

Fotballtreneres beslutningsstiler

En undersøkelse av treneres beslutningsstiler i relasjon til
alder, erfaring og idrettsutdanning

Beate Benestad

Veileder

Rune Høigaard

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Forord

Arbeidet med mastergraden har vært en spennende og lærerik prosess. Det har vært en lang vei med mange utfordringer, før det endelige resultatet foreligger. Samtidig er det en god følelse å levere et produkt jeg står inne for. Undersøkelsen er et viktig bidrag for alle fotballtrenere som ønsker høyere prestasjoner. Dette arbeidet ville ikke vært gjennomførbart uten en rekke mennesker. Først og fremst går min takknemlighet til min hovedveileder Rune Høigaard for ærlige og konkrete tilbakemeldinger. Du har gjennom din veiledning og oppmuntring gitt meg solide råd og tips på veien mot det endelige målet. Takk også til Rune Giske for god faglig kompetanse og motiverende telefonsamtaler. Jeg må også få takke Linda Kjellevik for et solid samarbeid på kontoret. Takk til Martin Vestergaard og Finn Harald Benestad for oppmuntring og sensurering av skrivefeil før innlevering. Til slutt, men ikke minst en stor takk til Teddy Moen, NFF og til alle fotballtrenere som har bidratt til denne undersøkelsen. Håper resultatene kan hjelpe dere på veien til bedre prestasjoner.

Mai 2011

Beate Benestad

Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke fotballtreneres beslutningsstiler i relasjon til alder, erfaring og idrettsutdanning. For å studere denne sammenhengen gjennomførte 99 mannlige fotballtrenere fra alderbestemte lag til eliteserie, og landslag, en spørreundersøkelse for å undersøke i hvilken grad treneres alder, erfaring (spiller- og trenererfaring) og idrettsutdanning (høgskole- og universitetsutdanning, og trenerkurs) påvirker valg av beslutningsstil. For å måle treneres beslutningsstiler ble Scott og Bruces' (1995) General Decision- Making Style (GDMS) benyttet. Resultatene viser at den unngående beslutningsstilen er negativt korrelert med den rasjonelle beslutningsstilen, og den rasjonelle beslutningsstilen er positivt korrelert med den intuitive og avhengige beslutningsstilen. Den intuitive beslutningsstilen viser også positiv korrelasjon med den spontane og avhengige beslutningsstilen. Videre viser resultatene at de eldste fotballtrenerne anvender den rasjonelle og avhengige beslutningsstilen oftere enn de yngre fotballtrenerne. T- testen viser at trenerne med trenerkurs på høyt nivå anvender den rasjonelle og intuitive beslutningsstilen oftere enn trenerne med trenerkurs på et lavere nivå innen fotball. Samtidig viser resultatene ingen gruppeforskjeller mellom trenere med ulik grad av idrettsutdanning og valg av beslutningsstil. Resultatene viser videre at trenerne med spillererfaring på høyt nivå anvender den intuitive beslutningsstilen oftere enn trenere med spillererfaring fra et lavere nivå, og trenerne med trenererfaring fra høyt nivå anvender den rasjonelle beslutningsstilen oftere enn de med trenererfaring på et lavere nivå. På bakgrunn av resultatene vil jeg avslutningsvis diskutere tiltak som kanskje kan bidra til å øke treneres kvalitet og bevissthet i beslutningsprosessen. For treneren vil beslutningene som blir foretatt i høy grad være avgjørende for trenerens egen utvikling, men også for lagets suksess.

Innholdsfortegnelse

Tittelside.....	I
Forord	II
Sammendrag.....	III
1.0 Innledning	1
2.0 Teoretisk grunnlag	3
2.1 Beslutningsprosessen.....	3
2.2 Informasjonsprosess- modell.....	4
2.2.1 Stadiet 1: Stimuli- identifikasjon (stimulus identification)	4
2.2.2 Stadiet 2: Responsvalg (response selection).....	4
2.2.3 Stadiet 3: Responsprogrammering (response programming)	5
2.3 Alder, erfaring og idrettsutdanning	5
2.4 General Decision- Making Style (GDMS) og forskning med utgangspunkt i måleinstrumentet	9
2.5 Problemstillinger	12
3.0 Metodisk tilnærming.....	13
3.1 Utvalg	13
3.2 Prosedyre	13
3.3 Instrument.....	13
3.3.1 Alder	13
3.3.2 Erfaring.....	13
3.3.3 Idrettsutdanning.....	14
3.3.4 General Decision- Making Style (GDMS)	14
4.0 Resultater	16
5.0 Diskusjon.....	19
5.1 Sammenhenger mellom beslutningsstilene i GDMS.....	19
5.2 Forskjeller mellom fotballtreneres beslutningsstiler knyttet til alder, erfaring og idrettsutdanning.....	20
5.3 Begrensninger.....	25
5.4 Praktiske implikasjoner	25
5.5 Retning videre	26
6.0 Referanseliste.....	27
Vedlegg 1. Den originale GDMS.....	33
Vedlegg 2. Oversatt GDMS.....	34

1.0 Innledning

De fleste teorier og modeller på ledelse er utviklet med utgangspunkt i arbeids- og organisasjonsliv (Horn, 1992). Når en skal undersøke lederatferd innenfor idrett vil slike modeller og teorier være relevante og nyttige. Arnold og Nation (1996) påpeker imidlertid at modellene ikke alltid kan benyttes direkte, men må utvikles og tilpasses en idrettsspesifikk kontekst. Hovedgrunnen for dette er at idrettskonteksten har sine unike karakteristika og utøvere har spesielle karakteristika og en indre motivasjon som ikke er like fremtredende og betydningsfull i andre yrkessammenhenger (Weiss & Chaumeton, 1992). Det finnes en rekke ulike definisjoner på ledelse, og sosial innflytelse og måloppnåelse er to forhold som ofte går igjen. Yukl (2006, s.8) definerer lederskap slik:

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives."

Å være trener i idrett er en utfordrende og kompleks oppgave. En trener har i tillegg til å være leder også andre roller og oppgaver som skal bidra til at utøverne utvikler seg og presterer optimalt. I det meste av det arbeidet treneren gjør blir det stilt krav til å gjøre valg og ta beslutninger. Chelladurai (1993) definerer beslutningsprosessen følgende; "the process of selecting an alternative from among many choices to achieve a desired end". Det kan omhandle valg og beslutninger i forkant av sesongen knyttet til spillerkjøp, treningsplanlegging og uttak av spillerstall, eller taktiske endringer og spillerbytter i en kampsituasjon. Dette aspektet ved beslutningstaking kalles den *kognitive prosessen*. En annen dimensjon ved beslutningsprosessen som er fremhevet i forskningslitteraturen, er den *sosiale prosessen*. I denne prosessen deltar spillerne i beslutningsprosessen, og i følge Chelladurai (1993) vil økt deltakelse fra spillerne styrke aksept for valget i gruppa, og gi økt deltakelse og motivasjon til å utføre det som er blitt bestemt på en effektiv måte.

Trenerens evne til å foreta hensiktsmessige valg i en gitt situasjon kan være avgjørende for prestasjonene og lagets suksess. Når et lag lykkes får ofte treneren tildelt stor ære for prestasjonene. I motgang skjer ofte det motsatte. Treneren blir sett på som syndebykk for de svake prestasjonene og sannsynligheten for at treneren "mister jobben" øker. Kanskje spesielt innenfor fotball er presset på treneren ekstra stort. Dette kan være på grunn av høy publikumsoppslutning, økt fokus på penger, høy mediainteresse og offentliggjøring av trenerens atferd. Eksempelvis ble det i 2006 sesongen i norsk eliteserie i fotball sparket eller

fjernet fem av fjorten hovedtrekere, og fire ble oppsagt eller umiddelbart fjernet etter sesongen (Valderhaug, 2007). Formålet med mitt mastergradsarbeid er å undersøke fotballtrekeres beslutningsstiler i relasjon til alder, erfaring (spiller- og trenererfaring) og idrettsutdanning (høgskole- og universitetsutdanning, og trenerkurs). Jeg vil i kapittel 2, teoretisk bakgrunn, gjøre rede for ulike beslutningsstiler i relasjon til alder, erfaring og idrettsutdannelse. Ut ifra denne redegjørelsen vil jeg formulere noen hypoteser som vil bli testet statistisk i resultatkapittelet. Resultatene fra undersøkelsene vil bli behandlet i diskusjonskapittelet, før jeg til slutt vil belyse enkelte bergrensninger, praktiske implikasjoner ved undersøkelsen og skissere veien for videre forskning.

2.0 Teoretisk grunnlag

2.1 Beslutningsprosessen

Beslutningsprosessen blir av Scott og Bruce (1995, s. 820) definert som:

“The learned habitual response pattern exhibited by an individual when confronted with a decision situation. It is not a personality trait, but a habit-based propensity to react in a certain way in a specific decision context.”

Empirisk forskning på beslutningstaking i idrett er ofte rettet mot utøvere i en konkurransesituasjon (Schmidt & Wrisberg, 2004), mens når det gjelder trenere er forskningen svært begrenset (Gilbert & Trudel, 2004; Vergeer & Lyle 2009). Det er likevel rimelig å anta at også treneres evne til å gjennomføre beslutningsprosessen på en hensiktsmessig måte er viktig for kvaliteten på de beslutninger og valg som gjøres. Giske (2000) legger for eksempel vekt på at beslutningstakeren må innhente tilstrekkelig med informasjon om situasjonen dersom kvaliteten på beslutningene skal bli optimale. Hva som er tilstrekkelig og nok er ikke entydig, men kvaliteten på beslutningene gjenspeiles i resultatet (Schmidt & Wrisberg, 2004). Beslutningene treneren tar kan være preget av tilstrekkelig informasjon, god tid og mulighet for refleksjon og ettertanke. Eksempelvis kan dette være i forkant av en sesong når treneren foretar beslutninger rundt spillerkjøp, treningsplanlegging og uttak av spillerstall. Situasjoner kan også bære preg av tidspress, begrenset informasjon og et sterkt krav om handling. Eksempler på det kan være beslutninger under kamp knyttet til spillerbytter og taktiske endringer. Schmidt og Wrisberg (2004) gjengir en informasjonsprosess- modell som beskriver beslutningsprosessen. Modellen tar utgangspunkt i idretter hvor det er begrenset valgmuligheter, eksempelvis en sprinters reaksjon på et startskudd. Treneren har betydelig lengre tid og flere stimuli å forholde seg til når en beslutning skal tas, og modellen fanger ikke i tilstrekkelig grad opp at det ligger argumentasjon, vurderinger og refleksjon av ulike stimuli til grunn for beslutningene. Når beslutningen så er tatt, kan beslutningstakeren foreta selve handlingen. Det er en generell modell, primært belyst på utøvere, men jeg vil tilpasse den treneren, og se modellen i lys av trenerens alder, erfaring og idrettsutdanning.

2.2 Informasjonsprosess- modell

2.2.1 Stadiet 1: Stimuli- identifikasjon (stimulus identification)

Stimuli- identifikasjon er første steget i informasjonsbehandlingen. I følge Schmidt og Wrisberg (2004) må beslutningstakeren først identifisere stimuliene og analysere relevant informasjon fra omgivelsene. Innhenting av relevant informasjon i en gitt situasjon vil sannsynligvis øke muligheten til å foreta gode valg. Viktig er det også at beslutningstakeren bearbeider informasjonen fra stimuliene i den konkrete situasjonen, og tenker gjennom alternative utfall før beslutningen tas (Schmidt & Wrisberg, 2004).

