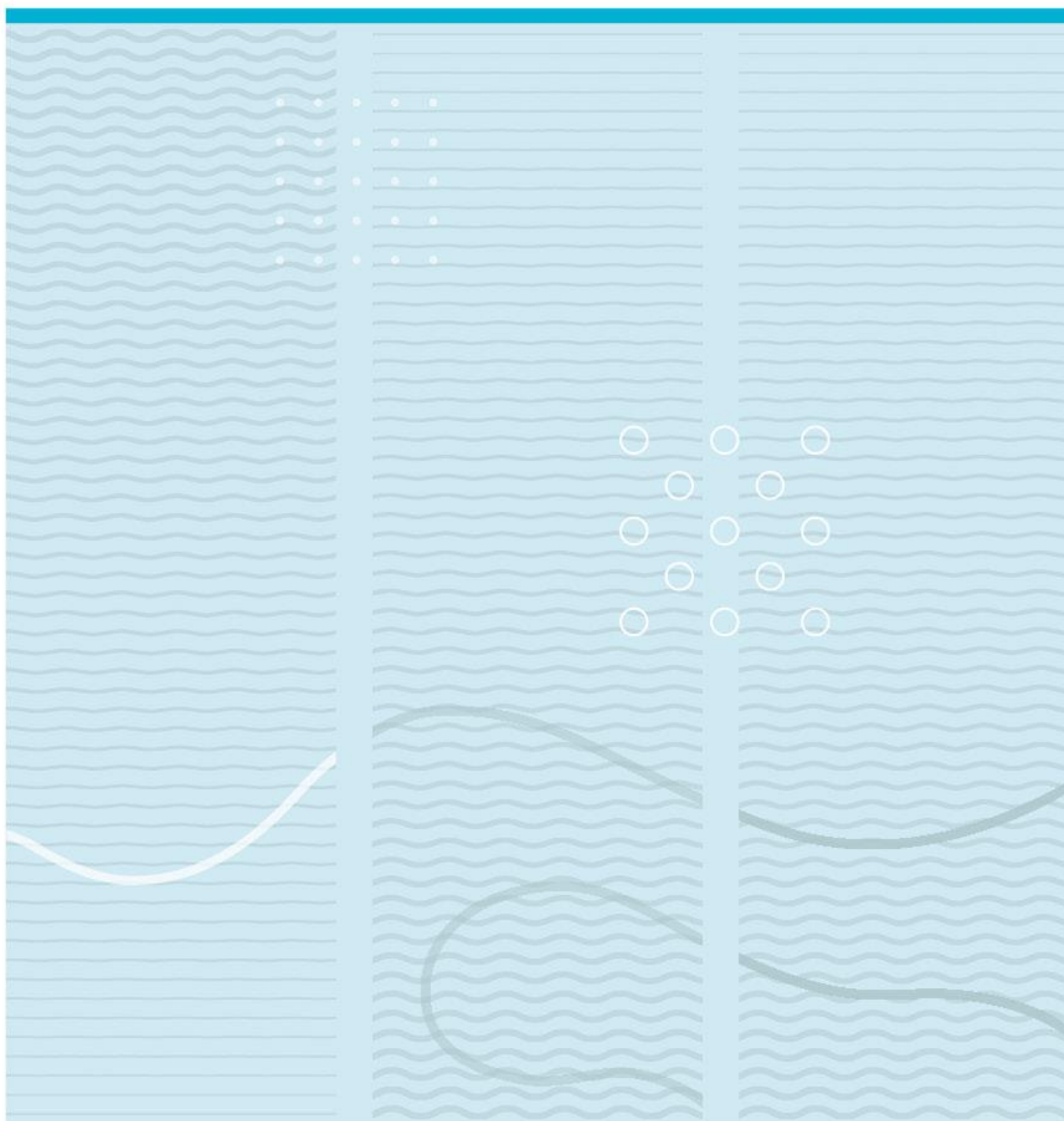


Remssin Haron Bathio

En casestudie av spillerutviklingsmodellen i Athletic Club de Bilbao

Hvilke ideer, teorier og praksiserfaringer danner grunnlaget for talentutviklingsarbeidet?



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Allmennvitenskapelig fag
Institutt for idretts- og friluftslivsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Remssin Haron Bathio

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng.

Forord

Etter fem lærerike og inspirerende år på universitetet i Sørøst-Norge er jeg både glad og stolt over at jeg kan levere min masteroppgave.

Da jeg startet å jobbe som trener for fire år siden, var jeg nysgjerrig på hvordan man kunne tilrettelegge for et best mulig utviklingsmiljø. Således er det min interesse for læring og utvikling som danner grunnlaget for denne oppgaven.

Først og fremst vil jeg takke Liv Hemmestad og Christian Thue Bjørndal for deres støtte, konkrete tilbakemeldinger, gode forslag og faglige innspill. Dere har hjulpet meg til å presentere denne oppgaven på en best mulig måte.

Deretter takker jeg mine medstudenter Thor-Henning og Lasse: Dere har bidratt med mange gode diskusjoner, kritiske spørsmål og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vet ikke om jeg hadde kommet meg i mål uten dere.

Jeg vil også takke Athletic Club de Bilbao for deres åpenhet og vilje til å hjelpe meg og mitt prosjekt. Selv om jeg til tider tok mye plass, fikk jeg alltid spørsmål om det var noe jeg trengte eller lurte på. Det setter jeg utrolig stor pris på.

Bø, Juni 2018

Remssin Haron

Sammendrag

Problemstilling: I denne oppgaven har jeg gjort en casestudie av spillerutviklingsmodellen i Athletic Club. Jeg har vært ute etter hvilke ideer, teorier og praksiserfaringer som danner grunnlaget for talentutviklingsarbeidet.

Formål: Hensikten med denne studien var å undersøke utviklingsmiljøet i Athletic Club. Ved hjelp av Talentutviklingsmiljø-modellen og Miljøsuksess-modellen (Henriksen, 2010) har jeg forsøkt å belyse hvordan akademiet ønsker å drive utvikling av unge fotballspillere.

Metode: Ut ifra hensikten med studien, var casestudie den metoden jeg fant best egnet for mitt prosjekt. Data ble samlet inn ved hjelp av seks intervjuer, observasjon av til sammen femten økter og dokumentanalyser av sentrale klubbdokumenter.

Resultater: Resultatene fra studien viser at Athletic Club ønsker å skape et trygt og stabilt miljø med gode relasjoner til de andre sosiale arenaene til spillerne. Det er viktig at spillerne både kjenner hverandre og trenerne godt hvis de skal klare å ta steg for steg. Treningsanlegget har blitt et oppholdssted hvor medlemmene har et helhetlig utviklingsperspektiv. Gjennom en tydelig metodologi, tilrettelegger klubben for så kamplike treningsøkter som mulig. Metodologien stimulerer også de unge utøverne til å reflektere før, under og etter øktene. I Athletic Club skal klubbledelsen, trenerne og utøverne kjenne til kulturen og leve opp til verdiene og normene. Ved å sørge for at alle trekker i samme retning var det en klar og tydelig sammenheng mellom det medlemmene i miljøet sa og det de faktisk gjorde.

Konklusjon: Athletic Club anerkjenner at spillerne kan ha ulike medfødte egenskaper, dermed er de er klar over at det er jobben som legges ned og samspillet mellom klubbens ansatte og utøverne som kommer til å definere hvor gode spillerne blir til slutt. Klubben innser at det er mange faktorer som spiller inn i utviklingsprosessen, og det er kun gjennom en kombinasjon av disse faktorene de unge utøverne kan realisere potensialet sitt.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
Innhold	5
1.0 Innledning	8
2.0 Tidligere Forskning	10
2.1 Arv og miljø	10
2.2 Talentbegrepet	11
2.3 Talentutvikling	14
2.3.1 Perspektiver på ferdighetsutvikling av fotballferdigheter	17
3.0 Teoretisk rammeverk	19
3.1 Talent som et resultat av miljøet	19
3.2 Talentutviklingsmiljø-modellen (TUM-modellen)	22
3.3 Miljøets suksessfaktorer (MS-modellen)	25
4.0 Metode	28
4.1 Design	28
4.2 Casestudie som en metodisk tilnærming	29
4.3 Athletic Club de Bilbao i en kulturell, lokal og historisk kontekst	30
4.4 Utvalg og informanter	32
4.5 Datainnsamling	33
4.5.1 Intervju	34
4.5.2 Deltagende observasjon	35
4.5 Dataanalyse	36
4.6 Min forskerrolle	39
5.0 Resultater	41
5.1 Talentutviklingsmiljøet	41
5.1.1 Mikromiljøet – Det idrettslige domenet	42
5.1.2 Mikronivå – Det ikke- idrettslige domenet	44
5.2 Miljøets suksessfaktorer	48
5.2.1 Forutsetninger	49
5.2.2 De daglige rutinene	52
5.2.3 Individuell utvikling og resultater	57

5.2.4 Kulturelle kontekster & organisasjons kultur.....	59
6.0 Diskusjon.....	65
7.0 Oppsummering.....	85
8.0 Referanser.....	87
9.0 Vedlegg.....	95
9.1 Klubbdokumenter.....	101

Liste over figurer og tabeller

- Figur 1: DMSp – The Development Model of Sport Participation (s. 15)
- Figur 2: Newells begrensingsmodell (s. 17)
- Figur 3: Bronfenbrenners bioøkologiske utviklingsmodell (s. 20)
- Figur 4: Talentutviklingsmiljø-modellen (s. 23)
- Figur 5: Miljøets suksessfaktorer (s. 25)
- Figur 6: Utviklingsmiljømodellen tilpasset Athletic Club de Bilbao (s. 41)
- Figur 7: Miljøsuksess-modellen tilpasset Athletic Bilbao (s. 48)
- Figur 8: Arenamodellen til Athletic Club de Bilbao (s. 68)
- Figur 9: Treningsøkt med fokus på dybde (s. 76)
- Figur 10: Treningsøkt med fokus på bredde (s. 76)
-
- Tabell 1: Inndeling i kategorier (s. 38)
- Tabell 2: Ukeprogram (s. 52)
- Tabell 3: Ukeprogram – Metodologi (s. 56)

1.0 Innledning

Denne studien er en kvalitativ casestudie av spillerutviklingsmodellen i Athletic Club de Bilbao. Jeg valgte denne klubben på grunn av deres 'La Cantera' filosofi som innebærer at klubben kun kan hente spillere fra Baskerland. Klubben er derfor under et sterkt press til å utvikle spillere fra egne rekker. De ser på hver enkelt spiller som uerstattelig og hovedmålet er å sende flest mulig spillere fra akademiet opp til A-laget. Ifølge CIES Football Observatory, har Athletic Club flest egenproduserte spillere i A-lagstroppen med sine 18 (Poli, Raveland & Besson, 2015). Samtidig har klubben lange tradisjoner for å være en av de best presterende toppklubbene i Europeisk fotball. Derfor har jeg forsøkt å svare på følgende spørsmål: Hvordan ønsker akademiet til Athletic Club å drive utvikling av unge fotballspillere? Hvilke ideer, teorier og praksiserfaringer danner grunnlaget for talentutviklingsarbeidet?

Spillerutvikling i fotball har lenge vært et økende forskningsfelt. Spørsmålet som stadig dukker opp er: Hva må til for å bli en profesjonell fotballspiller? (Sæther, 2016). Forskningen som har blitt gjennomført har sett på hvordan enkelte faktorer og forhold påvirker unge spilleres utvikling. Noen eksempler på slike faktorer og forhold kan være treningsmengde, tekniske ferdigheter, mental trening og hvordan hele miljøet påvirker de unge utøverne (Sæther, 2016). Det de ulike studiene har til felles er at det er vanskelig å forutsi hvem som kommer til å lykkes (Helsen, Starkes & Hodges, 1998). Når akademier og trenere ikke har en fasit på hvordan man kan skape, vedlikeholde og tilrettelegge for en best mulig utvikling, vil jobben som legges ned ofte være basert på ulike subjektive virkelighetsoppfatninger (Christensen;2009). De ulike nasjonene og klubbene har derfor mange forskjellige talentutviklingssystemer for å utvikle flest eliteutøvere. Idrettsklubbene som lykkes med å produsere spillere på internasjonal nivå vil ha en sportslig og økonomisk fordel (Henriksen, 2011).

Denne oppgaven starter med en introduksjon av tidligere forskning hvor jeg redegjør for arv og miljø-debatten og hvordan forskning på talentutvikling deler seg inn i ulike retninger. Deretter beskriver jeg den holistisk-økologiske tilnærmingen, hvor fokuset flyttes over på hele miljøet. En slik tilnærming vil, ifølge Henriksen (2010, s.29), fokusere på å beskrive et suksessfullt talentutviklingsmiljø og peke på de faktorene som er viktig å undersøke i det spesifikke miljøet. Forskerne kan da presentere og beskrive miljøets særegenhet på en god og

oversiktlig måte. Etter teorikapitlet presenterer jeg studiens design og min metodiske tilnærming. I metodekapitlet følger det også med en introduksjon av Athletic Clubs lokale, kulturelle og historiske kontekst. Videre presenterer jeg mine resultater og diskuterer funnene opp mot relevant litteratur, aktuell teori og tidligere forskning. Oppgaven avsluttes med en kort oppsummering og fremtidig forskning.

2.0 Tidligere Forskning

Forskning deler seg tradisjonelt i to hovedretninger (Henriksen, 2011). Noen forskere er interessert i talentidentifikasjon, mens andre nedtoner betydning av medfødt potensial og er mer interessert i selve treningen (Henriksen, 2011). I dette kapitlet vil jeg først redegjøre for talentbegrepet, før jeg belyser de to ulike tilnærmingene til talentutvikling: Talent som et resultat av medfødte egenskaper og talent som et resultat av trening. Avslutningsvis viser jeg ulike perspektiver på ferdighetsutvikling i fotball.

