: Mulighed for at skabe relationer (Ip2)</p> <p>2: Inspirerende at møde andre sportskulturer. Gav refleksion over egen kultur (Ip2+4+5)</p> <p>3: Godt med undervisning i ”den svære samtale” på ITA (Ip8)</p> <p>4: Ønskede bedre forløb i idrætsspsykologi på ITA (Ip11)</p> <p>6: Elementer fra undervisning på ITA forbedrer kommunikation for trænere (Ip12)</p> <p>7: Motivation for ITA var fuldtidsansættelse og mere i løn (Ip15-17)</p> <p>8: ITA inspirerer til at holde sig i gang og lære noget nyt (Ip16)</p> <p>9: De studerende bør afprøve det lærte i praksis (Ip18)</p> <p>10: Deltagere tror, man skal uddannes i teknik, taktik og fysik, men går derfra med øget lederegenskaber (Ip19)</p> <p>12: Uformelle samtaler på ITA gav mest læring (Ip20)</p> <p>14: ”Han måtte lige tilbage og slå op i uddannelsesmateriale” (Ip24)</p> <p>29: ITA ruster ikke til at håndtere bestyrelse, der består</p>	Holdning om uddannelsesindhold

af forældre til udøvere (Ip53-54)	
<p>5: Klubhieraki domineret af formanden (Ip12)</p> <p>19: Ved ikke, hvor han har formanden (Ip35+36)</p> <p>20: Formandens adfærd vanskeliggør samarbejdet (Ip36)</p> <p>21: Konflikt med bestyrelse, der gerne vil bestemme til trods for, at træneren har større kompetencer på området (Ip37+38)</p> <p>22: Overrules af en bestyrelse/ledelse (Ip38+39)</p> <p>24: Træneren indordner sig under klubbens værdisæt (Ip41)</p> <p>26: Bestyrelsen gik bag trænerens ryg (Ip46+47)</p> <p>27: Demokrati og frivillig ledelse bestemmer (Ip49,50+51)</p> <p>28: Konflikt når forældre til udøvere er i bestyrelsen (Ip52)</p> <p>31: Træneren har anderledes forhold til bestyrelsesmedlemmer, der har udøvere på holdet (Ip56)</p> <p>33: Træneren ser formanden som den, der har mest magt (Ip59)</p>	Forhold til klubbens ledelse
<p>11: Har lært at se udøvere som enkelte individer (Ip20)</p> <p>13: Træneren ser sig selv som en udøverne kan betro sig til (Ip22-23)</p> <p>18: Mangel på tillid til trænere gør udøverne demotiverede (Ip32-34)</p>	Udøvere som interessenter

Kodninger - Leon, svømmetræner

- 1: Mange års erfaringsbaseret viden blev suppleret med teori på ITA (Ip1)
- 2: Godt at være sammen med trænere fra andre forbund på ITA (Ip3)
- 3: Motivation for ITA var at blive en bedre træner (Ip7)
- 4: Forventede redskaber til træningsfysiologi, mental træning og det sociale (Ip9+10)
- 5: Blev bedre til at målrette træningen efter den enkelte type svømmer (Ip12+14)
- 6: Den organisatoriske del af undervisningen på ITA var relevant (Ip14)
- 7: Organisationslære gav refleksion over egen klub (Ip18-19)
- 8: Todelt rolle i klub (træner- og lederrolle) (Ip32-33)
- 9: Øverst i klubhierarki pga mange år i klubben (Ip34)
- 10: Ingen særlige uenigheder i over tyve år (Ip39+68)
- 11: Konflikt når bestyrelsesmedlem også er en forælder (Ip46)
- 12: Accepterer ikke en ledelse, der bestemmer over træningen (Ip47)
- 13: Det er ikke træneren, der bestemmer – men vil gerne hjælpe (Ip48)
- 14: Tilbød forældre at deltage i udvalgsarbejde, hvis de var uenige (Ip50)
- 15: Erfaring har ændret hans måde at håndtere udøverne på (Ip53)
- 16: Kommunikation med ledelse og forbund – træneren har været åben og ærlig (Ip57)
- 17: Positivt samarbejde med klubledelse (Ip65,66+69)
- 18: Kan gøre svømmere gode eller dårlige (Ip72-74)
- 19: Træneren er svær at erstatte (Ip72-74)
- 20: Ledelsen vægtede hans beslutninger højt (Ip74-75)
- 21: Ønskede ikke at have magt, selvom han følte, han fik den tildelt (Ip75+77)
- 22: ITA bør undervise i, hvordan trænere agerer i et fællesskab (Ip84)
- 23: Fik ikke undervisning i konflikthåndtering (Ip85)