Flere forskere har undersøkt på hvilken måte personer innhenter og bearbeider informasjon. Eksempelvis hevder McKenny og Keen (1974) at innhenting av informasjon baseres på etablerte kognitive kategoriseringer, vaner eller strategiske tenkemåter. I stimuli-identifikasjonsstadiet velger beslutningstakeren enten en strategi som strukturerer problemet i form av en metode som med høy sannsynlighet fører til en løsning (systematikk), eller en strategi hvor testing eller prøving og feiling (intuitives) står sentralt. Scott & Bruce (1995) hevder at personer enten vil være logisk tenkende typer eller følelestyper, og den strategien beslutningstakeren velger er preget av både personlige og situerte forhold. Alder og erfaring er i følge Taylor (1975) to viktige personlige påvirkningsfaktorer. Når det gjelder situasjonsbaserte forhold vil spesielt kunnskap på feltet være avgjørende (Schmidt & Wrisberg, 2004).

2.2.2 Stadiet 2: Responsvalg (response selection)

Responsvalgstadiet er det andre stadiet i informasjonsprosess- modellen. Beslutningstakeren sorterer her informasjonen fra stimuli- identifikasjonsstadiet og foretar et responsvalg (Schmidt & Wrisberg, 2004). Selve responsvalget består av to ulike prosesser. En kognitiv og en sosial prosess. Den kognitive prosessen er opptatt av rasjonalitet i beslutningene. Den identifiserer relevante begrensninger, genererer og vurderer handlingsalternativer, og velger det beste alternativet for å oppnå ønsket resultat. Den sosiale prosessen refererer til i hvilken grad beslutningstakeren involverer andre til å delta i beslutningsprosessen. Involveringen kan føre til økt rasjonalitet i beslutningen på grunn av høyere tilgjengelighet av informasjon, oppfinnsomhet og kreativitet. I tillegg kan det føre til en bedre forståelse av beslutningen, større aksept for de beslutningene som blir gjort, og mer effektiv gjennomføring av det som er blitt bestemt.

Eksempler på responsvalg kan være valg av taktikk, kjøp av talenter, eller å foreta en kampanalyse av eget lag eller motstanderlaget. Responsvalg kan også være rettet mot treningsplanene; hvor laget skal trene og hvor mye de skal trene, eller til kampforberedelsene knyttet til laguttak og hvilken taktikk laget skal ha. Under selve konkurransen vil tidspress i høy grad prege responsvalgene, og treneren må i noen situasjoner foreta valg før han har tilstrekkelig informasjon (Chelladurai & Haggerty, 1978). Et eksempel på det vil være hurtig endring av spillemønsteret dersom motstanderlaget spiller en annen formasjon enn ventet, eller å foreta et spillerbytte dersom en spiller ikke presterer opp mot sitt beste.

2.2.3 Stadiet 3: Responsprogrammering (response programming)

De to foregående stadiene i beslutningsprosessen stopper når respons programmeringen starter. Parallelt med responsprogrammeringen av en beslutning som er foretatt er det rimelig å anta at beslutningstakeren starter innhenting av informasjon som er isolert fra den programmeringen som nå blir foretatt. Responsprogrammering er det tredje og siste stadiet i informasjonsprosess- modellen, og svært sentralt i en idrettssammenheng. Beslutningstakeren har nå besluttet hva som skal gjøres og kan foreta selve handlingen. Nøye vurderinger, planlegging i de tidligere stadiene, og valg av beslutningsstil vil kunne føre til en hensiktsmessig respons og økt grad av suksess (Schmidt & Wrisberg, 2004). Hvilken beslutningsstil som velges er kontekstavhengig, og preget av både personlige og situerte forhold. Harren (1978) vektlegger spesielt samsvaret mellom personlighetstrekk og beslutningsstil, mer spesifikt sier han; ”style refers to the individual’s mode of perceiving and responding to decision- making tasks” (s. 124- 125).

2.3 Alder, erfaring og idrettsutdanning

Alder er i følge Taylor (1975) et forhold som ser ut til å påvirke innhenting av informasjon, men det er lite forskning på sammenhenger mellom alder og beslutningsprosessen, spesielt knyttet til ulike beslutningsstiler (Oshagbemi, 2004). Alder knyttes ofte til erfaring og flere studier (Abraham, Collins og Martindale, 2006; Klein, 1998) viser ikke uventet at beslutningstakere med personlig erfaring på feltet vil gjøre mer hensiktsmessige valg enn uerfarne beslutningstakere. Feltz, Chase, Moritz, og Sullivan (1999) kombinerer tidligere erfaringer med trenerutdanning, og viser i sitt studium at en kombinasjon av erfaring og idrettsutdanning kan gi en større forståelse og bredde (alt fra å planlegge treninga til å organisere laget i en kampsituasjon) innen treneryrket. Videre vil jeg utrede for

tidligere dokumentert forskning på alder, erfaring og idrettsutdanning, samt se på hvilken betydning faktorene har i beslutningsprosessen.

Alder

Kabacoff og Stoffey (2001) peker på viktigheten av å undersøke beslutningsprosessen i relasjon til alder. Forskning viser at både yngre og eldre beslutningstakere har unike særtrekk og egenskaper som er sentrale for å nå det overordnede målet (Kabacoff, 2002).

Studien til Oshagbemi (2004) viser at yngre beslutningstakere er mer resultatorienterte og energiske i sin lederstil, og at de unge i større grad nyttiggjør seg av teknologiske hjelpemidler. Kabacoff (2002) peker på at yngre beslutningstakere er mer komfortable i raskt skiftende omgivelser, mer risikovillige og at de har et høyt fokus på selvutvikling. De er også i følge Kakabadse og Kakabadse (1999) mer opptatt av å lære nye arbeidsmetoder enn de eldre.

Et kjennetegn for eldre beslutningstakere er i følge Oshagbemi (2004) at de vurderer informasjon mer nøyaktig enn yngre beslutningstakere, og undersøker større mengder med informasjon før valget tas (rasjonell beslutningsstil). Videre viser undersøkelsen til Taylor (1975) at eldre beslutningstakere er mer fleksible i å endre strategi når et valg har ført til negative konsekvenser. Studiet viser også at de innehar mye spesifikk kunnskap, og har ofte lang erfaring som gjør dem i stand til å forutse problemer. Ved eventuelle oppstående konflikter er de dermed i bedre stand til å løse dem på en hensiktsmessig måte (Kakabadse & Kakabadse, 1999). Kabacoff (2002) peker på at eldre beslutningstakere er mer forutsigbare, samt mer opptatt av å minimere risiko. Videre viser forskningen at de i større grad er opptatt av empati og arbeider oftere for å utvikle andre fremfor seg selv (Kabacoff, 2002). I følge Oshagbemi (2004) tyder det på at eldre og yngre ledere har forskjellige beslutningsstiler. Yngre ledere ser ut til å ta beslutninger på egenhånd, uten for mye rådgivning, mens eldre er mer involverende og opptatt av at gruppa skal ha en felles målsetting. Stimuli-identifiseringen styres i følge Kabacoff (2002) spesielt av ferdighetsnivå og tidligere suksess, og en ung beslutningstaker har mindre prestisje å tape ved å prøve noe nytt enn en eldre beslutningstaker. Alder kan være en indikator for erfaring og eksempler fra fotballen er derfor gitt under avsnittet erfaring.

Erfaring

Abraham m fl., (2006) forsket på eksperttrenerne og viser i sin studie at beslutningstakere med personlig erfaring på feltet vil ha et fortrinn fremfor de uerfarne beslutningstakerne, noe som støttes av flere (Galanter & Patel, 2005; Klein, 1998; Wiggins & O'Hare, 1995). Videre har forskning vist at en erfaren beslutningstaker er i bedre stand til å definere et problem, og veie alternative løsninger i situasjonen (Hershey, Walsh, Read, & Chulef, 1990; Klein, 1998). Abraham m fl. (2006) viser til at mindre erfarne beslutningstakere setter tilfeldige mål, og er mindre strukturert gjennom beslutningsprosessen. Tidligere erfaringer i ulike situasjoner er i følge Abernethy (1987) helt avgjørende for responsvalget og for å utarbeide en effektiv strategi i informasjonsinnhenting. Flere studier har dokumentert at en erfaren beslutningstaker er i bedre stand til å innhente relevant informasjon om situasjonen (Araújo, Davids, & Serpa, 2005; Jones, Housner, & Kornspan, 1995; Lyle, 1999), og er i stand til å veie flere faktorer opp imot hverandre. En erfaren beslutningstaker vil dermed ha en mer omfattende og kompleks fremgangsmåte for å fatte beslutninger enn uerfarne beslutningstakere (Vegner & Lyle, 2007), og erfaring blir ofte beskrevet som den mest avgjørende påvirkningsfaktoren for resultatet (Vinnicombe & Kakabadse, 1999). Videre har forskning vist at beslutningstakere med lite erfaring vil ha en svakere evne til å integrere informasjon fra ulike kilder, enten fordi de ikke har (like stor) tilgang til disse kildene, eller fordi de er har begrenset oversikt over konsekvensene av sine beslutninger (Abraham m fl., 2006).

Eksempler på hvordan trenere kan nyttiggjøre seg av tidligere erfaringer er når han beslutter hvilken formasjon laget skal spille, og hvilke spillere som skal starte kampen. I selve kampsituasjonen mottar treneren relevant informasjon fra både spillere, dommere(n) og publikum, og dersom treneren har tidligere erfaringer vil stimuliene være lettere å identifisere, noe som vil kunne resultere i hensiktsmessige valg i situasjonen. Et eksempel på en hensiktsmessig stimuli-identifisering er tidligere Ålesund trener Søren Åkebys effektive strategi da Ålesund i år 2008 møtte regjerende seriemestere Brann på bortebane. Åkeby mottok informasjon om at Torstein Helstad ikke skulle spille kampen grunnet skade. Kampbildet og det forventede hendelsesforløpet ble endret og han valgte derfor en formasjon med et mye høyere press enn han vanligvis ville gjort, noe som resulterte i 4-2 seier til Ålesund. Det handler om å ta lærdom av fortiden for å kunne gjøre hensiktsmessige handlingsvalg i fremtiden. Et annet eksempel er Inters trener, José Mourinhos effektive strategi mot det antatt sterkere laget FC Barcelona i semifinalen i Champions League (CL) 2010. Det første møtet endte med 3-1 seier til Inter, og det andre med 1-0 seier til FC

Barcelona. Inter spilte nesten hele returkampen med 10 mann, og la hele laget i forsvar fra første spilleminutt. Det gjorde det vanskelig for FC Barcelona å komme igjennom forsvaret, og taktikkendringen er senere blitt omtalt for å være José Mourinhos effektive og taktiske strategi som ledet frem til seier (vg.no, 2010).

I forkant av en konkurranse vil trenere gjøre alt de kan for å hindre andre trenere i å innhente informasjon om hva de har tenkt å gjøre, og når de har tenkt å gjøre det. Det er fordi tilgang til denne typen informasjon kan gi en fordel i konkurransen. Denne typen strategi er spesielt framtreddende i konkurranseidretten (eksempelvis Mourinho og Inters seier mot Barcelona og deres trener Guardiola, eller Kjetil Rekdals og Ålesunds seier over Molde i Cupfinalen 2009). En annen mulig taktikk er å innhente informasjon i forkant av en viktig kamp for å danne et godt bilde av forventet kamputvikling. Et forbilde her er Norges kanskje mest suksessrike fotballtrener, Egil ”Drillo” Olsen.

Innenfor toppidretten er det også eksempler på utøvere som går over til trenerrollen etter endt utøverkarriere. Kjetil Rekdal (Aalesund), Ståle Solbakken (FC København) og Henning Berg (Lillestrøm) er eksempler på suksesstrenere med tidligere spillererfaringer.