2.1 Arv og miljø

Når man skal forklare hvorfor noen er eksperter på sitt felt, vil man som regel si at det forårsakes av to ting. Den første forklaringen vil være hardt arbeid. Hvis jeg tenker tilbake til da jeg var ung, fikk jeg alltid beskjed om at hvis jeg bare jobbet hardt nok, ville alt gå bra. Jeg har, i nyere tid, tatt meg selv i å si det samme til ungene jeg trener to til tre ganger i uken. Men vil ungene bli eksperter hvis de bare legger ned innsatsen som trengs? Forskning viser at det er mer enn hardt arbeid som skal til for å bli ekspert. Ericsson (1996) bekrefter dette, og forklarer det på følgende måte; Utøvere kan møte opp på trening, gjøre som de får beskjed om og etter hvert si seg fornøyde med økten. Andre kan møte opp for å jobbe mot et bestemt mål. Utøverne jobber med det de føler er vanskeligst, og gir seg ikke før de mestrer utførelsen. Det er utøverne som er bevisst over hva de må trene mer på som kan nå ekspert nivå (Ericsson, 1996).

Den andre forklaringen på hvorfor noen blir ekstremt gode, begrunnes med at de ble født med en gave. De har et talent. Men hva betyr egentlig det? Kan man kun bli ekstremt god hvis denne gaven er medfødt? Geoff Colvin skriver i sin bok, *Talent is Overrated* (2008, s. 6), hvordan forskning har kommet en lang vei når det gjelder å forstå ekspertiseutvikling. Ifølge Colvin begynte forskere å studere dette nøyere for omkring 150 år siden, og det har blitt samlet opp enorme mengder data i løpet av de siste 30 årene. Noen eksempler på hvilke felt forskerne har studert er; ledelse, sjakk, svømming og kirurgi, og hvis man oppsummerer konklusjonene fra disse studiene kommer man frem til følgende;

- Det er vanskelig å forklare ekspertise på et felt. Det finnes ikke studier som kan bekrefte at noen blir født med et talent.

- De fleste av oss antar at ekspert nivå opptreden i ledelse, musikk eller sjakk kun kan forekomme hvis man er utrolig smart eller har en god hukommelse. Men studier kan bekrefte at noen har det, mens mange andre ikke har det. Som for eksempel i sjakk, viser studier at noen har klart å bli internasjonale sjakk mestere med en under gjennomsnittlige IQ (Colvin, 2008).
- Mange av forskerne er enige om at det er én faktor som skiller seg fra alt det andre og som kan forklare ekspertnivå opptreden, og det er målrettet trening. Colvin forklarer begrepet på følgende måte; «Deliberate practice is hard. It Hurts. But it Works. More of it equals better performance. Tons of it equals great performance» (Colvin, 2008. s.7)

Arv og miljø-debatten ble beskrevet av Sir Francis Galton i boken «Hereditary Genius» allerede tilbake i 1869 (Harris, 2009). Galton mente lenge at alle var født med de samme evnene. Barn kommer til verden som et blankt A4 ark, og utvikler seg gjennom erfaringer og i samspill med samfunnet (Harris, 2009; Colvin, 2008). Gjennom det man erfarer og samspillet med samfunnet rundt oss, kan vi fylle ut «A4 arket», og på denne måten kan vi få en bedre forståelse av livet og tilegne oss forskjellige ferdigheter. Galton var påvirket av filosofene Ralph Waldo Emerson og Henry David Thoreau som mente at de fleste av oss besatt «større styrke og potensial enn vi kunne forestille oss» (Colvin, 2008. S. 21). Men det var ikke før han leste verkene til sin fetter, Charles Darwin, at han forandret synspunkt. Galton skiftet fokus fra utdanning og miljø til de medfødte kvalitetene. I 1869 ga han ut boken «Hereditary Genius» for å påvise at evner over det normale var arvelige. Boken tar for seg familiehistorikk og eminente menn i England. Galton mente at man arvet evner som ledelse på lik linje som man arvet fysiske egenskaper som høyde. Selv om Galton møtte mye motstand fra mange parter, bidro arbeidet hans til å fremskynde forskning. Foruten å være en av pionerene innen rasehygiene var Galton også sentral i utviklingen av statistikken som vitenskapelige metode (Colvin, 2008).

2.2 Talentbegrepet

Begrepet talent blir fortsatt brukt til å forklare hvorfor noen mennesker er begavede innenfor ulike treningsfelt (Ericsson, Krampe & Tesch-Roemer. 1993; Howe, Davidson & Sloboda. 1998). Når noen utmerker seg med eksepsjonelle prestasjoner, er ofte vår dagligdagse forståelse av talent følgende; «Hun presterer bra, fordi hun er et stort talent» og «Jeg vet hun er et stort talent, fordi hun spiller så godt» (Henriksen, 2011. s. 19). Selv om begrepet talent ikke har fått en presis

definerings, er man enige om at talent må sees på som et bredt begrep som kan bli påvirket av mange ulike faktorer (Henriksen, 2011; Howe et al. 1998). Howe et al. (1998) mener at utsagn som «talent er medfødt» blir for simpelt og sterkt, mens utsagnet «bare de som når elitenivå har talent» blir for svakt (s. 399). Howe et al. (1998) beskriver de implisitte antagelsene i talentbegrepet slik:

1. Talent er delvis arvelig.
2. Den fulle effekten vil ikke være synlig tidlig i utviklingen, men det vil være noen indikasjoner som gjør det mulig for kompetente trenere å identifisere talentet før de gode prestasjonene.
3. Det er de tidlige indikasjonene som ofte danner en basis for å predikere senere suksess.
4. Bare en liten andel er talenter – for hvis alle har det samme potensialet, vil det ikke være mulig å forutsi hvem som kan bli gode.
5. Talent er domene-spesifikt.

Ved å analysere tidligere forskning, har Howe et al. (1998) brukt disse fem antagelsene til å forklare fordelene og ulempene ved begrepet talent, og hvorfor talentbegrepet må sees på med et kritisk blikk. Ved å se på talent som «delvis arvelig» (1), altså, at det springer ut fra genetiske forutsetninger, og at det bare er en liten andel mennesker som har talent (4). Vil man se på talent som relativt uproblematisk, og ifølge Howe et al. (1998), kan dette bety at talent eksisterer. Problemet oppstår når man ser nærmere på punkt 2,3 og 5. Her vil trenere og ledere ha et sterkt fokus på å identifisere og plukke ut de mest talentfulle utøverne. Fordelene med denne fremgangsmåten er at trenere utvelger og samler alle de talentfulle utøverne i egne grupper, slik at de kan bruke mer tid og penger på de «utvalgte». På denne måten kan man som trener motivere utøverne til å jobbe hardere for å oppnå sitt potensial (Howe et al. 1998). Selv om denne fremgangsmåten ikke blir støttet av nyere forskning, er det ofte disse kriteriene som blir brukt for å rettferdiggjøre identifisering og seleksjoner (Howe et al. 1998).

Sæther (2014) mener at de fleste trenerne har et klart synspunkt på hvordan de skal identifisere de mest talentfulle utøverne, men utvelgelsen blir gjort ut ifra trenerens subjektive mening. Dette støttes av Christensen (2009), som studerte hvordan trenere i dansk toppfotball identifiserer de mest talentfulle utøverne: Trenerne bruker sin egen praktiske erfaring for å

identifisere hvordan en talentfull spiller skal se ut. Trenerne ser etter de tekniske, taktiske, fysiske, psykologiske og sosiale kvalitetene. Men selv om mange av trenerne visste hva de skulle se etter og hvilke ferdigheter som var viktig i fotball, var det få som kunne beskrive hvilke kriterier som skulle identifisere de mest talentfulle spillerne (Sæther 2014). Hva som ble vurdert som et talent ble derfor også noe som var kulturelt betinget (Christensen; 2009).

Nyere forskning (Elferink-Gemser, Jordet, Coelho-E-Silva & Visscher, 2011; Simonton, 2001) viser at det kan bli for simpelt å se på talent som et produkt av medfødte egenskaper (Simonton, 2014, 2001). Ved å ha et slikt syn på talent, vil man kun fokusere på utøverens nåværende egenskaper og ferdigheter, fremfor utøverens fremtidige potensial (Simonton, 2014, 2001; Elferink-Gemser et al. 2011). Simonton (2014,2001) støtter Howe et al. (1998) og mener at det er fire grunner til at vi burde være kritiske til talentbegrepet: (a) Tidlige indikasjoner på ekstreme ferdigheter er sjeldne, og vi kan ikke med sikkerhet si at disse ferdigheten er nok til at utøveren lykkes i fremtiden; (b) det kan være store forskjeller blant individ som gjør at noen utvikles tidligere enn andre; (c) forskning viser at utøvere har sin egen særegne måte å utvikle seg på, derfor er det vanskelig å ha en mal på hvordan talentutviklingen skal foregå; og (d) domene spesifikke ferdigheter kan forandres eller forsvinne gjennom en utøvers levetid (Simonton, 2014, 2001). Dette får støtte fra Elferink-Gemser et al. (2011), som mener at disse punktene kan føre til at vi mister mange utøvere som ikke har tatt steget enda, men som kanskje ville lykkes over tid, hvis de hadde blitt tatt vare på i samme grad som de som blir vurdert som «talentfulle». Derfor mener Simonton (2001) og Elferink-Gemser et al. (2011) at talent burde være synlig ut ifra en prosess som er multidimensjonal, multiplikativ og dynamisk. Dette forklarer Elferink-Gemser et al. (2011. S.683) på følgende måte

«The reason for this is that many factors play a role; factors related to both the athlete (i.e., rate of learning, training and maturation of anthropometric, physiological, technical, tactical and psychological skills) and the environment (i.e., opportunities created by parents, trainers, coaches, talent development programme and the competition structure) along with a component of chance».

Disse forskerne (Simonton, 2014, 2001; Elferink-Gemser et al. 2011) mener at det er mange faktorer som spiller inn, og det er gjennom en kombinasjon av disse faktorene, talentet oppstår.

En slik tilnærming vil rette oppmerksomheten mot å skape et miljø hvor utøverne veiledes til å nå sine mål (Elferink-Gemser et al. 2011; Simonton, 2001).

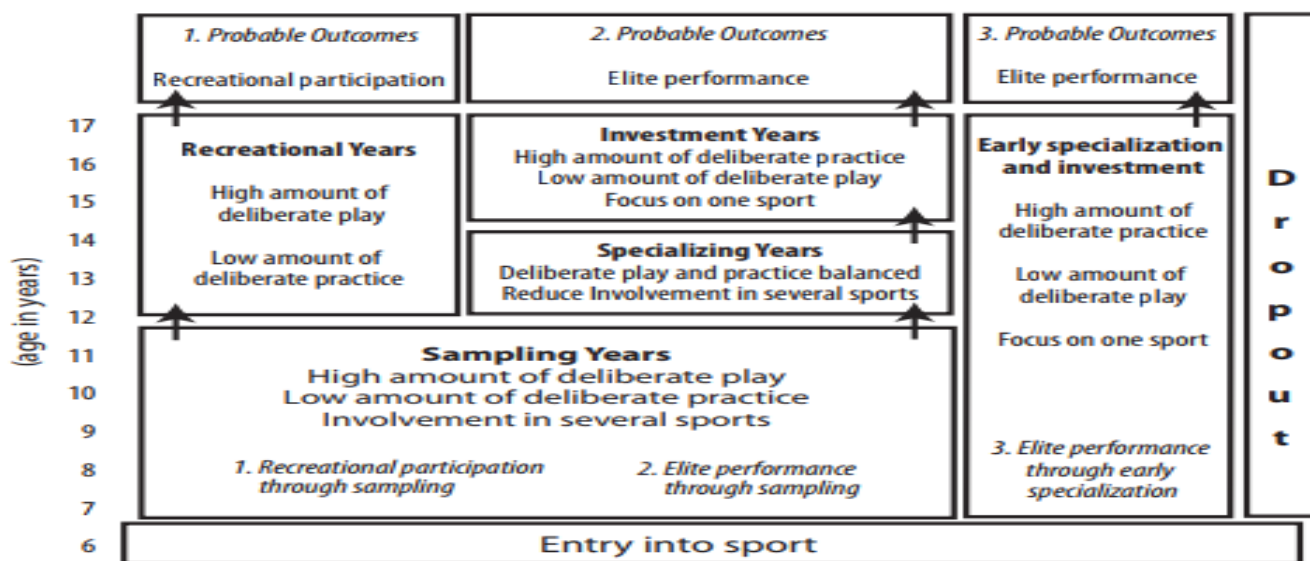
2.3 Talentutvikling

Talentutvikling har, i de senere år, blitt et mer aktuelt tema for forskere, trenere og ledere i idretten (Henriksen, 2011). Årsaken til dette kan være at det stadig stilles større krav til utøverne. Utøvere må tilpasse seg de fysiske og mentale kravene som stilles (Henriksen, 2011). Det betyr at sportsklubbene må forbedre talentutviklingsarbeidet slik at de kan holde seg i toppen. De idrettsmiljøene som lykkes, kan nyte stor anerkjennelse og de kan til og med tjene gode penger (Henriksen, 2011). Forskere som ser på talent som et resultat av trening nedtoner betydningen av arv og genetik, og mener at toppprestasjoner er et resultat av langsiktig og dedikert trening (Henriksen, 2011; Cote et al. 2007; Ericsson et al. 1993). Disse forskerne er enige om viktigheten av trening, men hvordan skal denne treningen tilrettelegges? Og hvor tidlig skal utøverne spesialisere seg? Forståelsen av utviklingsforløp som leder til elitenivå består i hovedsak av to forskjellige retninger. Den ene retningen, tidlig spesialisering, blir promotert av Ericsson og hans kollegaer (1993) og tar utgangspunkt i deres teori om målrettet trening.