Kodetemaer - Leon, svømmetræner

Kodetriangleret	Kodetemaer
8: Todelt rolle i klub (træner- og lederrolle) (Ip32-33)	Trænerens vilkår
14: Tilbød forældre at deltage i udvalgsarbejde, hvis de var uenige (Ip50) 15: Erfaring har ændret hans måde at håndtere udøverne på (Ip53)	Mikropolitiske handlinger - Krav og udfordringer
9: Øverst i klubhierarki pga mange år i klubben (Ip34) 18: Kan gøre svømmere gode eller dårlige (Ip72-74) 19: Træneren er svær at erstatte (Ip72-74) 20: Ledelsen vægtede hans beslutninger højt (Ip74-75) 21: Ønskede ikke at have magt, selvom han følte, han fik den tildelt (Ip75+77)	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
1: Mange års erfaringsbaseret viden blev suppleret med teori på ITA (Ip1) 2: Godt at være sammen med trænere fra andre forbund på ITA (Ip3) 3: Motivation for ITA var at blive en bedre træner (Ip7) 4: Forventede redskaber til træningsfysiologi, mental træning og det sociale (Ip9+10) 5: Blev bedre til at målrette træningen efter den enkelte type svømmer (Ip12+14) 6: Den organisatoriske del af undervisningen på ITA var relevant (Ip14) 7: Organisationslære gav refleksion over egen klub (Ip18-19) 22: ITA bør undervise i, hvordan trænere agerer i et fællesskab (Ip84) 23: Fik ikke undervisning i konflikthåndtering (Ip85)	Holdning om uddannelsesindhold
10: Ingen særlige uenigheder i over tyve år (Ip39+68) 11: Konflikt når bestyrelsesmedlem også er en forælder (Ip46) 12: Accepterer ikke en ledelse, der bestemmer over træningen (Ip47)	Forhold til klubbens ledelse

<p>13: Det er ikke træneren, der bestemmer – men vil gerne hjælpe (Ip48)</p> <p>16: Kommunikation med ledelse og forbund – træneren har været åben og ærlig (Ip57)</p> <p>17: Positivt samarbejde med klubledelse (Ip65,66+69)</p>	
--	--

Kodninger - Michael, svømmetrænere

- 1: Faget formidling var især godt (Ip2-3+6)
- 2: Før uddannelsen tror trænerne ikke, at organisationslære er vigtigt (Ip4)
- 3: Undervisning om interesser var godt (Ip7)
- 4: Gemmer de gode værktøjer fra uddannelsen (Ip7)
- 5: Jo ældre udøvere er – desto mere medbestemmelse får de (Ip10)
- 6: Efterspørger mere selvstyrende udøvere (Ip12+13)
- 7: Træneren ønsker ikke at bestemme over udøvere ift deres træning (Ip14)
- 8: Træner stiller krav til udøvere, men skælder ikke ud (Ip15)
- 9: Motivation for uddannelse var at blive klogere og udvikle sig selv og sine svømmere (Ip18)
- 10: Undervisning i ikke-svømmespecifikke fag var godt (Ip22-23)
- 11: Manglende motivation for undervisning i organisation, men erkender det var relevant (Ip23-24)
- 12: Fik undervisning i, hvilke interesser, man kan være omgivet af i en klub (Ip24)
- 13: "Det er deres klub" (Ip24-26)
- 14: Træneren udarbejder ikke længere klubbens målsætninger (Ip26+27)
- 15: Gik fra en stilling i vrede (Ip28-29)
- 16: ITA behandler ikke det at opsiges en stilling pga en konflikt (Ip30-31)
- 17: Tager distance til arbejdsopgaver, vil ikke "være opgaven" (Ip31+48)
- 18: Som træner ved man aldrig, hvad man går ind til (Ip32)
- 19: Problemer og uoverensstemmelser med bestyrelsen (Ip33)
- 20: Deltager ikke i møder og lader bestyrelsen bestemme (Ip35)
- 21: Er ligeglad med bestyrelsens valg af målsætning (Ip36-37-38)
- 22: Træneren er en brik i ledelsens spil (Ip39)
- 23: Træneren har selv valgt sin vigende rolle (Ip40)
- 24: Træneren underlægger sig bestyrelsens autoritet (Ip42)
- 25: Træneren stiller ikke krav til bestyrelsen – kun til trænerne under ham (Ip43)
- 26: Træneren arbejder som bestyrelsen befaler (Ip43)
- 27: De trænerne, som har lært at sige fra og stille krav, overlever (Ip46-47)
- 28: Uenigheder med forældre og udøvere, der skal tages af holdet (Ip49-50)
- 29: Løser uenigheder ved at "firre" på tingene (Ip52)
- 30: Træneren bestemmer (Ip54-57)
- 31: Træneren er klubbens ansigt udadtil – ITA belyser ikke dette nok (Ip65-67)