Idrettsutdanning

Vil praktisk og teoretisk utdanning påvirke beslutningsprosessen? Flere studier (Athanasaw, 2003; Feltz m fl., 1999) viser at utdanningsnivået til en beslutningstaker påvirker beslutningsprosessen. I følge Mitchell (2000) påvirkes både verdier, ønsker og behov av utdanningsnivået, noe som i høy grad er styrende for en leders oppførsel. En fotballtrener behøver idrettsutdanning for å skaffe seg kunnskap om fotballfaget, pedagogisk kompetanse, og evnen til å formidle kunnskapen til utøverne (Gossman, 1990). Thomas, Thomas og Gallagher (1993) deler kunnskap inn i faktakunnskap, metodekunnskap og strategisk kunnskap. Faktakunnskap omhandler de faktiske forhold, eksempelvis tidligere erfaringer som hentes opp igjen i en gitt situasjon. I følge Thomas m fl. (1993) dreier metodekunnskap seg om å foreta valg i ulike situasjoner og bestemme hvordan du vil utføre oppgaven etter at du har valgt. Strategisk kunnskap avhenger av hvilke rammer oppgaven skal løses innenfor, og taktikk og strategi er den viktigste kunnskapsformen en trener i fotball jobber med. Et visst omfang av fakta og metodekunnskap synes å være nødvendig for å danne strategisk kunnskap, og forskning (Lee, Malete & Feltz, 2002; Malete & Feltz, 2000) viser at idrettsesifikk utdanning på høgskole/universitetsnivå og trenerkurs (trener I, II, III, IV) innenfor idrettsorganisasjoner vil kunne bidra til å øke den strategiske kunnskapen. En trener har ofte

et ønske om å påvirke spillernes beslutninger og gjennom dette øke utøverens metodekunnskap, som igjen vil kunne resultere i mer ”lønnsomme” valg for laget.

Eksempelvis vil kunnskap innenfor treningslære (fysiologi og psykologi) kunne være avgjørende for å bestemme hvor mange ganger i uka laget skal trene styrke, teknikk, utholdenhet og hurtighet for å nevne noen. Innsikt i treningsmetoder og teknikker vil kunne påvirke trenerens valg av øvelser på treningsfeltet. Treneren må også ha pedagogiske egenskaper for å planlegge og tilrettelegge et stimulerende opplegg så utøverne arbeider målrettet med idretten (Høigaard, 2008).

Ferske tall fra UEFA viser at Norge er et av landene som er på topp når det gjelder trenerutdanningen i Europa (trenerforeningen.no, 2011). Samtlige av norske trenere på toppnivå i Norge har trenerutdanning, og i enkelte europeiske land, eksempelvis Tyskland, er det også strenge krav til prolisens. Det varer i 7 måneder og det er vanskelig å kombinere kurset med treneryrket. Trenerne på toppnivå er pålagt å ha kurset, og flere avbryter derfor trenergjerningene i kursperioden (Jordet, 2011). Hva har suksesstrenere som Nils Arne Eggen, Kjell Schou Andreassen, Erik Hamrén, Jan Jönsson, Ståle Solbakken og Mons Ivar Mjelde til felles? Samtlige jobbet som lærere før de satset på trenerkarrieren. Leder i den norske trenerforeningen, Teddy Moen (TV2sporten.no, 2011), mener det å ha sikret seg en pedagogisk utdanning i tillegg til trenerutdannelsen er viktig for å lykkes. Det handler om å ha de verktøyene som trengs for å være en mer effektiv pedagog og lære bort ferdigheter og holdninger.

I følge Vergeer og Lyle (2009) er beslutningsprosessen allment anerkjent som en del av coaching virksomheten, men empirisk forskning på beslutningsstiler er fortsatt mangelfullt. Flere forskere (Gilbert & Trudel, 2004; Vergeer & Lyle, 2009) peker på begrensede teorier, modeller og metoder som en årsaksforklaring. Scott og Bruce (1995) utarbeidet måleinstrumentet General Decision- Making Style (GDMS) som en konsekvens av manglende instrumenter for å karakterisere lederes beslutningsstiler. Instrumentet måler fem ulike beslutningsstiler, og videre følger en beskrivelse av GDMS og forskning med bakgrunn i måleinstrumentet, før den metodiske tilnærmingen er mer inngående beskrevet.

2.4 General Decision- Making Style (GDMS) og forskning med utgangspunkt i måleinstrumentet

General Decision- Making Style (GDMS) fokuserer på fem ulike beslutningsstiler; *unngående, rasjonell, intuitiv, spontan og avhengig beslutningsstil*. Scott og Bruce (1995) definerer beslutningstilene i atferdsmessige termer: Den *unngående beslutningsstilen* er preget

av forsøk på å utsette og unngå å foreta en beslutning når det er mulig. Den *rasjonelle beslutningsstilen* er preget av at beslutningstakeren gjennomfører strukturerte og omfattende søk etter informasjon, og fremlegger ulike valgalternativer for logisk å vurdere hva som vil være mest hensiktsmessig å gjøre. Den *intuitive beslutningsstilen* er preget av at beslutningstakeren stoler på sine innerste følelser, mens den *spontane beslutningsstilen* kjennetegnes på umiddelbarhet og et ønske om å komme seg gjennom beslutningsprosessen så raskt som mulig. Den *avhengige beslutningsstilen* er preget av søking etter råd og veiledning fra andre før beslutningen skal tas (Scott & Bruce, 1995).

GDMS består av totalt 25 spørsmål, 5 spørsmål knyttet til hver av beslutningsstilene, og Scott og Bruce (1995) argumenterer for at beslutningsstilene er forskjellige, men ikke gjensidig utelukkende fra hverandre, og at personer ser ut til å bruke en kombinasjon av de ulike stilene når beslutninger skal tas. Beslutningsstilene har i senere tid også blitt bekreftet i flere studier med utvalg som representerer ulike vestlige nasjonaliteter og yrkesgrupper. Eksempelvis studenter, ingeniører og teknikere (Gambetti, Fabbri, Bensi & Tonetti, 2008; Loo, 2000; Spicer & Sadler-Smith, 2005), og militære offiserer (Thunholm, 2004).

Et viktig skille mellom de ulike beslutningsstilene er ifølge Driver (1979) og Driver Brousseau, og Hunsaker (1990) mengden av informasjon som vurderes i beslutningsprosessen, og antall alternativer som er identifisert når beslutningstakeren tar et standpunkt. Hunt, Krzystofiak, Meindl og Yousry (1989), McKenny og Keen (1974) og Mitroff (1983) hevder videre at tolkningen av de innsamlede dataene utgjør grunnlaget for å foreta en beslutning. I følge Driver m. fl. (1990) har beslutningstakere både en primær og en sekundær beslutningsstil, og det ser ut til at beslutningstakere bruker en kombinasjon av ulike beslutningsstiler når viktige beslutninger skal tas.

Thunholm (2009) har benyttet GDMS i militære kontekster. Han hevder at en spontan beslutningsstil i kombinasjon med lave nivåer av rasjonell, avhengig og unngående beslutningsstil ser ut til å være gunstige under militære operative kontekster. Den spontane stilen er ifølge Thunholm (2008) positivt relatert til lavere nivåer av stress og høyere evne til å mestre stress i ulike situasjoner. I tillegg til en relativ høy grad av spontan beslutningsstil hevder Thunholm (2009) at militære offiserer bør unngå den unngående og avhengige beslutningsstilen. Besluttsomhet er i militæret sett på som positivt, og unngående og avhengig beslutningsstil kan skape en oppfatning av ubesluttsomhet som ikke verdsettes i en slik kontekst. I en tidligere studie av Thunholm (2004) identifiseres det som en mangel på selvreguleringsevne (dvs. mangler til å gjennomføre en bevisst tankeprosess med avhengig

beslutningsstil og mangler til å ta initiativ i beslutningsprosessen med en unngående beslutningsstil). Unngående beslutningsstil er også knyttet til å oppfatte høyere stressnivåer (Thunholm, 2008) og en viktig lederegenskap er å takle stress (Wallenius, 1997). Den unngående beslutningstakeren unngår også å sette seg inn eventuelle oppstående konflikter for å løse dem, noe som sjeldent er ønskelig i ei gruppe (Loo, 2000).

Det er mye som tyder på at omgivelsene preger hvilken beslutningsstil som velges. Thunholm (2009) sin forskning er knyttet til militære ledere, men det er uklart om forskningen er knyttet til generelle forberedelser, eller til operativ virksomhet. I forberedelsene er området lukket og sikkert, og beslutningstakeren har god tid til å foreta rasjonelle valg. Under militære operative kontekster er evnen til å foreta spontane valg avgjørende for graden av suksess, og det er rimelig å anta at spontane valg under de gitte betingelsene følger inntrente handlingsrekker. Dersom beslutningstakeren har foretatt et grundig forarbeid er forutsetningene høye for at spontane valg i tidspressede situasjoner får et hensiktsmessig resultat.

I følge Scott og Bruce (1995), Loo (2000), og Thunholm (2004) er det rimelig å forvente at lederatferd generelt bør omfatte relativt høye nivåer av spontan beslutningsstil kombinert med relativt lave nivåer av avhengig, unngående, og også tildels rasjonell beslutningsstil. Det er viktig å presisere at forskningen på beslutningsstilene er undersøkt i kontekster hvor lederen er under høyt tidspress. En trener, spesielt i en kampsituasjon er også under tidspress, og det er rimelig å anta at forskningen på militære offiserer og studenter med utgangspunkt i GDMS kan ha overføringsverdi til treneren.

Det er gjort svært lite forskning for å undersøke treneres beslutningsstiler. Den mest brukte modellen er kanskje Chelladurais Leadership Scale for Sports (LSS) (Chelladurai & Saleh, 1980). Chelladurais modell tar for seg demokratisk og autokratisk treneratferd, men modellen sier lite om selve beslutningsprosessen. Vroom og Yetton (1973) har derimot utledet en ledelsesmodell kalt beslutningsteori som fokuserer på fire ulike typer beslutningsstiler. Modellen tar for seg den autokratiske beslutningsprosessen hvor lederen tar beslutninger på egenhånd. I den konsultative beslutningsprosessen tar lederen beslutninger etter rådgivning fra de han samarbeider med. I den gruppeorienterte beslutningsprosessen er lederen på lik linje med gruppa når det gjelder å ta en beslutning, og den siste stilen er den delegerte beslutningsprosessen hvor lederen gir hvert enkelt medlem ansvar for å fatte beslutning på egenhånd.

En kan med utgangspunkt i foreliggende modeller stille spørsmål om det gir tilstrekkelig informasjon om beslutningsstiler og beslutningstaking. Scott og Bruce (1995)

utviklet måleinstrumentet General Decision- Making Style (GDMS), nettopp for å få en mer nyansert beskrivelse og kartlegging av ulike beslutningsstiler. Med utgangspunkt i GDMS er formålet med denne studien å undersøke fotballtreneres beslutningsstiler i relasjon til alder, erfaring og idrettsutdanning. Videre følger fire problemstillinger.

2.5 Problemstillinger

Tidligere forskning viser enkelte sammenhenger mellom en treners beslutningsstil knyttet til alder, erfaringer og idrettsutdanning. Det er derimot ikke gjort liknende undersøkelser på fotballtrenere i Norge. På bakgrunn av begrenset dokumentert forskning er formålet i denne undersøkelsen å utvide kunnskapen om fotballtreneres beslutningsstiler i relasjon til alder, erfaring og idrettsutdanning, og oppgaven har fått følgende fire problemstillinger:

Problemstilling 1: Hvilke beslutningsstiler karakteriserer fotballtrenere?

Problemstilling 2: Undersøke i hvilken grad det er forskjell mellom treneres alder og de beslutningsstiler de benytter?