Viktigheten av målrettet trening (engelsk: deliberate practice) for å nå ekspertnivå fikk momentum etter en studie gjennomført av Ericsson og hans kollegaer (1993). De var nysgjerrige på hvordan profesjonelle musikere oppnådde ekspertnivå. For å finne ut av hva som skilte de beste fra de nest beste og de ikke fullt så gode, besøkte de musikkakademiet i Berlin. Studentene fikk beskjed om å svare på en undersøkelse angående deres egne treningsaktiviteter og treningsformer. Etter at all data var analysert, var det kun en variabel som kunne forutse ferdighetsnivået til studentene: antall timer med målrettet og strukturert trening som studentene hadde trent på egenhånd (Ericsson et al. 1993). Videre undersøkelser viste at studentene bevisst trente for å forbedre seg hele tiden. Ifølge Ericsson (2006) er det fem kriterier som skiller de beste studentene fra de nest beste: (a) De observerer sitt eget arbeid; (b) de driver bevisst trening ut ifra tilbakemeldinger fra treneren; (c) de gjennomfører en stor mengde med bevisst, spesifikk og målrettet trening; (d) de setter læringsmål slik at de hele tiden kan forbedre seg; og (e) de reflekterer før, under og etter treningene. Ericsson et al. (1993) mener at denne type aktivitet er forskjellig fra lek, arbeid og andre former for erfaring innenfor et domene, fordi den referer til individuell, strukturert, målrettet og spesifikk form for trening. Treningen som gjennomføres

krever både fysisk, kognitiv og emosjonell innsats (Ericsson et al. 1993). Dette betyr, ifølge Henriksen (2011), at jo bedre man blir, desto mer skal man anstrenge seg for å bli bedre. Vi går fra «øvelse gjør mester» til «perfekt øvelse gjør mester» (s. 28). Den populærvitenskapelige fortolkningen av Ericsson et al. (1993) sin forskning er at utøvere behøver 10 000 timer med intensiv og konsentrert trening for å nå ekspertnivå. Disse timene er lange, harde og det kan være vanskelig å motivere seg på grunn av mangelen på umiddelbar belønning og fornøyelse (Ericsson et al, 1993). Det vil i så måte være en fordel at utøverne tidlig spesialiserer seg innen sitt felt, slik at de raskere kan akkumulere opp nok målrettet trening og dermed ligge foran andre konkurrenter (Ericsson et al. 1993).

Den andre retningen, tidlig allsidighet, blir promotert av Coté og hans kollegaer (2003, 2007, 2009), og tar utgangspunkt i deres perspektiver på barn og unges psykososiale behov. Jean Coté og hans kollegaer (Coté, Baker & Abernethy, 2003; Coté et al. 2007; Coté, Lidor & Hackfort, 2009) har ved en rekke studier undersøkt hva som kjennetegner bakgrunnen til suksessfulle utøvere. Gjennom empirisk forskning så har Coté et al. (2007) utviklet modellen «The Developmental Model of sport Participation» for å beskrive hvordan deltakelse og utvikling av prestasjon i idrett kan foregå fra barneidrett til voksenidrett.



Figur 1: DMSP – The Development Model of Sport Participation (Coté et al. 2007)

Modellen er delt inn i tre utviklingsforløp. Kolonnen til venstre viser mosjonistenes utviklingsvei, mens de to andre kolonnene viser mulige utviklingsveier til elitenivå. Ytterst til høyre har vi

utviklingsveien 'elitenivå via tidlig spesialisering'. Her vil utøverne, med påvirkning fra foreldrene eller egne prestasjoner, velge å fokusere på kun en idrett (Henriksen, 2011; Coté, Horton, MacDonald & Wilkes, 2009). Målet vil være å drive med bevisst målrettet trening, slik at man kun utvikler de ferdighetene som er viktig i den idretten man driver med (Coté et al. 2009). Treningene vil være trenerstyrt, og utøverne vil ha et stort fokus på å klare seg godt i konkurranser (Coté et al. 2009). En slik form for trening kan føre til at flere utøvere når eliten, men den kan også føre til markant økning i frafall. Dette kommer tydelig frem når utøverne er i perioder med dårlige resultater, eller når utøverne må velge å trene fremfor andre interesser (Coté et al. 2009). Tidlig og ensidig fokus på kun en idrett kan også føre til vanskeligheter med å holde seg motivert, samt økt risiko for skader (Coté et al. 2009).

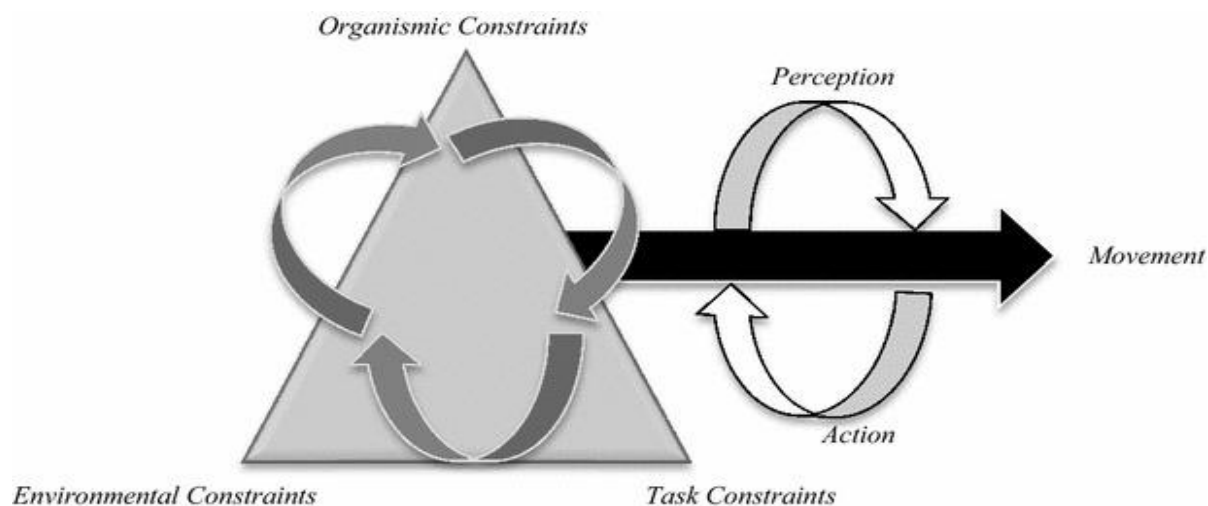
Utviklingsveien i midten heter 'elitenivå via variasjon'. Denne spesialiseringsprosessen foregår i etapper. Her skal utøverne delta i flere idretter i «prøveårene» (fra ca. 8-12 år). Treningene skal være selvorganisert med fokus på lek og moro, men utøverne vil også bli introdusert for bevisst målrettet trening (Coté et al. 2009). I «spesialiseringsårene» (fra ca. 13-16 år) går utøverne fra mange ulike idretter, til en om sommeren og en om vinteren. Utøveren vil da øke mengden av målrettet trening, slik at det skapes en balanse i treningshverdagen. Det betyr at treningene skal tilrettelegges ut ifra de to valgte idrettsgrenene (Coté et al. 2009). Den siste etappen kalles for 'investeringsårene' (fra ca. 16 år). Her vil det kun være fokus på en idrett, og treningshverdagen skal nå tilrettelegges slik at utøveren utvikler spesifikke ferdigheter som trengs i den valgte idretten (Coté et al. 2009). Denne utviklingsveien kan også skape eliteutøvere, men i motsetning til tidlig spesialisering, viser forskning at spesialiseringsprosessen bidrar til mindre frafall, færre skader, samt en mer positiv utvikling (Coté et al. 2009).

'Prøveårene i barndommen' består av to hovedelementer: Utøverne får prøve flere forskjellige idretter og utøverne deltar i hensiktsmessig aktivitet (Coté et al. 2009). Ved å delta i flere forskjellige idretter får barn muligheten til å oppleve miljøer som stimulerer til fysisk, kognitiv, affektiv og psykososial utvikling. Prøveårene gjør det mulig for barn å oppleve ulike former for sosialt samspill med jevnaldrende og voksne (f.eks. trenere og foreldre). De fysiske, personlige og mentale ferdighetene en utvikler kan investeres inn i en sport i fremtiden (Coté et al. 2009). Det andre hovedelementet handler om å la utøverne leke mest mulig i barndommen. Coté et al. (2009) bruker begrepet 'deliberate play', som er lekbasert, lystbetont og

hensiktsmessig aktivitet, for å beskrive disse type lekaktivitetene. Denne type trening organiseres av barna og tar utgangspunkt i tilpassede regler. Når utøverne får bestemme reglene ut ifra deres eget ferdighetsnivå, øker underholdningsverdien, noe som kan føre til at den indre motivasjonen øker (Coté et al. 2009).

2.3.1 Perspektiver på ferdighetsutvikling i fotball

Flere studier har også fokusert på selve treningsinnholdets påvirkning på utviklingen av fotballferdigheter. Et økologisk perspektiv på ferdighetsutvikling beskriver forholdet mellom utøveren og utøvermiljøet. Ifølge Davids, Araujo, Vilar, Renshaw & Pinder (2013) er det forholdet mellom utøveren og miljøet som er avgjørende for vår forståelse av ferdighetsutvikling i idrett. Teorien tar utgangspunkt i menneskelig bevegelse, hvor faktorer som persepsjon, kognisjon, beslutningstaking og handling blir fremhevet (Davids et al., 2013). Ifølge disse forskerne vil de ulike situasjonene som oppstår i fotball aldri være like for hvert enkelt individ. For å forklare dette, viser de til Newells begrensingsmodell fra 1986:



Figur 2: Newells begrensingsmodell (1986)

Fotball er et lagspill, det betyr at det alltid vil være et lag i angrep og et lag i forsvar som fører til at utøverne ofte havner i situasjoner hvor de må utføre handlingsvalg (Olivares, Clemente & Villora, 2016). Utøverne observerer situasjonen de er i og handler ut ifra oppgaven og miljøet. Det er derfor viktig at trenerne er klar over forholdet mellom innlæring av ferdigheter og spillerutvikling (Davids et al., 2013). Dermed kan trenerne tilrettelegge for at utøverne havner i mange kamplike situasjoner slik at de kan utføre flest mulig handlingsvalg (Davids et al., 2013).

En annen måte å tilrettelegge for et godt utviklingsmiljø er ved et representativt øvelsesdesign (Headrick, Renshaw, Davids, Pinder & Araujo, 2015). Et slikt design går ut på at treningsøktene skal være så kamplike som mulig. Dermed får utøverne muligheten til å trene på kamplike situasjoner under treningsøktene (Headrick et al., 2015). Siden spillernes tekniske, taktiske og fysiske egenskaper i fotball er viktig, burde trenerne fokusere på effektive læringsmiljøer, og unngå isolerte øvelser. Det er derfor viktig at trenerne har god kunnskap om spillet, og de må forstå hvordan utviklingsprosessen foregår. Headrick et al. (2015) mener derfor at effektive utviklingsmiljøer legger til rette for at utøverne må jobbe med 'beslutningstaking'. Dette samsvarer med Jones & Ronglan (2017) som mener at en fotballkamp er dynamisk, derfor må trenerne prøve å gjenskape de uforutsette situasjonene som kan oppstå under en kamp, på trening.

3.0 Teoretisk rammeverk

Det foregående kapitlet viste at det er ulike tilnærminger til talentutvikling. Enkelte mener at det i sterk grad er medfødte egenskaper som fører til ekspertferdigheter (Williams & Folland, 2008), mens andre forskere nedtoner betydning av arv og genetikk og mener at toppprestasjoner i sterk grad er et resultatet av langsiktig og dedikert trening. Ifølge Henriksen (2011) viser nyere forskning at det ikke kun er det som foregår på trening som har en betydning for utøverens utvikling, men også det som foregår på andre arenaer som familien, skolen og venner (Wylleman, De Knop, Verdet & Cecic-Erpic, 2007; Wolfenden & Holt, 2005; Coté, 1999; Andreassen & Wadel 1989). Derfor presenterer (Henriksen, 2011) en ny retning i talentutviklingsforskningen: Talent som et resultat av det spesifikke miljøet. Henriksen (2010) kaller dette et økologisk perspektiv og fokuserer ikke på den enkelte utøveren, men på hele talentutviklingsmiljøet.