Kodetemaer - Michael, svømmetræner

Kodetriangleret	Kodetemaer
18: Som træner ved man aldrig, hvad man går ind til (Ip32)	Trænerens vilkår
17: Tager distance til arbejdsopgaver, vil ikke "være opgaven" (Ip31+48) 27: De trænerne, som har lært at sige fra og stille krav, overlever (Ip46-47) 28: Uenigheder med forældre og udøvere, der skal tages af holdet (Ip49-50) 29: Løser uenigheder ved at "firre" på tingene (Ip52)	Mikropolitiske handlinger - Krav og udfordringer
15: Gik fra en stilling i vrede (Ip28-29) 30: Træneren bestemmer (Ip54-57)	Trænerens syn på- og anvendelse af magt
1: Faget formidling var især godt (Ip2-3+6) 2: Før uddannelsen tror trænerne ikke, at organisationslære er vigtigt (Ip4) 3: Undervisning om interessenter var godt (Ip7) 4: Gemmer de gode værktøjer fra uddannelsen (Ip7) 9: Motivation for uddannelse var at blive klogere og udvikle sig selv og sine svømmere (Ip18) 10: Undervisning i ikke-svømmespecifikke fag var godt (Ip22-23) 11: Manglende motivation for undervisning i organisation, men erkender det var relevant (Ip23-24) 12: Fik undervisning i, hvilke interessenter, man kan være omgivet af i en klub (Ip24) 16: ITA behandler ikke det at opsige en stilling pga en konflikt (Ip30-31) 31: Træneren er klubbens ansigt udadtil - ITA belyser ikke dette nok (Ip65-67)	Holdning om uddannelsesindhold
13: "Det er deres klub" (Ip24-26) 14: Træneren udarbejder ikke længere klubbens målsætninger (Ip26+27) 19: Problemer og uoverensstemmelser med bestyrelsen (Ip33)	Forhold til klubbens ledelse

<p>20: Deltager ikke i møder og lader bestyrelsen bestemme (Ip35)</p> <p>21: Er ligeglad med bestyrelsens valg af målsætning (Ip36-37-38)</p> <p>22: Træneren er en brik i ledelsens spil (Ip39)</p> <p>23: Træneren har selv valgt sin vigende rolle (Ip40)</p> <p>24: Træneren underlægger sig bestyrelsens autoritet (Ip42)</p> <p>25: Træneren stiller ikke krav til bestyrelsen – kun til trænere under ham (Ip43)</p> <p>26: Træneren arbejder som bestyrelsen befaler (Ip43)</p>	
<p>5: Jo ældre udøvere er – desto mere medbestemmelse får de (Ip10)</p> <p>6: Efterspørger mere selvstyrende udøvere (Ip12+13)</p> <p>7: Træneren ønsker ikke at bestemme over udøvere ift deres træning (Ip14)</p> <p>8: Træner stiller krav til udøvere, men skælder ikke ud (Ip15)</p>	Udøvere som interessenter

Bilag 8: Oversigt over litteraturstudiets søgekombinationer

Søgeord	Resultat
Sport	1179743 hits
Micropol*	2020 hits
Politics	638600 hits
Coach*	234572 hits
Power	1069860 hits
Formal education	4246 hits
Teach*	727095 hits
Elite	77603 hits
Handball	9765 hits
Swimming	62322 hits
Leader*	613753 hits

Tabel 1: Resultatet af en søgning, hvor der udelukkende er søgt på enkelte ord.

1. søgeord	2. søgeord	3. søgeord	4. søgeord	Resultat
Micropol*	Sport			5 hits, 2 udvalgt
Micropol*	Coach*			2 hits, 2 dubletter, 0 udvalgt
Micropol*	Teach*			57 hits, 1 dublet, 0 udvalgt
Coach*	Formal education	Elite		5 hits, 1 udvalgt
Coach*	Politics	Power		27 hits, 0 udvalgt
Coach*	Formal education	Handball		1 hit, 0 udvalgt
Coach*	Formal education	Swimming		2 hits, 0 udvalgt
Coach*	Formal education	Sport		35 hits, 11 dubletter, 0 udvalgt
Sport	Power	Politics	Elite	21 hits, 2 dubletter, 0 udvalgt
Sport	Coach*	Leader*	Elite	84 hits, 2 dubletter, 0 udvalgt
Ialt				239 hits, 4 udvalgt

Tabel 2: resultatet af en søgning hvor søgeordene er kombineret med hinanden.