Problemstilling 3: Hvilke forskjeller er det mellom treneres spiller- og trenererfaring og de beslutningsstiler de benytter?

Problemstilling 4: Hvilke forskjeller er det mellom trenere med idrettsutdanning (høgskole- og universitetsutdanning i idrett, og trenerkurs) og ulike beslutningsstiler?

3.0 Metodisk tilnærming

3.1 Utvalg

99 mannlige fotballtrenere fra aldersbestemte lag til eliteserie, og landslagstrenerer har deltatt i undersøkelsen. Utvalget består av 8 trenere med trenererfaring fra landslag (inkludert aldersbestemte landslag), 25 fotballtrenere har trenererfaring fra eliteserien, 22 med trenererfaring fra 1. divisjon og 32 med trenererfaring fra 2. divisjon. Videre har 35 av trenerne trenererfaring fra 3. divisjon og 30 har trenererfaring fra 4. divisjon. Gjennomsnittsalderen er 41,1 (SD= 9,5 år) og variasjonen er fra 19 til 69 år.

3.2 Prosedyre

Innsamlingen av dataen ble foretatt på Cupfinaleseminaret for fotballen høsten 2009. Forut for innsamlingen ble det tatt kontakt med daglig leder for Norsk Fotballtrenerforening for å få tillatelse til deltakelse og innsamling av dataene. På seminaret deltok det ca. 300 trenere fra aldersbestemt nivå til landslagsnivå. Trenerne ble informert om at undersøkelsen er anonym og at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Trenerne ble også oppfordret til å svare så ærlig som mulig på spørsmålene. Datainnsamlingen skjedde ved personlig oppmøte av forskningsansvarlig på seminaret. Trenerne brukte 20- 60 min på å besvare spørreskjemaet, og i løpet av seminaret kom det inn ca. 50 skjemaer, mens resterende 49 ble ettersendt til Universitetet i Agder, i ferdigfrankert konvolutt. Ferdig innsamlet data var komplett i løpet av to måneder. Tidspunktet ble valgt ut ifra at fotballsesongen akkurat var avsluttet, og at trenerne fortsatt var tilknyttet laget de hadde trent denne sesongen.

3.3 Instrument

3.3.1 Alder

Alder. Deltakerne skulle angi hvor gamle de var i år og måneder. Utvalget ble delt i tre like store grupper basert på frekvensfordeling; yngste (19- 37), mellomste (38-47) og eldste (48- 69).

3.3.2 Erfaring

Trenererfaring. Treneren skulle angi deres egen trenererfaring ved å svare på følgende spørsmål: ”Hvilket nivå og hvor lenge har du vært fotballtrener på de ulike nivåene i din trenerkarriere? (flere kryss mulig)”. Fotballtrenerne får oppgitt alternativene landslagstrener, eliteserietrener, 1. divisjon, 2. divisjon, 3. divisjon, 4. divisjon, junior lag, aldersbestemte lag

og spillerutvikler i en klubb. I denne studien er fotballtrenerne delt inn i to grupper, hvor den ene gruppen består av fotballtrenere med trenererfaring fra landslag, eliteserien og 1. divisjon, og den andre gruppen består av trenere med trenererfaring fra 2. divisjon og lavere.

Spillererfaring. Dette er knyttet til på hvilket nivå fotballtrenerne har spillererfaring fra. Et eksempel på et spørsmål er: ”Angi hvilke nivå du har spilt på, og hvor lenge du har spilt på de ulike nivåene”. Fotballtrenerne får oppgitt alternativene utenlandsliga, norsk eliteseriespiller, 1. divisjon, 2. divisjon, 3. divisjon og under, og juniornivå og yngre. I denne studien er fotballtrenerne delt inn i to grupper, hvor den ene gruppen består av fotballtrenere med spillererfaring fra utlandet, eliteserien og 1. divisjon, og den andre gruppen består av fotballtrenere med spillererfaring fra 2. divisjon og lavere.

3.3.3 Idrettsutdanning

Idrettsutdanning. Idrettsutdanning relateres til høgskole- og universitetsutdanning innenfor idrett. Spørreskjemaet kartlegger antall år trenerne har med idrettsutdanning, og de fikk følgende svaralternativer: grunnfag, bachelornivå (3 år), masternivå (5 år) og doktorgradsnivå. Idrettsutdanningen er delt inn i to grupper hvor den ene gruppen består av de som har idrettsutdanning på høgskole eller universitet, og den andre gruppen er de som ikke har idrettsutdanning innenfor de nevnte kategoriene.

Trenerkurs. Deltakerne angir hvilke idrettsspesifikke kurs de har, og fikk oppgitt følgende svaralternativer: trener I (B- trener), trener II (C- trener), trener III (D- trener), trener IV (diplomtrener) og annet. Trenerkurs er delt inn i to grupper, hvor den ene gruppen representerer de med trenerkurs I og II, (benevnes som de med trenerkurs på lavt nivå), mens den andre gruppen består av de med trenerkurs III og trenerkurs IV (benevnes som med trenerkurs på høyt nivå).

3.3.4 General Decision- Making Style (GDMS)

Scott & Bruces’ (1995) General Decision- Making Style (GDMS) er benyttet for å måle beslutningsstiler. GDMS består av 25 spørsmål og deler beslutningsstilene inn i følgende kategorier: unngående, rasjonell, intuitiv, spontan og avhengig beslutningsstil.

Unngående beslutningsstil; viser til en beslutningstaker som unngår å foreta beslutninger når det er mulighet for det. Karakteristisk for denne beslutningstakeren er å foreta valg i siste minutt. Grunnen er at å foreta valg ofte er knyttet til høy grad av usikkerhet. Eksempel på spørsmål: ”Vanligvis tar jeg viktige beslutninger i siste minutt.”

Rasjonell beslutningsstil; karakteriseres ved at beslutningstakeren systematisk henter inn ny informasjon, og dobbeltsjekker at informasjonen er rett før beslutningen tas. Den rasjonelle beslutningstakeren vurderer også alternative løsninger på bakgrunn av et bestemt formål. Eksempel på spørsmål: ”Jeg tenker grundig gjennom viktige beslutninger.”

Intuitiv beslutningsstil; identifiserer at beslutningstakeren stoler på sine innerste følelser og reaksjoner når han foretar et valg. Det er viktigere for beslutningstakeren å føle at avgjørelsen er rett, enn å ha en rasjonell grunn. Eksempel på spørsmål: ”Når jeg fatter beslutninger stoler jeg på min intuisjon.”

Spontan beslutningsstil; er preget av høy impulsivitet. Den spontane beslutningstakeren gjennomfører beslutningsprosessen så raskt som mulig, og foretar derfor ofte forhastede avgjørelser. Eksempel på spørsmål: ”Jeg tar ofte impulsive valg.”

Avhengig beslutningsstil; preges av at beslutningstakeren søker råd og veiledning fra andre mennesker før beslutninger tas. Beslutningstakeren tar sjeldent avgjørelser uten å konsultere andre mennesker, og opplever han støtte er det lettere å foreta et responsvalg. Eksempel på spørsmål: ”Jeg bruker rådene fra andre mennesker når jeg tar viktige avgjørelser.”

Hver kategori består av fem spørsmål hvor deltakerne vurderer grad av enighet med hvert spørsmål i en likert skala fra 1-5 hvor 1 er ”svært enig” og 5 er ”svært uenig”. GDMS har tilfredsstillende validitet og reliabilitet (MacLean & Sullivan, 2003; Short, Sullivan & Feltz, 2005). Instrumentet ble oversatt til norsk etter Kvamme, Mainz, Helin, Ribacke, Olesen, og Hjortdahl (1998) sine retningslinjer, og en detaljert redegjørelse for oversettelsesprosessen finnes i Benestad (2010). GDMS sin norske versjon ble for første gang testet på et norsk utvalg, og den psykometriske kvaliteten er undersøkt med ”principal component analysis”. Faktoranalysen identifiserte de fem faktorene som er identifisert av Scott og Bruce (1995). En eksplorativ faktoranalyse med ”Varimax rotation” ble deretter foretatt hvor ulike kombinasjonsmuligheter ble undersøkt (Benestad, 2010). Hver unike faktor (egenverdi > 1.00), er videre analysert med Cronbach’s alpha for å undersøke indre reliabilitet. Tabell 1 viser at samtlige av beslutningsstilene har tilfredsstillende reliabilitetsverdier målt ved Cronbach’s alpha koeffisient.

Tabell 1. Faktoranalyse og prosent av forklart varians i GDMS

Ulike beslutningsstiler Faktorer og spørsmål	(1) Unngående	(2) Rasjonell	(3) Intuitiv	(4) Spontan	(5) Avhengig
Jeg somler ofte når jeg skal ta viktige avgjørelser (U3)	.870				
Jeg utsetter ofte mange beslutninger fordi jeg blir urolig når jeg tenker på dem (U5)	.836				
Vanligvis tar jeg viktige beslutninger i siste minutt (U4)	.832				
Jeg unngår å ta viktige avgjørelse til presset blir så stort at jeg er nødt til å fatte en beslutning (U1)	.787				
Når jeg gjør valg så stoler jeg på mine indre følelser og reaksjoner (I5)		.779			
Når jeg tar en avgjørelse er det viktigere for meg å føle at beslutningen var rett enn å ha rasjonell grunn for den (I4)		.745			
Når jeg gjør beslutninger stoler jeg på mine instinkter (I1)		.743			
Når jeg fatter beslutninger stoler jeg på min intuisjon (I2)		.665			.406
Når jeg gjør beslutninger gjør jeg det som føles rett for meg (I3)		.616			
Når jeg tar beslutninger gjør jeg ofte det som oppleves naturlig i øyeblikket (S5)		.615		.432	
Jeg dobbelsjekker mine informasjonskilder for å forsikre meg om at jeg har alle riktige fakta før jeg tar beslutninger (R2)			.834		
Jeg planlegger viktige beslutninger omhyggelig (R1)			.831		
Jeg tenker grundig gjennom viktige beslutninger (R4)			.712		
Jeg gjør beslutninger på en logisk og systematisk måte (R3)			.677		
Når jeg tar beslutninger vurderer jeg ulike alternativer med henblikk på å oppnå et spesifikt mål (R5)			.613		
Vanligvis tar jeg raske avgjørelser (S1)				.840	
Jeg tar ofte hurtige beslutninger (S3)				.813	
Jeg tar ofte impulsive valg (S4)				.650	
Jeg tar ofte avgjørelser på et øyeblikks innskytelse (S2)	.353			.579	-.380
Jeg bruker rådene fra andre mennesker når jeg tar viktige avgjørelser (A4)					.828
Hvis jeg har støtte fra andre er det enklere for meg å ta viktige avgjørelser (A3)					.749
Egenverdi	5.76	3.53	2.12	1.56	1.25
% av varians	27.44	16.80	10.11	7.44	5.97
Cronbach's alpha	.89	.86	.80	.71	.75

(U)= Unngående (R)= Rasjonell (I)= Intuitiv (S)= Spontan (A)= Avhengig

4.0 Resultater

Deskriptiv statistikk ved gjennomsnitt, standardavvik, interkorrelasjoner, paret t- test og ANOVA med Turkey Post- hoc sammenlikning er benyttet ved bruk av Predictive Analytics SoftWare (PASW).

Tabell 2 viser at deltakerne i studiet gjennomsnittlig rapporterer høyere grad av rasjonell (M= 3.71) og avhengig beslutningsstil (M= 3.71) enn intuitiv (M= 3.30), spontan (M= 2.91) og unngående beslutningsstil (M= 2.07). Videre viser tabellen at den unngående stilen er negativt korrelert med rasjonell beslutningsstil (Pearson r -0,44, p< 0.01). Den rasjonelle beslutningsstilen er positivt korrelert med intuitiv og avhengig beslutningsstil (Pearson r 0,36 og 0,45, p< 0,01). Intuitiv beslutningsstil er også positivt korrelert med spontan og avhengig beslutningsstil (Pearson r 0,25 p< 0,05 og 0,34, p< 0,01).