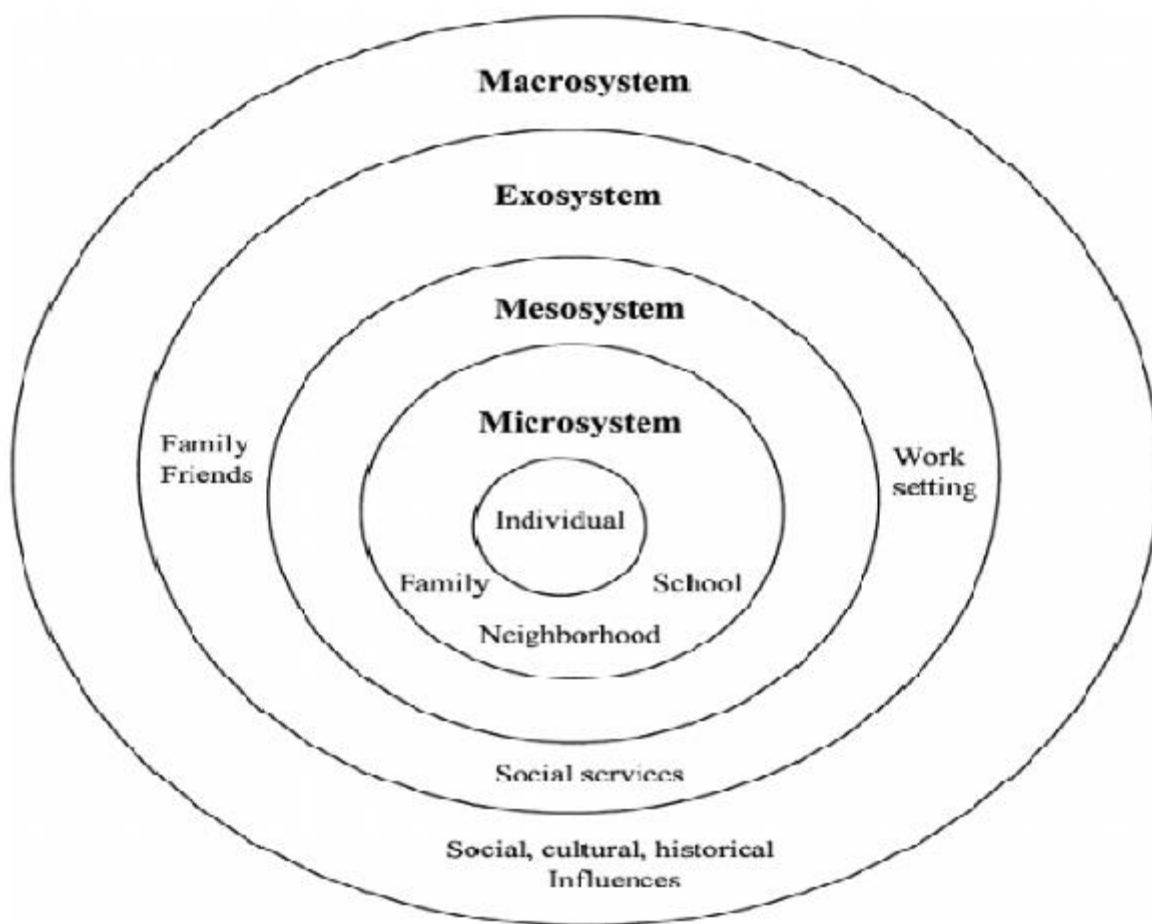
For å beskrive og forklare hele utviklingsmiljøet, tar Henriksen (2011) utgangspunkt i to modeller: Talentutviklingsmiljø-modellen og Miljøsuksess-modellen. Den første kan brukes til å beskrive selve miljøet, mens den andre forklarer hvorfor miljøet er suksessfullt. Modellene kan både virke som et konseptuelt rammeverk når forskere skal undersøke konkrete miljøer, og de kan bidra til å rette oppmerksomheten mot hva en kan undersøke, og får derfor betydning for studiens design, og i fortolkningen av resultatene (Henriksen, 2011).

3.1 Talent som et resultat av miljøet

For å forstå hvorfor noen utvikler seg til eliteutøvere, mener Henriksen (2011) at man må flytte fokus fra den enkelte utøver og over på hele talentutviklingsmiljøet, det Henriksen kaller et holistisk-økologiske perspektiv. I et slikt perspektiv vil fokuset være å skape et velfungerende miljø rundt spillerne. En grunnleggende antagelse er at det er vanskelig å vite hvem som kommer til å bli best, og derfor burde man heller legge til rette for alle. På denne måten kan man utvikle alle på en best mulig måte (Henriksen, 2008).

Henriksen (2010) sin talentutviklingsmiljø-modell er utviklet med utgangspunkt i Bronfenbrenners bioøkologiske utviklingsmodell, som beskriver miljøet som et sett med sirkler med ulike nivåer av kontekst for individets utvikling (Bronfenbrenner, 2005, 1979). Disse sirklene består av fire forskjellige kontekstnivåer. Innerst i utviklingsmodellen står selve individet som er lokalisert mikromiljøet, som består av familie, lærere og venner. Mesomiljøet beskriver

relasjoner og samspill mellom de ulike mikromiljøene et individ tar del i, for eksempel klubb- og skoletrening. Exomiljøet viser til mikromiljøer som ikke påvirker individet direkte, men indirekte. For eksempel når foreldrene får ny jobb, så kan dette påvirke individets muligheter for hjelp og støtte i hjemmet. Ytterst i utviklingsmodellen finner vi makromiljøet. Dette miljøet beskriver kulturelle og subkulturelle mønstre i samfunnet individet befinner seg i. Det er altså miljøets verdier, normer og lovverk som påvirker individet indirekte (Bronfenbrenner, 2005, 1979).



Figur 3: Bronfenbrenners bioøkologiske utviklingsmodell (1979)

Som vi kan se, påvirker alle miljøene hverandre. Dette betyr at en endring i et av leddene vil få konsekvenser for alle leddene i modellen. Bronfenbrenner har opp gjennom årene videreutviklet den økologiske utviklingsmodellen (Bronfenbrenner, 2005). De tidligere utgavene fokuserte kun

på kontekstens betydning, men senere utgaver beskriver hvordan utvikling skjer i en sammenheng mellom personen, prosessene og konteksten (Bronfenbrenner, 2005). Det er derfor viktig at vi både ser på individet og hele miljøet hvis vi skal forstå menneskelig utvikling (Bronfenbrenner, 2005, 1979). Henriksen (2010) tilpasset Bronfenbrenners bioøkologiske modell til en spesifikk idrettskontekst og kaller dette for Talentutviklingsmiljø-modellen.

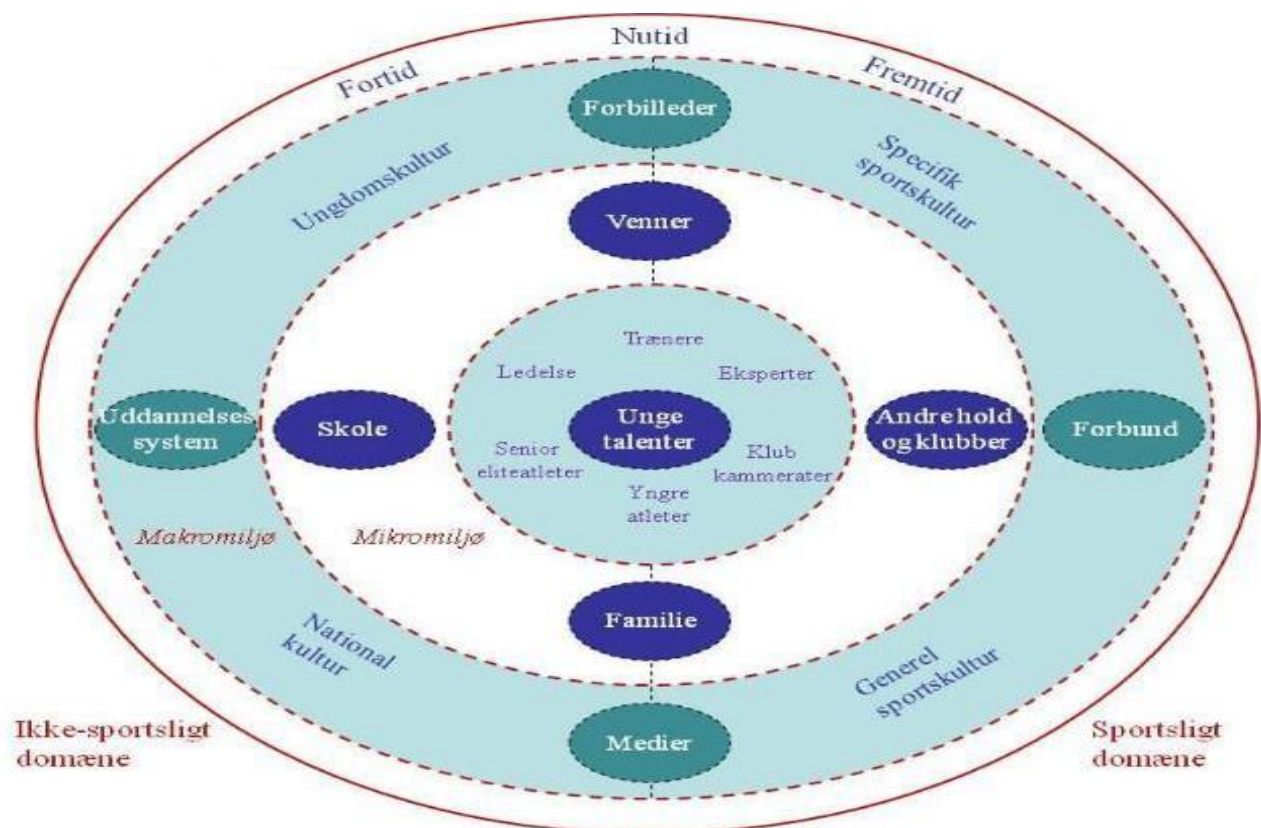
Innenfor dette perspektivet stammer en av grunnleggende antagelsene fra systemteoretisk tenkning. Systemteoretisk tenkning fokuserer på helheten og hvordan samspillet mellom de ulike delene påvirkes av hverandre (Ertesvåg & Roland, 2013). Et utviklingsmiljø kan derfor ses på som et sosialt system ved at systemet kommuniserer, skaper og vedlikeholder seg selv (Nordahl, 2012). Lewin (1939) mener at man ikke kan studere enkeltdeler for å forstå helheten og det er nettopp denne antagelsen som legger et sterkt premiss på det forskeren forsøker å observere og undersøke. Den holistiske og økologiske metoden krever derfor en kompleks og grundig analyse av et idrettsmiljø i sin helhet. Helheten har sine egne egenskaper, som kan være kvalitetsmessig annerledes fra summen av de enkelte delene, og kan derfor kun forstås ved å undersøke miljøet i sin helhet (Lewin, 1939). Jeg tolker det slik at en observatør ikke kan forstå utviklingsmiljøet ved å kun fokusere på talentutviklingsarbeidet på feltet. Observatøren må forstå alle enkeltdelene samlet, slik at det blir lettere å se helheten, altså, hvordan systemet vedlikeholder seg selv. Siden talentutviklingsmiljøer er påvirkelig fra omverdenen, vil systemet bli påvirket av ulike endringer som oppstår på person eller ulike kontekstnivå (Lewin, 1939).

I undersøkelsen av helheten forsøker en å gripe den spesifikke kulturen som preger utviklingskonteksten. Den holistisk-økologiske tilnærmingen er derfor også sterkt påvirket av kulturpsykologiske perspektiver. Kulturpsykologiske perspektiver beskriver hvordan mennesker lever i et samfunn, og hvordan samfunnet og kulturen lever i menneskene (Tudge, 2008). Bronfenbrenner mener at kultur og menneskelig utvikling henger sammen, og forklarer dette på følgende måte: Ved å sosialisere seg med andre mennesker i samfunnet lærer individet hva som forventes av dem, hvordan de skal oppføre seg og de forskjellige reglene og normene de skal følge (Tudge, 2008, s. 73). Når individet vokser opp i et samfunn med en unik kultur vil også handlingene være påvirket av dette. Derfor er det viktig å ha kjennskap til individets eller gruppens kultur, for på denne måten vil man også forstå hvordan individet eller gruppen tenker og utvikler seg (Tudge, 2008).

En holistisk-økologisk metode fokusere på miljøet utøveren utvikler seg i. På denne måten tilbys det et mer helhetlig perspektiv over menneskelig utvikling. En holistisk-økologisk metode kan hjelpe forskere til å utvikle en samlet forståelse av hva som konstituerer selve talentutviklingsmiljøet, men samtidig kan metoden også bli brukt som en metodisk tilgang til å beskrive hvordan vi kan gå frem for å undersøke talentutviklingsmiljøer (Henriksen, 2011). Et eksempel på en metodisk tilgang kan være å strukturere datainnsamlingen med utgangspunkt i de to arbeidsmodellene til Henriksen (2011): Talentutviklingsmiljø-modellen og Miljøsuksess-modellen.

3.2 Talentutviklingsmiljø-modellen (TUM-modellen)

Henriksen (2011) beskriver Talentutviklingsmiljø-modellen som økologisk i den forstand at den forklarer hvordan en utøver utvikler seg gjennom å delta i ulike miljøer. Modellen er også helhetlig i den forstand at den både inkluderer mikro- og makromiljø, og et idrettslig og et ikke-idrettslig domene. Dette betyr at modellen kan fungere som en ramme for å beskrive konkrete miljøer, som for eksempel miljøets struktur og funksjoner, sentrale komponenter og relasjoner, og hvordan de forskjellige delene i miljøet påvirker utviklingsprosessen. Modellen viser hvordan alle delene påvirker utøverens utvikling, som ifølge Bronfenbrenner (2005) og Tudge (2008), er i tråd med et økologisk og kulturpsykologisk perspektiv.



Figur 4: Talentutviklingsmiljø-modellen (TUM-modellen) (Henriksen, 2010, s. 40)

Som figuren viser, er det de unge talentfulle utøverne som er sentrum i modellen. De to første sirkelene rundt talentet beskriver ulike deler som kan påvirke utøveren på mikronivå. Som jeg skrev tidligere, var det først og fremst familie, venner og skole som påvirket utøveren i den første sirkelen, men siden vi skal fokusere på talentutvikling i idrett, ser man at det er klubben som kommer først (Henriksen 2011, 2010). Det nære klubbmiljøet inneholder trenere, ledere, klubbkamerater, yngre og eldre utøvere og ulike eksperter. Ekspertene i klubben kan for eksempel være fysioterapeuter og ernæringsfysiologer. De eldre utøvere kan ofte være rollemodeller for de yngre. Mikromiljøet består også av andre klubber som utøveren møter i konkurranser eller i andre sammenheng. Det idrettslige domenet beskriver den delen av miljøet som er direkte relatert til idrettskarrieren, mens det ikke-idrettslige domenet beskriver den delen av miljøet som ikke har noe med idretten å gjøre (Henriksen, 2011). Talentutviklingsmiljø-modellen samsvarer med arenamodellen til Pensgaard og Høgmo (2004) som setter enkeltspilleren i sentrum og retter fokuset mot de ulike arenaene utøveren deltar på. Ifølge

Olympiatoppen skisserer begrepet utøveren i sentrum de helhetlige kravene som stilles og som må beherskes. For at utøverne skal lykkes må de være i balanse som individer (Pensgaard & Høgmo, 2004; Andreassen & Wadel 1989).

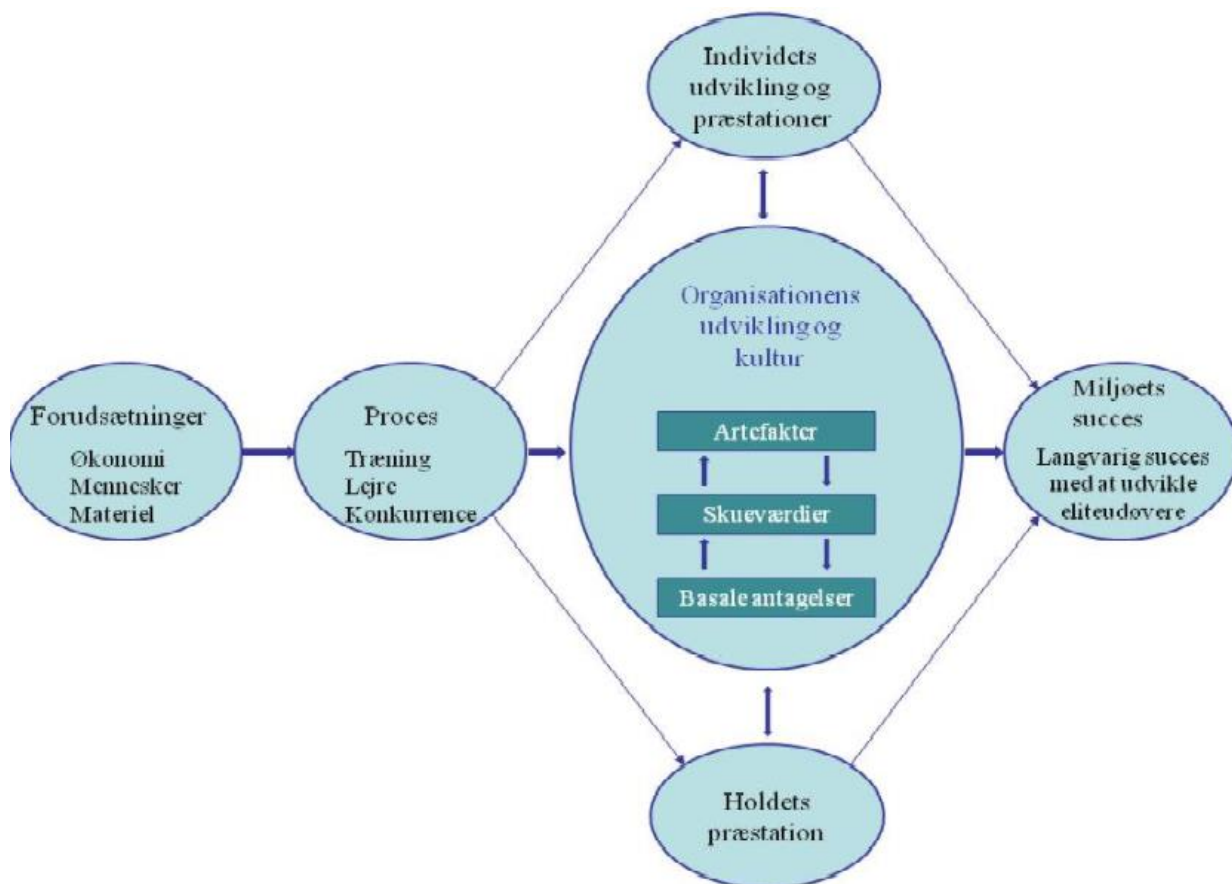
Ytterst i modellen finner man makromiljøet som inneholder forskjellige elementer som forbilder, forbund, utdannelsessystem og media. Disse elementene har en indirekte innflytelse på utøverens utvikling. Forbildene til utøveren kan være landslagsspillere eller utøvere fra andre idretter. Disse forbildene kan for eksempel hjelpe utøverne til å forstå hva som kreves, og samtidig være et levende bevis på at det er mulig å ta steget opp til elitenivå (Henriksen, 2011). Idrettsforbundene har innflytelse på fordeling av midler, regler, utdanningsprogrammer for trenere, m.m. Utdanningssystemet kan, ifølge Henriksen (2011), være fleksible og tilpasset til å støtte utøvernes sportslige utvikling. Det siste elementet, media, påvirker miljøet ved at det fokuserer mer på noen idretter og eliteutøvere enn andre. Makromiljøet kan også bestå av en rekke forskjellige kulturelle elementer som nasjonens generelle idrettskultur, den spesifikke idrettens kultur og ungdomskulturen (Henriksen, 2011).

Forskning med utgangspunkt i et holistisk-økologisk perspektiv har vist at alle faktorene i miljøet kan ha en innvirkning på utøverens utvikling (Henriksen, 2011). Halldorsson (2017) forklarer hvordan de ulike kulturelle elementene kan påvirke utøverens utvikling på følgende måte: «For eksempel så representerer tysk maskineri, nederlandsk totalfotball og driblende argentinerne forskjellige skoler av hvordan man skal spille fotball. Disse beskrivelsene kan markere de forskjellige identitetene» (s. 66). Videre bruker Halldorsson Island som et eksempel på hvordan kultur og identitet kan påvirke utøverne. De unge utøverne vokser opp i et miljø hvor hardt arbeid og stolthet er viktigst. Dette er også synlig når man besøker Island eller ser på landslaget spille kamper (Halldorsson, 2017, s. 67). Rundt selve modellen følger det en tidslinje som viser til fortid, nåtid og fremtid. Denne tidslinjen illustrerer at miljøet er dynamisk og i konstant endring for å tilpasse seg verden rundt idretten (Henriksen, 2011).

Det er viktig å presisere at miljøene og domenene må sees på som et system, hvor delene er gjensidig avhengig av hverandre, og på denne måten vil de også påvirke hverandre. Dette er i tråd med Lewins (1939) systemteoretiske perspektiv, som forklarer at man ikke nødvendigvis vil forstå helheten ved å analysere enkeltdelene i modellen.

3.3 Miljøets suksessfaktorer (MS-modellen)

Der Talentutviklingsmiljø-modellen prøver å beskrive miljøet, vil Miljøsuksess-modellen prøve å forklare hvorfor noen miljøer lykkes med å utvikle talenter opp til elitenivå (Henriksen, 2011). Miljøsuksess-modellen tar utgangspunkt i miljøets forutsetninger for talentutvikling, og hvordan de daglige rutinene medfører utvikling på tre områder. For det første utvikler utøverne seg, noe som betyr at de tilegner seg kompetanse. Det oppstår en kultur i gruppen, som kan bidra til å forbedre treningshverdagen. Det tredje området handler om utvikling av lagets evne til å prestere som et lag. Disse tre områdene skaper, i fellesskap, miljøets suksess (Henriksen, 2011).



Figur 5: Miljøets suksessfaktorer (MS-modellen) (Henriksen, 2010, s. 43).

Modellen tar utgangspunkt i de forutsetningene som finnes i det aktuelle miljøet. Det kan for eksempel være økonomiske-, materielle- og menneskelige ressurser. Materielle ressurser er treningsfasilitetene, treningsutstyr m.m. De menneskelige ressursene kan være trenere og deres utdannelsesnivå, tilgang til eksperter og kompetente ledere (Henriksen, 2011). Ifølge Erichsen,

Solberg & Stiklestad (2015) er økonomi en nødvendig ressurs for enhver virksomhet. Når man forvalter ressursene på en best mulig måte skapes det et optimalt handlingsrom. Et godt økonomisk fundament gir soliditet og handlefrihet. På denne måten kan økonomiske ressurser gi virksomheten arbeidsro til å fokusere sitt fulle arbeidet på å nå målene som er satt (Erichsen et al. 2015).

Proessen tar for seg de daglige rutinene og viser til de aktivitetene som oppstår i miljøet. Selv om aktivitetene kan variere fra miljø til miljø, kan vi forvente at elementer som treninger, treningsleirer og konkurranser eksisterer. Et godt eksempel på et effektivt læringsmiljø kan være når spillerne må jobbe med handlingsvalg i spillsituasjoner som ligner på de som de møter i kampen i mesteparten av treningstiden (Headrick, Davids, Pinder & Araujo, 2013). Målet er å få de unge utøverne til å trene på kamplike situasjoner. Jones & Ronglan (2017) mener at det kan oppstå mange ulike situasjoner i fotball, og at det kun er ved kamplike øvelser man kan sørge for at de unge utøverne klarer å løse de uforutsette situasjonene som kan oppstå under en trening eller kamp.

Individets utvikling og prestasjoner handler om utøverens sportslige resultater, egenskaper og kvaliteter. Disse ulike ferdighetene kan gagne utøveren i det idrettslige domenet, men også i det ikke-idrettslige domenet. Lagets prestasjoner referer til lagets sportslige suksess (Henriksen, 2011).

Sentralt i Miljøsuksess-modellen finner vi gruppens organisasjonskultur, som referer til hvordan gruppen oppfører seg og hvordan de løser de ulike problemene som oppstår. Modellen tar utgangspunkt i Scheins (1992) teori om organisasjonskultur, som inneholder de tre nivåene under gruppens kultur. Kulturelle artefakter omfatter fysiske gjenstander som klær, bygninger og verbale manifestasjoner som myter og historier. Det betyr at artefaktene er sansbare objekter som medlemmene skaper gjennom handlingsmønstre basert på normer og verdier. Selv om artefaktene er lett å observere betyr det ikke nødvendigvis at de er forståelig for alle (Schein, 2010, 1992). Verdier og normer innad i miljøet definerer hva som er verdifullt og hva som er normal og unormal atferd. Verdier kan for eksempel danne basis for vurderinger om hva som er rett og galt, mens normene gjør medlemmene bevisst over hva som forventes av dem (Schein, 2010, 1992). Grunnleggende antakelser er noe medlemmene tar for gitt, men som i høy grad former hvordan

gruppen tenker og handler. De grunnleggende antakelsene integreres til et kulturelt paradigme som skaper sosialisering av nye medlemmer, og et stabilt og tilpasningsdyktig miljø (Schein, 2010, 1992).

Miljøsuksess-modellen viser at talentutviklingsmiljøets suksess er et resultat av samspillet mellom miljøets forutsetninger, de daglige rutinene, individets og lagets utvikling og prestasjoner, mens gruppens organisatoriske kultur integrerer disse ulike elementene (Henriksen, 2011; Schein, 2010, 1992).

4.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført. Innledningsvis presentere jeg forskningsdesignet og min metodiske tilnærming. Deretter følger det en fremstilling av Athletic Club, studiens utvalg og informanter. Videre beskriver og redegjør jeg for hvordan jeg samlet og analyserte all data. Jeg avslutter kapitlet med å reflektere rundt min egen forskerrolle.

4.1 Design

Denne studien ble designet som en casestudie av spillerutviklingsmodellen i Athletic Club. Det sentrale forskningsspørsmålet var: Hvordan ønsker akademiet til Athletic Club å drive utvikling av unge fotballspillere? Herunder, hvilke ideer, teorier og praksiserfaringer danner grunnlaget for talentutviklingsarbeidet?

Uansett hvor presist problemstillingen er formulert, må vi som regel spesifisere og konkretisere ytterligere hva slags fenomener som skal belyses i studien (Grønmo, 2016). For å få til dette må vi avgjøre hva slags analyseenheter som skal studeres, og hva slags informasjon om disse enhetene som skal inngå i studien. Ifølge Grønmo (2016) kan vi skille mellom ulike typer av samfunnsvitenskapelige analyseenheter. På bakgrunn av dette vil analyseenheten i min studie være Athletic Clubs spillerutviklingsmodell, hvor observasjonsenhetene er intervjuer, observasjoner og analyser av sentrale klubbdokumenter.

Ifølge Yin (1989) er casestudier best egnet når forskeren er ute etter hvordan og hvorfor spørsmål, og når forskeren har liten kontroll over de hendelsene som kan oppstå. Et eksempel på dette kan være min oppgave, hvor jeg var ute etter hvordan Athletic Club utviklet sine talenter og hvorfor de har valgt den foretrukne utviklingsmodellen. Yins definisjon utvikles gjennom kontrasten til kvantitative utvalgsstudier der spørsmålene vanligvis er «hvor mange» eller «hvor ofte» (Andersen, 2013. s. 25). Casestudier egner seg ikke til å kartlegge det empiriske omfanget av et fenomen, men derimot så ligger styrken ved casestudier i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser (Andersen, 2013).

4.2 Casestudie som en metodisk tilnærming

Yin (2009, 1989) definerer en casestudie som en empirisk metode. Denne definisjonen består av fire punkter. De to første punktene er knyttet til å undersøke et samtidsfenomen i dets faktiske kontekst. Det er kun deltakende observasjon som tilfredsstiller dette kravet ved at forskeren er til stede. Det tredje punktet dreier seg om fenomener som ikke kan skilles fra konteksten, mens det fjerde punktet handler om antall datakilder. Casestudier kan basere seg på mange og ulike datakilder, derfor er validitet i tolkninger og forklaringer en av casestudiens sterke sider. I et slikt perspektiv er ikke dataene noe forskeren samler, men et resultat av en sosial konstruksjon der forskerens forutsetninger og fagets forkunnskaper spiller en vesentlig rolle for resultatet (Andersen, 2013). Casestudiens styrke ligger i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser. Dette sammenfaller med min holistiske og økologiske tilnærming, og derfor var casestudie den metoden jeg fant best egnet for mitt prosjekt.