Tabell 2. Deskriptiv statistikk og interkorrelasjon mellom de fem beslutningsstilene (n= 99)

Beslutningsstil	M (SD)	Korrelasjon blant stilene			
		1	2	3	4
1. Rasjonell	3.71 (.76)				
2. Intuitiv	3.30 (.73)	.36**			
3. Avhengig	3.71 (.71)	.45**	.34**		
4. Unngående	2.07 (.94)	-.44**	-.14	-.26*	
5. Spontan	2.91 (.61)	-.03	.25*	.01	.07

* Korrelasjon signifikant på 0.05 nivå (2-tailed).

** Korrelasjon signifikant på 0.01 nivå (2-tailed).

Tabell 3 viser at de eldste fotballtrenerne oftere enn de mellomste anvender den rasjonelle og avhengige beslutningsstilen. Videre viser tabellen ingen signifikante forskjeller mellom alderskategoriene de ulike beslutningsstilene.

Tabell 3. Deskriptiv statistikk og forskjeller mellom beslutningsstiler for ulike aldersgrupper

Beslutningsstiler	<u>Yngste</u>	<u>Mellomste</u>	<u>Eldste</u>	F
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	
Rasjonell	3.72 (.82)ab	3.43 (.75)a	4.01 (.62)b	4.85**
Intuitiv	3.19 (.70)	3.26 (.73)	3.50 (.74)	1.47
Avhengig	3.73 (.81)ab	3.41 (.91)a	4.02 (.62)b	4.54**
Unngående	2.03 (.98)	2.26 (1.01)	1.85 (.72)	1.61
Spontan	2.92 (.52)	2.92 (.67)	2.87 (.65)	0.07

**Signifikant, $p < 0.01$

Gruppegjennomsnitt som har samme bokstav (a eller b) i samme rad er ikke signifikant forskjellig.

Fotballtrenere med spillererfaring fra utlandet, eliteserien og 1. divisjon bruker oftere den intuitive beslutningsstilen enn de med spillererfaring fra 2. divisjon og lavere (se tabell 4).

Tabell 4. Deskriptiv statistikk og forskjeller i spillererfaring knyttet til beslutningsstilene

Beslutningsstiler	<u>Utlandet, elite, 1. div</u>	<u>2.div og lavere</u>	t
	M (SD)	M (SD)	
Rasjonell	3.91 (.62)	3.59 (.79)	1.94
Intuitiv	3.50 (.70)	3.19 (.72)	1.99*
Avhengig	3.76 (.68)	3.67 (.87)	0.49
Unngående	2.18 (.88)	2.04 (.97)	1.70
Spontan	2.90 (.57)	2.91 (.64)	-0.09

*Signifikant, $p < 0.05$

Tabell 5 viser at fotballtrenerne med trenererfaring på landslagsnivå, eliteserienivå og 1.divisjon anvender den rasjonelle beslutningsstilen oftere enn fotballtrenerne med trenererfaring fra 2. divisjon og lavere.

Tabell 5. Deskriptiv statistikk og forskjeller i trenererfaring knyttet til beslutningsstilene

	<u>Landslag, elite, 1.div</u>	<u>2.div og lavere</u>	
	<u>M (SD)</u>	<u>M (SD)</u>	<u>t</u>
Beslutningsstiler			
Rasjonell	3.92 (.63)	3.51 (.82)	2.74*
Intuitiv	3.51 (.82)	3.16 (.80)	1.88
Avhengig	3.79 (.71)	3.63 (.92)	0.97
Unngående	1.94 (.80)	2.19 (1.06)	-1.31
Spontan	2.83 (.60)	2.97 (.63)	-0.12

*Signifikant, $p < 0.05$

Fotballtrenerne med trenerkurs III og IV benytter den rasjonelle og intuitive beslutningsstilen oftere enn fotballtrenerne med trenerkurs I og II (tabell 6). Videre viser tabellen ingen signifikante forskjeller mellom de som har trenerkurs på høyt og lavt nivå knyttet til beslutningsstilene.

Tabell 6. Deskriptiv statistikk og forskjeller i trenerkurs knyttet til beslutningsstilene

	<u>Trenerkurs I+II</u>	<u>Trenerkurs III+IV</u>	
	<u>M (SD)</u>	<u>M (SD)</u>	<u>t</u>
Beslutningsstiler			
Rasjonell	3.59 (.78)	3.95 (.64)	-2.19*
Intuitiv	3.22 (.71)	3.53 (.72)	-2.01*
Avhengig	3.64 (.87)	3.83 (.66)	-1.04
Unngående	2.14 (1.00)	1.92 (.80)	1.03
Spontan	2.91 (.61)	2.92 (.68)	-0.02

*Signifikant, $p < 0.05$

Tabell 7 viser ingen signifikante forskjeller mellom de som har idrettsutdanning og de som ikke har idrettsutdanning knyttet til de ulike beslutningsstilene.

Tabell 7. Deskriptiv statistikk og forskjeller i idrettsutdanning knyttet til beslutningsstilene

	<u>Har idrettsutdanning</u>	<u>Har ikke idrettsutdanning</u>	
	<u>M (SD)</u>	<u>M (SD)</u>	<u>t</u>
Beslutningsstiler			
Rasjonell	3.81 (.66)	3.61 (.82)	1.30
Intuitiv	3.26 (.73)	3.33 (.73)	-0.51
Avhengig	3.82 (.72)	3.62 (.88)	1.25
Unngående	2.00 (.82)	2.12 (1.04)	-0.62
Spontan	2.94 (.58)	2.88 (.64)	0.41

5.0 Diskusjon

Formålet med studien er å undersøke fotballtrenernes beslutningsstiler i relasjon til alder, erfaring og idrettsutdanning. Jeg vil først diskutere korrelasjoner mellom de ulike beslutningsstilene, for så videre diskutere beslutningsstilene i relasjon til alder, erfaring og idrettsutdanning. Til slutt vil begrensninger og praktiske implikasjoner ved undersøkelsen bli behandlet, og veien for videre forskning skisseres.

5.1 Sammenhenger mellom beslutningsstilene i GDMS

Med grunnlag i teori og tidligere forskning (Scott & Bruce, 1995; Loo, 2000; Thunholm, 2004) ble det forventet positiv korrelasjon mellom den intuitive og spontane skalaen, samt negativ korrelasjon mellom den rasjonelle og den intuitive, den spontane og den unngående skalaen. Videre var den avhengige skalaen forventet positivt korrelert med den unngående skalaen. Resultatene viser en negativ korrelasjon mellom den unngående og rasjonelle beslutningsstilen. Resultatene viser også at den intuitive beslutningsstilen er positivt korrelert med spontan og avhengig beslutningsstil. Videre viser resultatene at den rasjonelle beslutningsstilen er positivt korrelert med intuitiv og avhengig beslutningsstil.

Tilsvarende relasjoner mellom beslutningsstilene ble identifisert med Scott og Bruce (1995) sine resultater. Den unngående og rasjonelle stilen er negativt korrelert i samtlige av utvalgene (militære offiserer, studenter og fotballtrenere), og støtter konklusjonen til Phillips, Paziienza og Ferrin (1984) som hevder at rasjonelle beslutningstakere har en tendens til å ta tak i problemer som oppstår, i stedet for å overse og unngå dem. Selvstendige beslutninger er også i tråd med funn fra forskning på ledere i brannvesenet og helsevesenet (Klein, Orasanu, Calderwood & Zsombok, 1993; Zsombok & Klein, 1997). Det er også funnet en positiv sammenheng mellom intuitiv og spontan beslutningsstil i alle de nevnte utvalgene.

En forskjell er at fotballtrenerne viser en positiv sammenheng mellom rasjonell og avhengig beslutningsstil. En mulig forklaring kan være at fotballtrenerne ikke har knyttet spørsmålene i spørreskjemaet til en stresset kampsituasjon, men mer generelt til treningsfeltet. En fotballtrener har et mindre tidspress enn for eksempel en leder i en militær operativ kontekst, og rasjonell beslutningsstil vil derfor være mer hensiktsmessig for fotballtreneren. Det er også rimelig å anta at flere trenere har fått sin rolle fordi de innehar evnen til å være rasjonell, og søke råd og veiledning fra andre mennesker når valg skal tas. Mye tyder på at de ikke kunne fungert i rollen som trener dersom denne egenskapen uteble. Fotballtrenere er i stor grad avhengige av både hjelpetreneren, spillerne og støtteapparatet for å nå målene. Et

slikt støtteapparat eksisterer ikke på samme måte for en militær leder. Den rasjonelle beslutningsstilen er den mest anvendte beslutningsstilen blant fotballtrenere, mens den unngående beslutningsstilen er den minst brukte. Det kan forklares ut ifra at unngående beslutningsstil korrelerer negativt med rasjonell beslutningsstil, som er den mest brukte beslutningsstilen.

Det er mye som tyder på at omgivelsene preger hvilken beslutningsstil som velges. Thunholm (2009) sin forskning er knyttet til militære ledere, men det er uklart om forskningen knyttet til generelle forberedelser, eller til operativ virksomhet. I forberedelsene er området lukket og sikkert, og beslutningstakeren har god tid til å foreta rasjonelle valg. Under militære operative kontekster er evnen til å foreta spontane, raske valg avgjørende for graden av suksess, og det er rimelig å anta at spontane valg under de gitte betingelsene følger inntrente handlingsrekker. Dersom beslutningstakeren har foretatt et grundig forarbeid er det høy sannsynlighet for at spontane valg i tidspressede situasjoner får et hensiktsmessig resultat.

5.2 Forskjeller mellom fotballtreneres beslutningsstiler knyttet til alder, erfaring og idrettsutdanning

Flere studier (Taylor, 1975; Abraham m fl., 2006; Lee m fl., 2002) viser til at alder, erfaring og idrettsutdanning til fotballtrenere påvirker valg av beslutningsstil. Resultatene viser at de eldste fotballtrenerne oftere enn de mellomste i alder anvender den rasjonelle og avhengige beslutningsstilen. Resultatene viser også at fotballtrenerne med trenerkurs på et høyt nivå anvender den rasjonelle og intuitive beslutningsstilen oftere enn fotballtrenerne med trenerkurs på et lavere nivå. Videre viser resultatene ingen signifikante forskjeller mellom de som har idrettsutdanning og de som ikke har idrettsutdanning knyttet til de ulike beslutningsstilene. Derimot viser resultatene at fotballtrenerne med spillererfaring på høyt nivå anvender den intuitive beslutningsstilen oftere enn de med spillererfaring fra et lavere nivå. Til slutt viser resultatene at fotballtrenerne med trenererfaring på høyt nivå anvender den rasjonelle beslutningsstilen oftere enn de med trenererfaring fra et lavere nivå.