Maaløe (2004) og De Vaus (2001) har identifisert tre ulike tilnærminger til casestudier. Den første tilnærmingen kaller de for teoriutvikling, som tar utgangspunkt i en induktiv tilnærming. Dette betyr at forskeren bygger opp en bestemt teoretisk forståelse ut ifra de empiriske analysene som har blitt gjennomført, en såkalt 'nedenifra-og-opp' tilnærming. Selv om Maaløe (2004) og De Vaus (2001) presiserer at denne tilnærmingen best egner seg når en skal undersøke fenomener som ikke har vært gjenstand for tidligere forskning, byr tilnærmingen likevel på utfordringer som kan svekke casestudiens vitenskapelige kvalitet. For det første, kan en slik tilnærming føre til at datagenereringen blir ustrukturert, noe som også fører til uhåndterlige datamengder. For det andre er det vanskelig å tro at en kan tilnærme seg et felt uten subjektive meninger (Maaløe, 2004; De Vaus, 2001).

Den andre tilnærmingen er et teoritestende utgangspunkt, en såkalt 'ovenifra-og-ned' tilnærming. Her undersøker en bestemte teoriers gyldighet på et gitt datamateriale. De predefinerte hypotesene testes mot den empiriske virkeligheten (Maaløe, 2004; De Vaus, 2001). Ved en slik tilnærming må forskeren studere feltet med definerte kategorier slik at man nøyaktig vet hvilke svar som vil bekrefte eller falsifisere de hypotesene som prøves (Tjora, 2010). Ser man på det Elferink-Gemser (2011) og Simonton (2001) skriver om talentutviklingsmiljø, er det tydelig at denne tilnærmingen også byr på utfordringer. Når man undersøker et komplekst og dynamisk fenomen, kan det være vanskelig å kontrollere dataene og funnene. Dersom forskerens

tilnærming er basert på predefinerte teorier kan det bli vanskelig å se hva casen faktisk viser, siden forskeren kun tar med data som passer inn (Maaløe, 2004; De Vaus, 2001). Det betyr at den kunnskapen forskeren tilegner seg gjennom sin casestudie svekkes, ettersom forskningen i hovedsak dreier seg om hvorvidt en hypotese kan bekreftes eller avkreftes (Maaløe, 2004; De Vaus, 2001).

Som en konsekvens av dette presenterer Maaløe (2004) en tredje tilnærming som er mer eksplorerende og integrerende. Hvis vi skal få med oss det casen berører bør casestudier gjennomføres som en syklisk tilnærming, hvor det er kontinuerlig dialog mellom teorier, genererte data, forskerens tolkninger og feedback fra informanter (Maaløe, 2004, s.3). På denne måten kan en forsker bruke en teoritestende og teoribyggende tilnærming hvor de utfordringene som en ensidig enten-eller tilnærming vil by på, minimeres. Denne tilnærmingen gir, i motsetning til et teoritestende utgangspunkt, rom for spørsmål en på forhånd ikke klarer å formulere, men som senere kan vise seg å ha stor betydning (Yin, 2009). Derfor krever denne tilnærmingen et løpende samspill mellom teori, erfaringer og feltet (Maaløe, 2002). En slik tilnærming kan også øke studiens troverdighet (Nilsen, 2012). Med denne tilnærmingen har forskeren muligheten til å sjekke med informantene om de tolkningene som blir gjort stemmer overens med deres virkelighetsoppfatning (Yin, 2009; Maaløe, 2004). Min studie anlegger en slik eksplorerende og integrerende tilnærming ved at jeg undersøkte et fenomen i dets faktiske kontekst (Yin, 2009; Flyvbjerg, 2006).

4.3 Athletic Club de Bilbao i en kulturell, lokal og historisk kontekst

Bilbao ligger i Nord-Spania, fjorten kilometer sør for Biscayabukta, og er hovedstad for Vizcaya-provinsen. Bilbao er sentrum for Baskerland, et landområde som totalt omfatter syv provinser i Frankrike og Spania. Byen Bilbao er et av landets ti største og har omkring 350 tusen innbyggere. Storbyområdet har et folketall på rundt 950 tusen. Bilbao er en viktig havneby med skipsverft, handel og jernindustri, og byens offisielle språk er baskisk og spansk. MacClancy (1996) beskriver Bilbao som en eldgammel by med en egen kultur og historie som skaper en sterk felles identitet. Baskerne er særegne mennesker og blir karakterisert som hardt arbeidende og stolte, med en stor vilje til å bevare den nasjonale identiteten. De ser på familie, stolthet og respekt som de mest betydningsfulle verdiene (Vaczi, 2015; MacClancy, 1996).

Fotball ble introdusert i Bilbao av britiske industriarbeidere, og av baskiske studenter som hadde returnert til Bilbao etter å ha studert i Storbritannia. Mariann Vaczi forteller i sin bok, *Soccer, Culture and Society in Spain* (2015), hvordan det hele startet en vårdag i 1894. Britene var kjent som 'skaperne av spillet' (Vaczi, 2015; MacClancy, 1996). Ved å utfordre de britiske skaperne av spillet, viste 'The Bilbainos' et tegn på selvsikkerhet de lokale kunne identifisere seg med (Vaczi, 2015; MacClancy, 1996). Britene, som allerede da var kjent for sin fysiske spillestil, hadde fotballutstyr og en trener med klare spilleregler. Baskerne derimot, hadde ingen av disse delene og et tap var uunngåelig. Bilbao tapte sin første fotballkamp mot britene, men kampen førte til en lidenskap for sporten som står like sterkt den dag i dag (Vaczi, 2015; MacClancy, 1996). Interessen for sporten vokste for hver dag etter kampen, og den ble så populær at de lokale gikk sammen for å stifte egne lag. I 1901 ble Athletic Club Bilbao stiftet, og har siden vunnet den spanske serien åtte ganger, spanske cupen tjuelfire ganger og den spanske super cupen to ganger.

Kampene som tok plass i Bilbao ble samlingspunktet for de lokale supporterne, men det var ikke prestasjonen på banen som var hovedgrunnen til dette. Fotballen representerte hvem baskerne var. De lokale kunne identifisere seg med klubben (MacClancy, 1996). Walton (2001) forklarer det på følgende måte

«Athletic is a football club which takes its identity from the people and the environment in which it develops: the Basque people and Bilbao... Bilbao from the beginning of this century including a little earlier (1898), identified itself with Athletic de Bilbao» (s. 120).

Det Walton mener her er at Baskerne før i tiden pleide å identifisere seg selv med Athletic og måten de spilte på. Fotball handlet om stolthet, hardt arbeid og respekt. Etter hvert som klubben ble større, skulle Athletic Club representere baskerne og Bilbao.

Athletic Club de Bilbao har, sammen med Real Madrid og Barcelona, aldri rykket ned fra den øverste divisjonen. På tross av en «Basque-only» rekrutteringspolitikk siden 1919 (MacClancy, 1996), som innebærer at klubben kun kan hente spillere fra Baskerland, er Athletic den fjerde mest suksessfulle klubben i Spania. Athletic er også en av få klubber i Spania som er eid av supporterne, kalt socios. En undersøkelse gjort av avisen El Mundo viste at 76 prosent av Athletic-supporterne heller ville rykke ned enn å endre rekrutteringspolitikken. Klubben har en

identitet med rot langt tilbake i tid, og de ser på hver enkelt spiller som uerstattelig. Hovedmålet er å utvikle så mange spillere som mulig opp til A-laget. Dette er en vanskelig oppgave, derfor har klubben bestemt seg for å aldri selge spillere. De få gangene de har blitt nødt til det, har de brukt pengene til å forbedre talentutviklingsarbeidet og treningsanlegget. Den tidligere klubbpresidenten, José Maria Arrate, beskriver det på følgende måte:

«We see ourselves as unique in the world football and this defines our identity. We do not say that we are better or worse, merely different. We only wish for the sons of our soils to represents our club, and in so wishing we stand out as a sporting entity, not a business concept» (Vaczi, 2015).

Athletic kan på mange måter bli sett på som en stor familie. Klubben er en institusjon hvor alle kan samles som en enhet og representere den baskiske identiteten (Vaczi, 2015). Mange av supporterne kjenner spillerne, trenerne og styremedlemmene, og sammen er alle enige om å representere en felles stemme: «*We are Basque!*» (Vaczi, 2015).

4.4 Utvalg og informanter

I denne studien er det gjort utvalg på to nivåer. Det første nivået er valget av Athletic Club som case, og det andre er valget av informanter til intervju og observasjon. Ifølge CIES Football Observatory ¹, er Athletic Club på første plass når det gjelder antall minutter på banen med egenproduserte spillere og de har flest 'club-trained' spillere i a-lagstroppen med sine 18 (Poli, Ravanel & Besson, 2015). På bakgrunn av dette, valgte jeg å utføre mitt prosjekt i denne klubben. Jeg har undersøkt hvordan Athletic Club ønsker å jobbe med utvikling av unge spillere ved å se på hvilke ideer, teorier og praksiserfaringer som danner grunnlaget for talentutviklingsarbeidet, og hvordan dette kommer frem i praksis. Informantene ble valgt på bakgrunn av følgende kriterier: de måtte representere ulike deler av sportslig ledelse, de måtte ha god og ulik erfaring fra spillerutvikling i organisasjonen og de måtte være åpne og villige til å dele sine erfaringer.

Det var viktig at informantene hadde flerårig erfaring fra utviklingsarbeidet i Athletic Club, og at de var villig til å dele sine erfaringer og perspektiver. Jeg forsøkte å sikre at utvalget

¹CIES Football Observatory. Club Rankings – Demography. <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/rk/demo/en/club-trained.html> (Januar, 2018).

skulle være stort nok og godt nok egnet til oppgavens formål og problemstilling for å sikre størst mulig variasjon i informantenes erfaringer, perspektiver og refleksjon rundt forskningsspørsmålene (Thagaard, 2013). Men på grunn av språkbarrieren var det vanskelig å finne flere trenere eller andre i den sportslige ledelsen. Jeg tok kontakt med klubben for å rekruttere informanter. U14 treneren ble min nøkkelinformant under hele oppholdet. Via han kom jeg i kontakt med den ansvarlige for samarbeidsklubbene, sportsdirektøren og en lærer som kjente godt til spillerne gjennom skolen. Personen som var ansvarlig for samarbeidsklubbene hadde vært i klubben i syv. Sportsdirektøren var inne i hans andre periode. Hans først periode som sports direktør var i 1994 – 2001, før han ble gjenvalgt i 2011. U14 treneren hadde jobbet i klubben i seks år.

4.5 Datainnsamling

For å få et mer nyansert bilde av talentutviklingsarbeidet til Athletic Club valgte jeg å observere U11 – U14 lagene i klubben. Totalt observerte jeg femten økter, hvor tre av dem var med U11, to med U12 og U13 og åtte med U14. Ifølge Dewalt & Dewalt (2011) burde forskeren observere aktivitetene og studere den røde tråden. Målet er å observere det vanlige mot det uvanlige og hvordan dette påvirker helheten. Jeg ønsket å observere ulike lag for å få et bredere spekter av erfaringer slik at utvalget skulle representere talentutviklingsarbeidet på en best mulig måte. Ved å være på feltet havnet jeg ofte i uformelle feltsamtaler, noe som ifølge Aase og Fossåskaret (2010), fører til at forskeren får store mengder av faglig informasjon gjennom de som befinner seg i miljøet.

Den første dagen på Lezama fikk jeg en omvisning på treningsområdet. Jeg fikk presentere meg selv for både de ansatte og trenerne og fortalte kort om prosjektets form og hensikt. Jeg bestemte meg tidlig for å involvere trenerne i prosjektet ved å dele mine tanker og observasjoner, på denne måten kunne jeg bygge tillit til miljøet. Da omvisningen var over, gikk vi ned til garderobene hvor jeg skulle møte spillerne fra U10 til U14 lagene. Etter at jeg hadde presentert meg selv gikk vi inn i trenergarderoben. Her fikk jeg alt av utstyret jeg trengte for å være en del av trenerteamet på feltet.

I løpet av de fire første dagene hadde jeg rukket å gjennomføre alle intervjuene mine. Dette var et tilfeldig, men svært hensiktsmessige valg. Ifølge Widerberg (2011) er intervjuer et

adekvat valg når forskeren vil avdekke forståelse og ikke bare fakta. Min interaksjon med trenerne, omgivelsene og dokumentanalysene kunne da bli brukt som et fundament for å bekrefte eller avkrefte mine antakelser. Jeg fikk også et intervju med U14 treneren helt på slutten av oppholdet, slik at jeg kunne stille nye spørsmål som dukket opp etter at jeg hadde samlet observasjonsmateriale. Med en slik tilnærming hadde jeg muligheten til å sjekke med informanten om de tolkningene jeg gjorde stemte overens med deres virkelighetsoppfatning (Yin, 2009; Maaløe, 2004). Dette er i tråd med Maaløes (2004) sykliske prosess.

4.5.1 Intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Målet er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkmann, 2015). På bakgrunn av dette utarbeidet jeg to ulike intervjuguider før jeg reiste til Bilbao (Vedlegg 1 og 2). Guidene er inspirert av Henriksens (2010) studier som undersøkte hva som kjennetegnet bestemte talentutviklingsmiljøer, herunder komponenter på miljøets mikro – og makronivå, kultur, miljøets forutsetninger, de daglige rutine og individuell- og lagets utvikling. Intervjuene er derfor teoretisk informert. Intervjuguidene hadde en veiledende funksjon, den skulle sikre at jeg fikk spurt om det jeg hadde planlagt på forhånd. På denne måten kunne jeg sikre at jeg fikk med det mest sentrale for studien.

Når man på forhånd har fastlagt temaene man skal spørre om, bruker man en delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2013). Fordelen ved å bruke en slik tilnærming er at man kan bestemme rekkefølgen av spørsmålene underveis. På denne måten kunne intervjuene utvikle seg som en samtale mellom to personer, slik at det ble lettere for meg å skape en flytende fortelling (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013). Ved å stille åpne og innledende spørsmål fikk intervjupersonene muligheten til å ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant, samtidig som det ga meg anledning til å stille oppfølgingsspørsmål for å utdype og utforske nye retninger (Thagaard, 2013).

For å legge til rette for en avslappet stemning er det vanlig å gjennomføre intervjuene på steder der informantene kan føle seg trygge, dette kan for eksempel være på arbeidsplassen dersom undersøkelsen er knyttet til intervjupersonenes arbeid eller i vedkommendes hjem (Tjora, 2012). Jeg tenkte det kunne være greit å overlate til intervjupersonene å velge hvor intervjuet

skulle finne sted. Dette gjorde jeg ved å dele ut nummeret mitt til de jeg skulle intervju, slik at de kunne kontakte meg da de var ledige. Jeg sa tydelig ifra at jeg skulle tilpasse timeplanen min ut ifra arbeidstimene deres. Intervjuene med ansvarlig for samarbeidsklubbene og sportsdirektøren ble gjennomført i hovedkontoret på Lezama, mens intervjuene med treneren og læreren ble gjennomført i trenergarderoben. Selv om betydningen av sted kan virke som en liten detalj, mener Tjora (2012) at det viser seg å ha en stor betydning i enkelte intervjusituasjoner. Målet mitt var å skape en trygg og avslappet atmosfære, for å tilrettelegge for intervjupersonene til å belyse det aktuelle temaet og få samtalen på gli (Tjora, 2012). Hvert intervju startet med at jeg definerte situasjonen for intervjupersonen, fortalte litt om formålet med intervjuet, hva lydopptakeren skulle brukes til og om intervjupersonen hadde noen spørsmål. Før hvert intervju spurte jeg alltid personene eksplisitt om det var greit at jeg gjorde et opptak av intervjuet. Jeg ga også informasjon om hvordan disse opptakene skulle oppbevares, hvordan de skulle brukes og når de skulle slettes. Lydopptak gir meg som forsker visshet om at jeg får med det som blir sagt, slik at jeg i intervjusituasjonen kan konsentrere meg mer om deltakerne som snakker. På denne måten kan jeg sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet, slik at jeg kan be om utdypning og konkretisering der det trengs (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2012).

4.5.2 Deltagende observasjon

Jeg observerte 15 økter med tre forskjellige treningsgrupper i alderen 10 til 14 år. Selve øktene varte i 75 til 90 minutter og det var vanlig for spillerne i klubben å møte opp cirka 20 minutter før trening. Fra mandag til torsdag ble treningene gjennomført på ettermiddagen. I helgene var det som regel oppmøte mellom kl. 10 og 12, hvor det enten var kamp på lørdag og trening på søndag, eller omvendt. For min egen del startet dagene som regel kl. 16. Jeg møtte opp noen timer før og prøvde å se, høre og snakke med flest mulig. Etter den første dagen var det veldig enkelt for meg å havne i samtaler med de som var tilstede på Lezama. Jeg var «The guy from Norway» og de fleste ville høre hvordan jeg hadde havnet i Bilbao. Da klokken nærmet seg 18 møtte jeg som regel trenerne utenfor garderoben. Mens vi skiftet fikk jeg en beskrivelse av dagens økt og hvilke mål trenerne hadde for spillerne og seg selv. Før jeg ankom Bilbao, fikk jeg beskjed om at jeg skulle kle meg som en av trenerne i Athletic Club. Det ga meg muligheten til å observere ute på feltet, hvor jeg stod med de andre trenerne, og i garderoben før og etter trening. Ved å være «en av trenerne» fikk jeg alltid en god forklaring på hva som skjedde og det var lettere for meg å stille

spørsmål under øktene hvis det var noe jeg lurte på. Dette kaller Fangen (2010) for deltagende observasjon. Denne datainnsamlingsmetoden gir meg som forsker en mulighet til å studere menneskers samhandling og språkbruk uten at jeg påvirker samhandlingen eller talemåten i så sterk grad som i et intervju. Metoden innebærer at jeg følger menneskene jeg studerer og at jeg deltar sammen med dem i deres sammenheng. Dette gir meg muligheten til å skrive om feltet med en større innlevelse og kjennskap (Fangen, 2010). Skjervheim (1996) bekrefter dette og mener at det samfunnsvitenskapelige idealet ikke er å være en tilskuer som ser alt utenfra, men heller at en er et tilstedeværende subjekt. Det var viktig at jeg som forsker innså at jeg ikke skulle oppføre meg som en av dem. Metoden handler om at jeg som forsker deltar i den sosiale samhandlingen ved at jeg småpratet med deltagerne og på andre måter tilpasset meg situasjonen slik at jeg ikke forstyrret medlemmene i miljøet (Fangen, 2010).

Ifølge DeWalt og DeWalt (2011) innebærer observasjon at forskeren observerer daglige aktiviteter, ritualer, samhandlinger og hendelser for å få en bedre forståelse av miljøet. Lofland, Snow, Anderson og Lofland (2006) mener observasjon også innebærer seleksjon. Det er viktig at vi stiller spørsmål ved hvilke data som er relevante i forhold til problemstilling. For å være sikker på at det jeg faktisk observerte ga nyttig informasjon om hvordan Athletic Club jobbet i praksis, utviklet jeg en observasjonsguide (Vedlegg 3). Denne guiden inneholder hva man skal se etter og notere underveis i observasjonen og fokuserer på følgende: organiseringen av treningene, type treninger, læringsmål, feedback og treningsledelse. Jeg valgte denne guiden for å samle data på en måte som er så komplett som mulig slik at jeg får frem hva som skjedde på feltet (Tjora, 2012). Ved å følge guiden ble det også lettere for meg å ta feltnotater. Det er vanlig å nedtegne observasjoner samt refleksjoner knyttet til det man ser og hører i feltnotater, for å generere en feltdagbok. Dette vil hjelpe meg som forsker å bearbeide erfaringene gjort underveis og i det videre arbeidet med analysen (Tjora, 2012).

4.5 Dataanalyse

Dataanalysen har som mål å gjøre det mulig for leseren å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten at leseren selv må gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2012). Jeg har forsøkt å forstå hvordan Athletic Club ønsker å drive talentutvikling gjennom å studere perspektivene, meningene og tankene rundt de sentrale problemområdene til akademitrenerne og lederne. I likhet med en hermeneutisk sirkel har min forståelse blitt justert i

møte med feltet og på denne måten skapt en ny og dypere forståelse av helheten (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013).

I tillegg til intervjuer og interaksjon med miljøet, har jeg gjennomført dokumentanalyser av sentrale klubbdokumenter. Analysene fokuserte på treningsorganisering, overordnet strategi, målsetting, læringsstrategier og metodikk, og ga et nyansert bilde av hvordan de ønsket å jobbe. Ifølge Nilsen (2012) og Widerberg (2011) vil studiens troverdighet øke når forskeren anvender ulike kilder.

For å representere de empiriske data på en best mulig måte ble data brutt ned til håndterlige deler (Thagaard, 2013; Tjora, 2012). Jacobsen (2015) mener at analyse av kvalitative data dreier seg om å redusere tekster til mindre bestanddeler, for å så binde disse elementene sammen. Denne analysen dreier seg om fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere/kategorisere og sammenbinde.

Å dokumentere er den første fasen i analysen. Her måtte jeg renskrive intervjuene og observasjonene, det Jacobsen (2015) kaller for rådata. Ved å bruke lydopptaker under intervjuene kunne jeg registrere det meste og på denne måten ble min registrering av data så komplett som mulig (Jacobsen, 2015). Ved å transkribere intervjuene ut i sin helhet var det lettere for meg å finne det stoffet jeg var ute etter i en samtale, uten å hoppe frem og tilbake i lydfilen. Vi kan si at det å dokumentere danner basis for den videre analysen (Jacobsen, 2015). Med utgangspunkt i beskrivelsen av data foretas det en utforskning av innholdet i dataene. Her var jeg på let etter forhold som «trer fram» fra dataene (Jacobsen, 2015. s. 199). Jeg klippte ut tekstbitene som hadde en selvstendig mening i forhold til prosjektets problemstilling. Ifølge Thagaard (2013) kan dette betegnes som de meningsbærende enhetene. Den enkelte tekst går så inn i en større sammenheng med flere andre tekster som danner selve undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

Systematisere og kategorisere dreier seg om å redusere den uoversiktlige informasjonen som finnes i kvalitative data. Kategorisering innebærer at vi deler opp temaet i mindre enheter og at vi samler ulike deler av teksten i disse enhetene (Jacobsen, 2015). Det sentrale her vil være å finne de relevante kategoriene og å fylle disse kategoriene med mening. Disse kategoriene skal i utgangspunktet danne hovedtemaene i analysen (Tjora, 2012), men på grunn av at jeg brukte modellene til Henriksen (2010) var hovedtemaene allerede dannet. Derfor kunne jeg, ved hjelp av

Talentutviklingsmiljø-modellen og Miljøsuksess-modellen, plassere de ulike kategoriene inn i hovedtemaene i modellene (Jacobsen, 2015). Ved å bruke en slik tilnærming kom jeg frem til disse kategoriene: talentbegrep, talentutvikling, planlegging og gjennomføring av trening, læringsstrategier og feedback. Modellen til Henriksen (2010) tar også for seg mikro- og makromiljøet. Jeg plukket derfor kategoriene direkte ut ifra Talentutviklingsmiljø-modellen. For å definere hva de enkelte kategoriene innebærer valgte jeg å lage en tabell:

Kategorier	Innhold
Talentbegrep	Alle typer data som omhandler hva de legger i talentbegrepet
Talentutvikling <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan jobber dere med å utvikle spillere? - Hva er det en spiller skal lære når han/hun spiller i Athletic Club 	Alle typer data som omhandler hvordan de jobber med å utvikle spillerne i klubben
Planlegging og Gjennomføring av trening <ul style="list-style-type: none"> - Design - Type øvelser - Informasjon om øvelsene 	Alle typer data som omhandler planlegging og gjennomføring av treningene
Læringsstrategi	Alle typer data som omhandler hvilke redskaper spillerne i Athletic Club benytter seg av når de skal lære noe
Feedback <ul style="list-style-type: none"> - Type Feedback 	Alle typer data som omhandler bruken av tilbakemeldinger
Mikromiljø <ul style="list-style-type: none"> - Klubben (Trenere, eksperter, etc) - Venner - Skole - Familie - Andre klubber 	Alle typer data som omhandler mikromiljøets påvirkning
Makromiljø <ul style="list-style-type: none"> - Forbilder - Utdanningssystemet - Forbund - Medier 	Alle typer data som omhandler makromiljøets påvirkning

Tabell 1: Inndeling i kategorier

Når man splitter opp data i et sett med flere og mindre grupper av data, kalles det for ‘første-syklus koding’ (Jacobsen, 2015. s. 207). Denne typen koding representerer en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data. Ord, setninger og tekster tilordnes en spesiell kategori ut ifra kriteriene som forskeren setter (Jacobsen, 2015). Den siste delen i analysen handler om å trekke opp forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier. I mitt tilfelle belyste de ulike kategoriene et mer overordnet tema. Etter at jeg hadde fylt ut kategoriene, plasserte jeg de under hovedtemaene. Denne metoden gjorde det lettere for meg å belyse bestanddelene i modellene til Henriksen (2010) og sørget for at jeg tok ut potensialet i empirien, slik at jeg svarte på forskningsspørsmålet (Jacobsen, 2015; Tjora, 2012).