Alder. Resultatene viser at eldre beslutningstakere anvender den rasjonelle og avhengige beslutningsstilen oftere enn de litt yngre (tabell 2). En mulig forklaring på at de eldste beslutningstakerne undersøker relativt store mengder med informasjon før de foretar en beslutning, kan være fordi de i høyere grad enn yngre beslutningstakere ser på søken etter informasjon som nyttig for å øke motivasjonen i ei gruppe og for å få med gruppa i avgjørelsene. Dette funnet støtter Kabacoff og Stoffey (2001) sine forskningsresultater om at

eldre beslutningstakere er mindre villige enn yngre til å ta risiko og vurdere nye tilnærminger. En grunn til at de eldste trenerne i ofte anvender avhengig beslutningsstil kan i følge Høigaard, Jones og Peters (2008) forklares med at medbestemmelse fra utøverne kan resultere i forhøyet motivasjon til å gjennomføre det som er blitt bestemt. Medbestemmelse klargjør eierskap til et felles mål og kan bidra til trygghet rundt gruppens evner, noe som igjen kan bidra til at spillerne gjennom prosessen får mer tro på lagets iboende ferdigheter og muligheter (Høigaard, 2008). Gruppeforskjellene mellom økende alder og de to nevnte beslutningsstilene er i overensstemmelse med flere studier, og knyttes ofte til tidligere erfaring (Taylor, 1975; Oshagbemi, 2004). Resultatene er i tråd med forskningen til Blustein og Phillips (1990) som viser til at eldre personer ofte har oppnådd en stabil identitet, og har derfor en tendens til å bruke den rasjonelle beslutningsstilen. Athanasaw (2003) viser også til positive, signifikante sammenhenger mellom alder og beslutningstaking, og i følge Giri og Santara (2010) er det en indikator på at tankesettet til eldre beslutningstakere er forskjellig fra de yngre. Resultatene viser også til at de eldste er minst unngående, og spontane. Dette kan forklares ut ifra at unngående og spontan beslutningsstil er motsetningene til rasjonell og intuitiv beslutningsstil, som er de mest brukte. Kabacoff (2002) viser i sin studie at et typisk trekk for yngre beslutningstakere er at de føler seg mer komfortable i raskt skiftende omgivelser, og er mer villig til å ta sjanser. De foretar også oftere endringer i en pågående prosess, og det er rimelig å anta at de er mer spontane i sin væremåte generelt.

Trenere med *spillererfaring* på høyt nivå anvender oftere den intuitive beslutningsstilen enn trenerne med spillererfaring fra et lavere nivå. I følge Gustavsson (2000) blir det foretatt vurderinger på bakgrunn av en helhetlig forståelse av situasjonen, og det er rimelig å anta at trenere med tidligere spillererfaringer har førstehåndskunnskap og innsideforståelse av idretten og av utøverrollen. Denne forståelsen vil kunne gi en unik sportsrelatert kompetanse, og samtidig bidra til trygghet i beslutningsprosessen. Det er rimelig å anta at tidligere spillererfaringer gjør deg i stand til å gjenkjenne situasjoner, og bidrar til at beslutningstakeren opparbeider erfaringskompetanse og uartikulert kunnskap. Med uartikulert kunnskap menes den kunnskapen som er ”taus”, eller som kan beskrives som underforstått, på engelsk kalt ”tacit knowledge”. Det er kunnskap som kan være vanskelig å sette ord på, men som er avgjørende at vi besitter for nettopp å gjøre kloke vurderinger og valg (Mathisen, 2008). Reber (1993) kaller denne tause kunnskapen for implisitt læring, og den brukes for å karakterisere hvordan man utvikler intuitiv kunnskap i et miljø hvor det er en rekke stimuli og forholde seg til. Lauvås og Handal (2000) beskriver det som en form for ”ekspertkunnskap”,

en type kunnskap som gjenkjennes på bakgrunn av tidligere opplevelser, og som ofte resulterer i intuitive valg. Den intuitive beslutningsstilen sikter til en umiddelbar følelse, en fornemmelse eller oppfatning av noe. I dagligtale kaller vi dette ”å stole på magesfølelsen”. Trenerne med tidligere spillererfaringer har selv tatt en rekke intuitive valg i tidspressede situasjoner, og det er rimelig å anta at trenerne med tidligere spillererfaringer tar med seg denne måten å foreta valg på, inn i treneryrket. Høye (2010) viser også til at utøvere med en lang spillerkarriere på profesjonelt nivå har mottatt nyttig kunnskap fra tidligere trenere, og overføringsverdien av kunnskapen som treneren har overført til spilleren er unik. Dette kan beskrives som mesterlære og defineres følgende: ”Læring gjennom deltakelse i et praksisfellesskap med gjensidige forpliktelser mellom mester og lærling i en spesifikk sosial struktur over et lengre tidsrom” (Nielsen & Kvale, 1999 s. 243). Sullivan, Gee og Feltz (2006) støtter i sin studie at utøvererfaring er en viktig bidragsfaktor, spesielt knyttet til kampsituasjonen. Johansen, Christensen, Enoksen, Fahlström, Hageskog og Høigaard (2009) viser til at mange trenere, spesielt på toppnivå, har hatt en (topp) idrettskarriere. Samtidig peker Sullivan m fl., (2006) på at det å ha vært utøver i seg selv ikke er nok for å kunne være en god trener, men at det er et solid utgangspunkt for å bli det. Det vil også være slik at mange av de ferdighetene og holdningene en trener trenger, ikke er noe som automatisk blir opparbeidet gjennom egen utøverkarriere. Det vil være nødvendig at man i tillegg til egen idrettskarriere som utøver også utvikler en erfaringsbase som trener, og ikke minst at man skaffer seg analytisk innsikt og forståelse for å foreta hensiktsmessige valg. En blanding av å ha vært aktiv utøver i kombinasjon med utdanning og trenererfaring vil i følge Høigaard (2009) være svært gunstig for å forstå trenerens oppgaver (blant annet å foreta valg).

Trenere med *trenererfaring* på høyt nivå benytter oftere den rasjonelle beslutningsstilen enn trenere med trenererfaring fra et lavere nivå, og det er rimelig å anta at den rasjonelle beslutningsstilen videreutvikles gjennom flere års trenererfaring. Denne videreutviklingen vil også kunne føre til at trenere blir mer komfortable i en valgsituasjon, noe som i tillegg kan føre til at de blir værende i yrket. Videre viser Høigaard (2009) til at det ikke bare er antall år med erfaring som er avgjørende, men også hvordan treneren er i stand til å reflektere, lære og utvikle seg i rollen. Denne undersøkelsen tar ikke utgangspunkt i antall år som trener, men det er hvilket nivå du har vært trener på som blir undersøkt. Flere studier viser til at den rasjonelle beslutningsstilen har vært forbundet med større evne til å ta hensiktsmessige avgjørelser ovenfor ei gruppe (Harren, Kass, Tinsley, og Moreland, 1978; Lunneborg, 1978), og en høy evne til å gjennomføre planene (Hesketh, 1982). På bakgrunn av

disse funnene, ville en forvente at en rasjonell beslutningsstil vil bli assosiert med økt tillit i ei gruppe og økt evne til å løse eventuelle oppstående konflikter, samt høy grad av personlig kontroll. Funnene til Leong, Leong og Hoffmann (1987) peker på rasjonell beslutningsstil som den mest effektive beslutningsstilen, men ikke den optimale for alle typer beslutningstakere. I følge Giri og Santara (2010) lærer du å håndtere vanskelige situasjoner og utvikle relasjoner til andre gjennom tidligere erfaringer, noe som kan bidra til gode resultater.

Trenere med *trenerkurs* på høyt nivå benytter mer rasjonell og intuitiv beslutningsstil enn trenere som har trenerkurs på et lavere nivå. Beslutningstakere med trenerkurs fra et høyt nivå vil kunne knyttes til at de har ekspertkompetanse, og valgene sitter nærmest i ryggmargen i enkelte sammenhenger. Samtidig har de forståelse for kompleksiteten i beslutningsprosessen, og ser at det å være grundig (rasjonell) er en forutsetning for å kunne ta optimale beslutninger. En kan jo tenke seg eller spekulere i om dette er to beslutningsstiler som viser hvordan avgjørelser tas under ulike forhold. Det er rimelig å tenke at beslutningstakeren må stole på sine følelser og emosjonelle overveielser (intuitiv beslutningsstil) i en kampsituasjon hvor treneren er presset til å foreta raske valg, mens det er rimelig å anta at systematiske vurderinger og overveielser (rasjonell beslutningsstil) er mer fremtredende i planleggingsarbeidet hvor tidspresstet ikke er like stort. Det er tidsdimensjonen som i høy grad skaper denne kompleksiteten, sammen med et høyt kvalitetskrav på de valgene som blir gjort (Feu, Ibáñez, Gozalo & Lorenzo, 2010). Samvariasjonen mellom trenerkurs på et høyt nivå og rasjonell beslutningsstil er i tråd med Lee m fl., (2002) sin studie hvor det ble rapportert at trenere med kurs innenfor idrettsorganisasjonenes trenerutdanninger vil være viktig for en treners utvikling og bevissthet i en beslutningsprosess. Thunholm (2009) fant også i sin studie et høyt innslag av den intuitive beslutningsstilen, og i følge Heppner, Hibel, Neal, Weinstein og Rabinowitz (1982) er en emosjonell bevissthet, og intuitiv beslutningsstil viktig når beslutningstakere skal løse utfordringer (eksempelvis taktikkendringer under kamp). Videre skriver Campbell og Sullivan (2005) at kursing og høy formell kompetanse innen treneryrket er avgjørende for utøvernes valg og prestasjoner. Barbutto, Fritz, Matkin og Marx (2007) hevder i sin studie at utdanningsnivå er den viktigste påvirkningsfaktoren for valg av beslutningsstil.

Idrettsutdanning. Det er ingen forskjell på beslutningsstilene til trenere som har idrettsutdanning og trenere som ikke har idrettsutdanning. En mulig forklaring er at fokus på ledelse og trenerrollen i liten grad fokuserer på treneres beslutningsstiler. Ser vi på treneres mestringsstrø, er idrettsutdanning oftere betraktet som en viktig faktor for trenervirksomheten,

og spesielt avgjørende i en konkurransesituasjon (Malete & Feltz, 2000). En annen grunn til at resultatene ikke viser signifikante forskjeller kan være at undervisningen er av mer generell karakter og i liten grad knyttes direkte inn mot den enkeltes treneratferd på feltet. Dersom en ønsker at idrettsutdanningen direkte skal påvirke beslutningsstilene og beslutningsprosessen til studentene, må undervisningen kanskje i større grad individualiseres i forhold til den enkelte student og til den idrettsspesifikke konteksten.

En oppsummering av resultatene viser at det er forskjeller mellom trenernes beslutningsstiler i relasjon til alder, spillererfaring, trenererfaring og trenerkursutdanning, mens generell idrettsutdanning forklarer ingen gruppeforskjeller. Den rasjonelle og intuitive beslutningsstilen er de to mest anvendte beslutningsstilene til fotballtrenerne, og rasjonell beslutningsstil er i følge Leong m fl., (1987) sett på som den mest effektive. En mulig forklaring på at den rasjonelle beslutningsstilen er den mest brukte blant fotballtrenere kan forklares med at de kan ha knyttet spørsmålene til treningsfeltet og ikke til en stresset kampsituasjon. En fotballtrener har et mindre tidspress enn for eksempel en leder under en militær operativ kontekst, og rasjonell beslutningsstil vil derfor være mer hensiktsmessig for fotballtreneren. Resultatene viser videre at det er gruppeforskjeller mellom trenerne med trenerkurs på høyt nivå, samt de med spillererfaring på høyt nivå, og den intuitive beslutningsstilen. At trenerne med spillererfaring på høyt nivå benytter den intuitive beslutningsstilen er i tråd med Gustavsson (2000), som viser til at kloke overveielser og vurderinger gjøres på bakgrunn av en helhetlig forståelse av situasjonen og kan utvikles gjennom livserfaring. Nielsen og Kvale (1999) legger til at en novise som har liten eller ingen erfaring skaffer seg kunnskap på bakgrunn av erfaringer, noe som kan resultere i at beslutningstakeren til slutt blir en ekspert og stoler fullt og helt på sin egen intuisjon uten å bruke verdifull tid på å vurdere ufruktbare løsninger. Hunt (1996) trekker fram den intuitive følelsen som en viktig lederegenskap, og Rubinton (1980) konkluderte i sin studie med at den intuitive beslutningsstilen kan være minst like effektiv som den rasjonelle beslutningsstilen, selv om den intuitive beslutningsstilen i følge Harren m fl., (1978) tradisjonelt er betraktet som mindre effektiv enn den rasjonelle beslutningsstilen.

Undersøkelsen viser at den spontane beslutningsstilen har et lavt gjennomsnitt. En mulig forklaring på hvorfor den spontane beslutningsstilen i liten grad anvendes vil kunne være at trenerne har knyttet spørsmålene til treningsfeltet og ikke til en konkurransesituasjon. Det er rimelig å anta at de valgene trenerne foretar i en kampsituasjon er mer spontane enn valg knyttet til treningsfeltet, og det ville vært problematisk dersom treneren tok med seg den

spontane beslutningsstilen inn i trenerplanleggingen, eksempelvis rundt spillerkjøp hvor det er begrenset tidspres.

I tråd med Driver m fl., (1990) viser undersøkelsen til at det er korrelasjoner mellom beslutningsstilene i GDMS. Driver m fl., (1990) konkluderer i sin undersøkelse med at beslutningsstilene ikke er gjensidig utelukkende fra hverandre, og at enkeltpersoner i noen tilfeller bruker en kombinasjon av ulike beslutningsstiler når beslutninger skal tas. På bakgrunn av resultatene er det rimelig å anta at beslutningsstilen(e) treneren har preferanser for, endres på bakgrunn av alder, egen spiller- og trenerkarriere, og utdanning innenfor trenerkurs. Samtidig er det rimelig å anta at beslutningsstilen endres i takt med grad av suksess. Abraham m fl., (2006) konkluderte i sin undersøkelse med at ”coaching is a decision-making process” (s. 549).

5.3 Begrensninger

Det er noen begrensninger ved denne studien som må belyses. Selv om denne studien og min forskningspraksis (Benestad, 2010) viser at GDMS har tilfredsstillende psykometrisk kvalitet er instrumentet for første gang benyttet i en idrettsspesifikk kontekst. Undersøkelsen er gjort på mannlige fotballtrenere, noe som gjør at det er vanskelig å generalisere resultatene til å gjelde hele populasjonen trenere. En annen begrensning kan være måten trenerne ble rekruttert på. Det er vanskelig å avgjøre om det er de mest motiverte og ivrigste trenerne som har deltatt i undersøkelsen.

5.4 Praktiske implikasjoner

Basert på at resultatene i undersøkelsen viser at trenerne med trenerkurs på høyt nivå, samt trenerne med mest spillererfaring generelt benytter mer rasjonell og intuitiv beslutningsstil indikerer sannsynligvis at dette er nyttige og hensiktsmessige beslutningsstiler innenfor fotball. Å utvikle denne ekspertkompetansen krever tid, og det er rimelig å anta at innføring av mentorordninger kan sikre kvaliteten i en slik utviklingsprosess. Gjennom mentorordninger får en person med liten erfaring og kunnskap hjelp til å utvikle egen kunnskapsbase, noe som vil gi faglig og personlig utvikling (Mathisen, 2008). Innenfor fotball er det mye som tyder på at å utarbeide mentorordninger hvor beslutningsprosessen, ulike beslutningsstiler og påvirkningsfaktorer for valget er i fokus vil være hensiktsmessig for en treners virksomhet og personlig utvikling. Målet for en slik mentorordning kan være nettopp det å utvikle trenere, samt sikre at trenerens avgjørelser er best mulig, også i tidspresede situasjoner. Samtidig vil kanskje også økt fokus på beslutningsprosessen og ulike

beslutningsstiler innenfor idrettens trenerkurs kunne bidra til å kvalitetssikre de valg og beslutninger treneren foretar, for eksempel knyttet til spillerbytter eller endring i taktikk i en kampsituasjon.

5.5 Retning videre

Flere utprøvinger av GDMS, og testing av beslutningsstiler på trenere i ulike idretter som omfatter begge kjønn vil være interessant å gjøre i fremtidig forskning. Samtidig vil validering og utprøving hvor en også benytter konfirmerende faktoranalyser være nyttig. Bruce og Scott utviklet GDMS for måling av beslutningsstiler på tvers av kontekster og beslutningssituasjoner, og GDMS er et hjelpemiddel for framtidig empirisk forskning om beslutningsstaking og er oppfordret til å tas i bruk. Det vil også være interessant å sammenlikne GDMS og LSS som er det mest benyttede instrumentet på en leders atferd innenfor idrett. Et annet element i videre forskning som ville vært interessant å forske på er årsaken(e) til at fotballtrenerne oftest anvender den rasjonelle og den intuitive beslutningsstilen. I tillegg vil det være nyttig å forske på beslutningsstilene hvor en skiller mellom en kampsituasjon og beslutninger knyttet til treningsfeltet.

Lite forskning har fokusert på eventuelle forskjeller mellom toppidrett og breddeidrett, og framtidige undersøkelser bør ta for seg ulikheter mellom toppidrett og breddeidrett knyttet til treneratferd og ulike beslutningsstiler. Flere forfattere (Abraham m fl., 2006; Jones Housner & Kornspan, 1997; Lyle, 2002) viser til at trenervirksomheten er flerdimensjonal og kompleks, og både kvalitative og kvantitative metoder er anbefalt å benytte for å belyse treneryrkets beslutningskompleksitet (Jones m fl., 1997). Det vil også være interessant å se på hvilken påvirkning ulike beslutningsstiler har på for eksempel personlige forhold og treneres mestringstro. I tillegg ville det vært nyttig å se på hvordan beslutningsstilene virker inn på trivsel, læringsevne, konsentrasjonen og prestasjonene til utøverne.

6.0 Referanseliste

- Abernethy, B. (1987). Anticipation in sport: A review. *Physical Education, 10*, 5-16.
- Abraham, A., Collins, D. & Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences, 24*, 549- 564.
- Araújo, D., Davids, K. & Serpa, S. (2005). An ecological approach to expertise effects in decision making in a simulated sailing regatta. *Psychology of Sport and Exercise, 6*, 671-692.
- Arnold, L.U. & Nation, J. (1996). *Sport Psychology: An introduction*. (2 red.) Chicago: Nelson-Hall Publisher.
- Athanasaw, D.L. (2003). "Leadership Styles as Perceived by Career Senior Service Executives", *International Journal of Public Administration, 26*, 1205- 1234.
- Barbuto, J.E., Fritz, S.M., Matkin, G.S. & Marx, D.B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leader's use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles, 56*, 71-83.
- Benestad, B. (2010). *Oversettelse, test av indre reliabilitet, faktoranalyse og korrelasjonsanalyser av General Decision- Making Style (GDMS)*. Forskningspraksis idrettsvitenskap 505. Universitetet i Agder. Kristiansand.
- Blustein, D.L. & Phillips, S.D. (1990). Relation between ego identity statuses and decision-making styles. *Journal of Counseling Psychology, 37*, 160-168.
- Campbell, T. & Sullivan, P.J. (2005). The effect of a standardized coaching education program on the efficacy of novice coaches. *Avante, 11*, 56- 68.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. I: R. Singer; M. Murphey & L.K. Tennant (red.) *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. & Haggerty, T.R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administrator, 13*, 6-9.
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimentions of a leader behaviorin sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology, 2*, 34-45.
- Driver, M.J. (1979). Individual decision making and creativity. I: S. Kerr (red.), *Organizational behavior*. Columbus. OH: Grid Publishing.
- Driver, M.J., Brousseau, K.E. & Hunsaker, P.L. (1990). *The dynamic decisionmaker*. New York: Harper & Row.

- Feltz, D.L., Chase, M.A., Moritz, S.E. & Sullivan, P.J. (1999). Development of the multidimensional coaching efficacy scale. *Journal of Educational Psychology, 91*, 765-776.
- Feu, S, Ibáñez, S.J., Gozalo, M. & Lorenzo, A. (2010). Decision and Planning Style of Spanish Handball Coaches. *The Open Sports Sciences Journal, 3*, 111-117.
- Galanter, C.A. & Patel, V.L. (2005). Medical decision making: A selective review for child psychiatrists and psychologists. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 46*, 675-689.
- Gambetti, E., Fabbri, M., Bensi, L. & Tonetti, L. (2008). A contribution to the Italian validation of the General Decision-Style Inventory. *Personality and Individual Differences, 44*, 842–852.
- Gilbert, W. & Trudel, P. (2004). Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 75*, 388-399.
- Giri, V.N. & Santara, T. (2010). Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style. *Singapore Management Review, 32*, (1) 85-93.
- Giske, R. (2000). *Individuelle handlingsvalg i lagballspill. En teoretisk og empirisk analyse*. Doktor avhandling: Norges Idrettshøgskole.
- Grossman, P.L. (1990). *The making of a teacher: Teacher knowledge and teacher education*. Teachers College Press, Teachers College. New York: Columbia University.
- Gustavsson, B. (2000). *Kunnskapsfilosofi- tre kunnskapsformer i historisk belysning*. Stockholm, Sverige: Wahlström & Widstrand.
- Harren, V.A. (1978). *Assessment of career decision making (ACDM): Counselor/instructor guide*. Unpublished manuscript, Southern Illinois University.
- Harren, V.A., Kass, R.A., Tinsley, H.E.A. & Moreland, J.R. (1978). Influence of sex role attitudes and cognitive styles career decision making. *Journal of Counseling Psychology, 25*, 390-398.
- Heppner, P. P., Hibel, J., Neal, G. W., Weinstein, C. L. & Rabinowitz, F. E. (1982). Personal problem solving: A descriptive study of individual differences. *Journal of Counseling Psychology, 29*, 580-590.
- Hershey, D.A., Walsh, D.A., Read, S.J. & Chulef, A.S. (1990). The effects of expertise financial problem- solving: Evidence for goal-directed, problem-solving scripts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 46*, 77-101.
- Hesketh, B. (1982). Decision-making style and career decision-making behaviors among school leavers. *Journal of Vocational Behavior, 20*, 223-234.

- Horn, T. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. I: Horn, T. *Advances in Sport Psychology*. (3 red). Champaign: Human Kinetics.
- Hunt, J.G. (1996). *Leadership: A New Synthesis*, London: Sage.
- Hunt, R.G., Krzystofiak, F.J., Meindl, J.R. & Yousry, A.M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 436-453.
- Høigaard, R. (2008). *Gruppedynamikk i idrett*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Høigaard, R. (2009). Coaching efficacy- å ha tro på seg selv som trener. I: B.T. Johansen, R. Høigaard & J.B. Fjell (2009). *Nyere perspektiv innen idrett og idrettspedagogikk*. (s. 39-52). Kristiansand: Høyskoleforlaget (red).
- Høigaard, R., Jones, Gareth.W. & Peters, D.M. (2008). Preferred Coach Leadership Behaviour in Elite Soccer in Relation to Success and Failure. *International Journal of Sport Science & Coaching*. (vol 3), nr. 2.
- Høye, M. (2010). *Fra toppspiller til topp trener i håndball. En casestudie av en tidligere landslagsspillers rollebytte til trenerrollen*. Masteroppgave i idrettsvitenskap 506. Universitetet i Agder. Kristiansand.
- Johansen B. T., Christensen, J. B., Enoksen, E., Fahlström, P. G., Hageskog, C. A. & Høigaard, R. (2009). Well educated and under paid – The myth of the Scandinavian elite sport coach? 12^{red} ISSP World Congress of Sport Psychology, 17-21 June, Marrakesh, Morocco.
- Jones, D.F., Housner, L.D. & Kornspan, A.S. (1995). A comparative analysis of expert and novice basketball coaches' practice planning. *Annual of Applied Research in Coaching and Athletics*, 10, 201-226.
- Jones, D.F., Housner, L.D. & Kornspan, A.S. (1997). Interactive decision making and behavior of experienced and inexperienced basketball coaches during practice. *Journal of Teaching in Physical Education*, 16, 454-468.
- Kabacoff, R.I. (2002). *Leadership: What Has Age Got to Do with It?*. Research Release, Management Research Group, New York, NY.
- Kabacoff, R.I. & Stoffey, R.W. (2001), "Age differences in organisational leadership", paper presented at the 16^{red} Annual Conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology, San Diego, CA.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (1999), *Essence of Leadership*, International Thomson Buisness Press, New York, NY.
- Klein, G. A. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT.

- Klein, G., Orasanu, J., Calderwood, R. & Zsombok, C.E. (1993). *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Kvamme, O., Mainz, J., Helin, A., Ribacke, M., Olesen, F. & Hjortdahl, P. (1998). Oversettelse av spørreskjema. Et oversatt metodeproblem. *Nordisk medicin*, 113(10), 363- 366.
- Lauvås, P. & Handal, G. (2000). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Lee, K.S., Malete, L. & Feltz, D.L. (2002). The strength of coaching efficacy between certified and noncertified Singapore coaches. *International Journal of Applied Sport Science*, 14, 55- 67.
- Leong, S.L., Leong, F.T.L. & Hoffman, M.A. (1987). Counseling expectations of rational, intuitive, and dependent decision-makers. *Journal of Counseling Psychology*, 34, 261–265.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decisionmaking style inventory. *Personality and Individual Differences*, 29, 895–905.
- Lunneborg, P.W. (1978). Sex and career decision-making styles . *Journal of Counseling Psychology*, 25, 299-305.
- Lyle, J. (1999). Coaches' decision making. I: N. Cross & J. Lyle (red.), *The coaching process: Principles and practice for sport* (s. 210-232). Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
- MacLean, D. & Sullivan, P. (2003). A season long case study investigation of collective efficacy in male intercollegiate basketball. *Athletic insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 5, hentet 13 januar 2011 fra: www.athleticinsight.com/Vol5Iss3/CollegeBasketballCaseStudy.htm
- Malete, L. & Feltz, D.L. (2000). The effect of a coaching education program on coaching efficacy. *The Sport Psychologist*, 14, 410- 417.
- Mathisen, P. (2008). *Mentor. Om mentoring i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McKenney, J. & Keen, P. (1974). How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 52, 79- 90.
- Mitchell, S. (2000). *American Generations – Who They Are. How They Live. What They Think*. (3 red.) Ithaca, NY: New Strategist Publications, Inc.
- Mitroff, I.I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey- Bass.

- Nielsen, K. & Kvale, S. (1999). *Mesterlære: Læring som sosial praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Oshagbemi, T. (2004). Age Influences on the Leadership Styles and Behavior of Managers. *Employee Relations*, 26 (1), 14- 29.
- Phillips, S.D., Pazienza, N.J. & Ferrin, H.H. (1984). Decision making styles and problemsolving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 497- 502.
- Reber, A. S. (1993). *Implicit learning and tacit knowledge: An essay on the cognitive unconscious*. New York: Oxford University Press.
- Rubinton, N. (1980). Instruction in career decision making and decision-making styles. *Journal of Counseling Psychology*, 27, 581-588.
- Schmidt, R.A. & Wrisberg, C.A. (1994). *Motor Learning and Performance: a problem- based learning approach*. (2 red.) Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Short, S.E., Sullivan, P. & Feltz, D.L. (2005). Development and preliminary of the collective efficacy questionnaire for sports. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9, 181-202.
- Spicer, D.P. & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the General Decision Making Style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137–149.
- Sullivan, P.J., Gee, C.J. & Feltz, D.L. (2006). Playing experience: the content knowledge source of coaching efficacy beliefs. I: A. V. Mitel (red). *Trends in Educational Psychology*. New York Nova Science Publishers, 185- 194.
- Taylor, R.N. (1975). Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. *The Academy of Management Journal*, 18 (1), 74-81.
- Thomas, J.R., Thomas, K.T. & Gallagher, J.D. (1993). Developmental Considerations in Skill Acquisition. I: R. Singer; M. Murphey & L.K. Tennant (red.) *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillan.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality & Individual Differences*, 36(4), 931–944.
- Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 213–219.

- Thunholm, P. (2009). Military leaders and followers—do they have different decision styles? *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 317- 324.
- Vergeer, I. & Lyle, J. (2007). Mixing methods in assessing coaches' decision making. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78, 225-235.
- Vergeer, I. & Lyle, J. (2009). Coaching Experience: Examining its Role in Coaches' Decision Making. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, 431- 449.
- Vinnicombe, S. & Kakabadse, A. (1999), 'The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Style?' *Management Focus*, 12, Cranfield School of Management.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wallenius, C. (1997). Reaktionen och funktionsförmåga I samband med livshotande fara: Intervjustudie med svenska FN-soldater (LI Serie F:8) [Reactions and ability to function during life threatening danger: An interview study with Swedish UN soldiers]. Karlstad: National Defence College.
- Weiss, M.R. & Chaumeton N. (1992). Motivational Orientations in sport. I: T.S. Horn (red.). *Advances in Sport Psychology* (s. 61-99). Champaign, Illionois: Human Kinetics.
- Wiggins, M. & O'Hare, D. (1995). Expertise in aeronautical weather-related decision making: A cross-sectional analysis of general aviation pilots. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1, 305- 320.
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*. (6 red.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Zsombok, C. E. & Klein, G. (1997). *Naturalistic decision making*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Andre kilder:

- Jordet, G, (2011). Treneres utdanning. Privat mail lastet ned (18.02.11).
- Trenerforeningen.no, (2011). Norge på topp hos UEFA. Lastet ned (18.02.11) fra:
<http://www.trenerforeningen.no/Default.asp?layout=article&id=1124>
- TV2sporten. no (2011). Gulltrenernes suksessbakgrunn. Lastet ned (17.02.11) fra:
<http://www.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/gulltrenernes-suksessbakgrunn-3155580.html>
- Valderhaug, B. (2007). I fotball ville hun fått sparken. *Aftenposten*, 27. oktober, 40.
- VG.no (2010). Inter og Milito for sterke for Barcelona, 20.04.10. Lastet ned (15.05.10) fra:
<http://www.vg.no/sport/fotball/artikkel.php?artid=10000396>

Vedlegg 1. Den originale GDMS.

General Decision- Making Style

Below are some statements that describe how managers make important decisions. Consider how much you agree / disagree with you are related to how to take important decisions as a coach.

	Extremely agree			Extremely disagree	
1. I plan my important decisions carefully. (R1)	1	2	3	4	5
2. I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making decisions. (R2)	1	2	3	4	5
3. I make decisions in a logical and systematic way. (R3)	1	2	3	4	5
4. My decision making requires careful thought. (R4)	1	2	3	4	5
5. When making a decision I consider various options in terms of a specific goal. (R5)	1	2	3	4	5
6. When making decisions, I rely upon my instincts. (I1)	1	2	3	4	5
7. When I make decisions, I tend to rely on my intuition. (I2)	1	2	3	4	5
8. I generally make decisions that feel right to me. (I3)	1	2	3	4	5
9. When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it. (I4)	1	2	3	4	5
10. When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions. (I5)	1	2	3	4	5
11. I often need the assistance of other people when making important decisions. (D1)	1	2	3	4	5
12. I rarely make important decisions without consulting other people. (D2)	1	2	3	4	5
13. If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions. (D3)	1	2	3	4	5
14. I use the advice of other people in making my important decisions. (D4)	1	2	3	4	5
15. I like to have someone steer me in the right direction when I am faced with important decisions. (D5)	1	2	3	4	5
16. I avoid making important decisions until the pressure is on. (A1)	1	2	3	4	5
17. I postpone decision making whenever possible. (A2)	1	2	3	4	5
18. I often procrastinate when it comes to making important decisions. (A3)	1	2	3	4	5
19. I generally make important decisions at the last minute. (A4)	1	2	3	4	5
20. I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy. (A5)	1	2	3	4	5
21. I generally make snap decisions. (S1)	1	2	3	4	5
22. I often make decisions on the spur of the moment. (S2)	1	2	3	4	5
23. I make quick decisions. (S3)	1	2	3	4	5
24. I often make impulsive decisions. (S4)	1	2	3	4	5
25. When making decisions, I do what seems natural at the moment. (S5)	1	2	3	4	5

(R) = Rational, (I) = Intuitive, (D) = Dependent, (A) = Avoidant, (S) = Spontaneous styles.

Vedlegg 2. Oversatt GDMS.

Beslutningsstiler

Nedenfor kommer det noen utsagn som beskriver hvordan ledere tar viktige avgjørelser. Vurder hvor enig / uenig du er knyttet til hvordan du tar viktige avgjørelser som trener.

	Svært enig			Svært uenig	
1. Jeg planlegger viktige beslutninger omhyggelig	1	2	3	4	5
2. Jeg dobbelsjekker mine informasjonskilder for å forsikre meg om at jeg har alle riktige fakta før jeg tar beslutninger	1	2	3	4	5
3. Jeg gjør beslutninger på en logisk og systematisk måte	1	2	3	4	5
4. Jeg tenker grundig gjennom viktige beslutninger	1	2	3	4	5
5. Når jeg tar beslutninger vurderer jeg ulike alternativer med henblikk på å oppnå et spesifikt mål	1	2	3	4	5
6. Jeg utsetter beslutninger når det er mulig.	1	2	3	4	5
7. Når jeg fatter beslutninger stoler jeg på min intuisjon	1	2	3	4	5
8. Når jeg gjør beslutninger gjør jeg det som føles rett for meg	1	2	3	4	5
9. Når jeg tar en avgjørelse er det viktigere for meg å føle at beslutningen var rett, enn å ha en rasjonell grunn for den	1	2	3	4	5
10. Når jeg gjør valg så stoler jeg på mine indre følelser og reaksjoner	1	2	3	4	5
11. Jeg trenger ofte assistanse fra andre mennesker når jeg skal gjøre viktige beslutninger	1	2	3	4	5
12. Hvis jeg har støtte fra andre er det enklere for meg å ta viktige avgjørelser	1	2	3	4	5
13. Jeg bruker rådene fra andre mennesker når jeg tar viktige avgjørelser	1	2	3	4	5
14. Jeg liker at noen andre styrer meg i riktig retning når jeg skal ta viktige avgjørelser	1	2	3	4	5
15. Jeg unngår å ta viktige avgjørelse til presset blir så stort at jeg er nødt til å fatte en beslutning	1	2	3	4	5
16. Når jeg gjør beslutninger stoler jeg på mine instinkter	1	2	3	4	5
17. Jeg somler ofte når jeg skal ta viktige avgjørelser	1	2	3	4	5
18. Vanligvis tar jeg viktige beslutninger i siste minutt	1	2	3	4	5
19. Vanligvis tar jeg raske avgjørelser	1	2	3	4	5
20. Jeg tar ofte impulsive valg	1	2	3	4	5
21. Jeg tar ofte hurtige beslutninger	1	2	3	4	5
22. Når jeg tar beslutninger gjør jeg ofte det som oppleves naturlig i øyeblikket	1	2	3	4	5
23. Jeg utsetter ofte mange beslutninger fordi jeg blir urolig når jeg tenker på dem	1	2	3	4	5
24. Jeg tar ofte avgjørelser på et øyeblikks innskyttelse	1	2	3	4	5