4.6 Min forskerrolle

Ifølge Maaløe (2004) er det ikke mulig for en forsker å engasjere seg i et felt uten å bli påvirket av ens tidligere erfaringer. I løpet av fire og et halvt år som høyskolestudent har jeg både jobbet som trener, og vært i Spania og studert hvordan Valencia, Villarreal og Levante ønsker å drive spillerutvikling. Jeg fikk muligheten til å studere i Valencia i seks måneder, hvor jeg var en del av trenerteamet til U13 laget til Levante. Kunnskapen jeg har tilegnet meg har påvirket meg som trener og hvordan jeg jobber med unge spillere. Min rolle som forsker på talentutviklingsmiljøer kan, ifølge Nilsen (2012), kalles for en dobbeltrolle ettersom jeg forsker på min egen kontekst. Thagaard (2013) mener at det å ha kjennskap til miljøet som studeres både kan være en styrke og en begrensning. For på den ene siden kan forskeren forstå deltakernes situasjon og tidligere erfaringer kan bidra til å bekrefte den forståelsen som utvikles. På den andre siden kan forskeren overse nyanser som ikke er i samsvar med egne erfaringer. Jeg har vært bevisst på at mine erfaringer og forkunnskaper kan påvirke resultatene, derfor har jeg på en best mulig måte unngått å havne i en bekreftende posisjon. Nilsen (2012) mener at det er bortkastet tid å forsøke å eliminere forskerens påvirkning på konteksten. Forskeren burde heller prøve å håndtere den best mulig. På bakgrunn av dette valgte jeg en lærlingrolle. Ifølge Wadel (2014) er dette antakeligvis den mest anvendelige rollen å inngjerde en forskerrolle i. Fordelen med en slik rolle er at folk flest ikke vet hvordan det er å bli studert og heller ikke anerkjenner behovet for å bli studert, men som regel vet folk flest hva det vil si å bli lært opp, og behovet for dette (Wadel, 2014. S.41). Vi kan si at jeg inntok rollen «den interesserte personen som ønsket å lære» (Wadel, 2014. S. 42). En slik tilnærming førte til at jeg lærte fra folk istedenfor å studere dem, dermed kunne jeg erverve

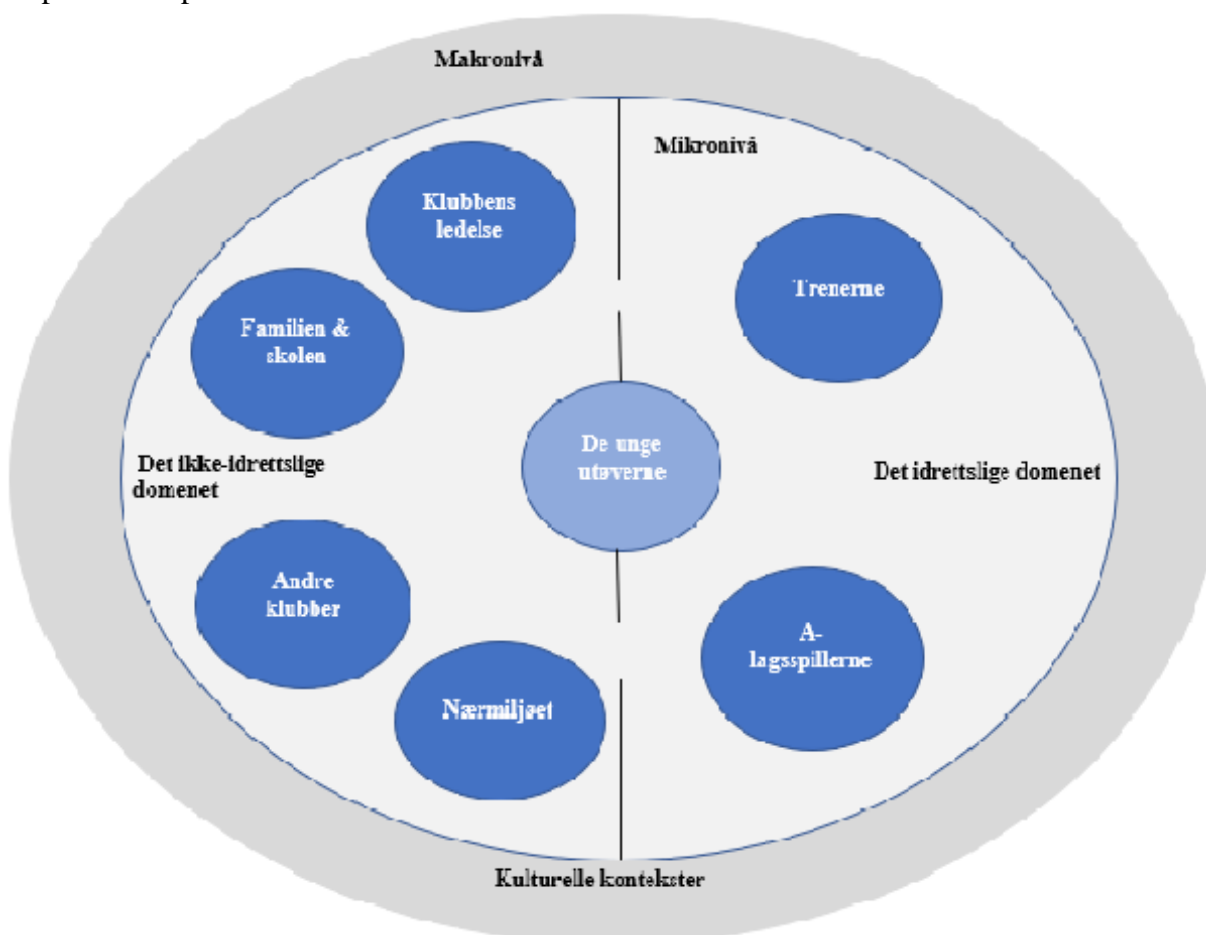
kunnskapen og kompetansen til informantene, hvordan kunnskapen ble organisert og hvordan den ble brukt (Wadel, 2014). Dette har gjort meg bevisst på å se på mine erfaringer og forkunnskaper som en styrke. Disse faktorene kan ha påvirket meg til å stille de gode spørsmålene, og dermed kan de også være en forutsetning for de resultatene som presenteres senere i oppgaven.

5.0 Resultater

Resultatene blir presentert tematisk med utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket. Først vil jeg beskrive miljøet ut ifra Talentutviklingsmiljø-modellen, hvor jeg forklarer hvordan miljøet er strukturert og hvilke relasjoner som er viktige. Deretter vil jeg ta utgangspunkt i Miljøsuksessmodellen hvor jeg forklarer hvorfor miljøet er suksessfullt. En slik fremgangsmåte vil, ifølge Nordahl (2012) og Lewin (1939), gi et mer nyansert bilde av hvordan enkeltdelene påvirker systemet i sin helhet.

5.1 Talentutviklingsmiljøet

Spillergruppen er det sentrale omdreiningspunktet i talentutviklingsmiljøet. Rundt de unge utøverne finner vi de andre komponentene på mikro- og makronivå. Jeg vil i denne delen først gjøre rede for det idrettslige på mikronivå, deretter presenterer jeg de ikke- idrettslige komponentene på mikronivå.



Figur 6: Utviklingsmiljømodellen tilpasset Athletic Club de Bilbao.

5.1.1 Mikromiljøet – Det idrettslige domenet

Det er klubbens unge talenter på 10 til 14 år som er i sentrum av modellen. På grunn av reglene fastsatt av det spanske fotballforbundet har ikke Athletic Club lov til å hente spillere før de fyller 10 år. Klubben har derfor speidere rundt Bizkaia området for å ha full oversikt over alle spillerne i de mindre klubbene. Spillerne følges tett fra de er 6 år og frem til de er gamle nok til å signere for Athletic. Av totalt 200 utøvere skal speiderne plukke ut 37 spillere som oppfyller de kravene en Athletic spiller skal ha. Når utvalget er gjort skal spillerne deles inn i tre grupper. Mange av utøverne kjenner hverandre fra før av, men for å skape en garderobekultur skal gruppene kun splittes under øktene, alt annet skal foregå i fellesskap. Det er viktig å skape et godt samhold i gruppen på grunn av at de kun skal spille syver fotball i et år, etter det første året vil gruppen bli delt inn i to ellever lag. Grunnen til at klubben fokuserer på samhold så tidlig, forklarer sportsdirektøren på følgende måte:

«Eventyret for våre spillere starter allerede den dagen vi ringer foreldrene. Per dags dato er åttifem prosent av våre spillere fra akademiet. Det betyr at de fleste spillerne på A-laget har vært i klubben fra de var ti år. For at spillerne våre skal klare å ta steg for steg, føler vi det er viktig at de kjenner hverandre og trenerne godt».

Det vennskapet som dannes det første året gjør det enkelt for utøverne å møte opp på Lezama. Dette harmonerer med mine observasjoner da mange av de skadede spillerne dukket opp på trening for å møte de andre på laget.

Støtteapparat

Alle lagene i klubben har tre til fire trenere. På lik linje med spillerne har trenerne og ekspertene en fellesgarderobe. Mange av trenerne mener at det er viktig å ha et sted de kan samles før og etter øktene. Garderoben blir sett på som et sted hvor de kan utveksle ideer og inspirere hverandre. Selv om teamene jobber i grupper på hvert lag, er det viktig at trenerne kan kommentere hverandres styrker og svakheter. En av trenerne uttrykker seg på denne måten:

«Som trener vil man hele tiden vite hva man kan gjøre bedre, derfor er garderoben et viktig samlingspunkt hvor vi kan diskutere hvordan dagens økt eller helgens kamp var. Den største fordelen er jo at vi får høre ideene til trenerne som har vært i gamet lenge».

Organiseringen i team gjør det mulig for trenerne å være samlet som en enhet. Det at alle trenerne har et høyt faglig nivå skaper en hverdag hvor trenerne kan diskutere og lære av hverandre. Dette skaper et miljø hvor alle kjenner alle, noe som gjør det lettere for både spillerne og trenerne når for eksempel en U12 spiller får trene med U13. En god og åpen dialog mellom trenerne vil, ifølge sportsdirektøren, smitte over til spillerne, noe som forklares slik:

«Det er veldig viktig at trenerne behandler hverandre på samme måte som de behandler spillerne. For hvordan kan vi som trenere forvente at spillerne skal ta til seg det vi sier når trenerne ikke lytter til hverandre? Vi vil utvikle spillere som har lyst til å diskutere sine styrker og svakheter, men da er det viktig at trenerne er gode forbilder».

Hvert trenerteam har, sammen med laget sitt, en egen WhatsApp gruppe. Dette er en direktemeldingsapplikasjon som gjør det lettere for laget å kommunisere med hverandre. På denne måten er hverken spillerne eller trenerne i tvil om hva dagens plan er. WhatsApp blir både brukt til å dele informasjon og gi spillerne ulike oppgaver. Følgende sitat beskriver hvordan dette foregår:

«Det er ingen hemmelighet at alle i Spania elsker måten lagene til Pep Guardiola spiller på. Vi sender spillerne våre ulike videoklipp fra Manchester City sine kamper. Ofte får spillerne våre beskjed om å studere klippene slik at vi kan diskutere hva som ble gjort og hvordan vi kan bruke det i vårt spill».

Klubben har også fag eksperter som for eksempel fysiologer, ernæringsfysiologer og analyseeksperter. Disse jobber med å utstyre spillere og trenere med de ressursene som kreves for at utviklingen skal foregå best mulig. Både trenerne og de andre ekspertene er enige i at fotballspesifikke øvelser var viktigst, noe som kom tydelig frem da fysiologene hadde oppvarmingsdelen under øktene. Analyseeksperterne har ansvaret for at spillerne og trenerne kan få de videoklippene de er ute etter. Alle treningsøktene og kampene på Lezama blir filmet. Det betyr at trenerne kan få de spesifikke bildene eller klippene de trenger, slik at de kan vises og forklares til spillerne.

A-lagsspillerne

Med en samlet gruppe på 30 spillere, hvor 4 av spillerne i troppen også representerer landslaget, er eliteutøverne meget tydelige i klubbens daglige liv. De trener som regel tidlig på dagen, men det hender at A-laget trener på samme tid og sted som ungdomsutøverne. U14 treneren forklarte viktigheten av eliteutøverne på følgende måte:

«Selv om eliteutøverne ikke har noen formelle forpliktelser ovenfor klubben, stiller de som regel opp når vi trenger dem. De fleste spillerne på A-laget kjenner seg igjen når de ser de unge utøverne, og det er ikke uvanlig at de snakker med mange av dem. Det er heller ikke uvanlig at eliteutøverne legger armen over skuldrene til de unge utøverne for å motivere spillerne».

På den måten er eliteutøverne tydelige forbilder, og de viser at det er mulig å ta steget opp til eliten. Sportsdirektøren mener den store forskjellen på Athletic og de andre klubbene i Spania er følgende:

«I denne klubben trener A-laget på samme sted som alle andre, ungene vokser opp med de beste spillerne rundt seg. Eliteutøverne kan være barnet til naboen din eller en du studerte med. Vi er som en stor familie hvor alle tar vare på hverandre. På lik linje med trenerne, ekspertene og styremedlemmene, vet eliteutøverne hvilken betydning de har siden de også har vært unge og usikre.

Under mitt feltarbeidet dukket begge A-lagskeeperne opp på en U16 trening. De skulle trene U16 keeperne i 20 minutter før spilldelen startet. Jeg oppfattet situasjonen som en helt vanlig hverdag for de unge utøverne. De tok med seg noen baller og gjorde seg klare. Det var tydelig at A-lagsspillerne ofte dukket opp for å hjelpe til.

5.1.2 Mikronivå – Det ikke- idrettslige domenet

Der det idrettslige domenet tar for seg komponentene som påvirker utøveren på daglig basis, består elementene under det ikke-idrettslige domenet av faktorer som påvirker utviklingen uten at det direkte handler om idrett. Under det ikke-idrettslige domenet vil jeg beskrive hvordan klubbens ledelse, familien, skolen, andre klubber og nærmiljøet påvirker spillergruppen og miljøets grad av suksess.

Klubbens ledelse

I Athletic Club er det supporterne som eier klubben. Ved å betale en viss sum hvert år kan supporterne være med å stemme på hvem de vil ha som styremedlemmer og president.

Supporterne har også en stemme i det meste som skjer, også etter valget. Hvis for eksempel klubben henter en spiller fra et annet land eller går vekk fra la cantera filosofien, kan supporterne nekte klubben å bruke denne spilleren. U14 treneren mener de ansatte i klubben aldri har hatt problemer med dette, og forklarer det på følgende måte:

«Det er ikke sånn at vi plutselig må forandre hele systemet etter fire år. Vi har holdt på en god stund nå, og vi vet hva som betyr mest for alle som elsker denne klubben. Athletic skal representere baskerne, derfor er det viktig at alle supporterne har en stemme».

Presidenten og de fleste ansatte har vært i klubben i mange år og flere av dem har hatt forskjellige roller, som for eksempel utøvere eller trenere, sportsdirektøren forklarer sin rolle på denne måten:

«Vi vet alle hvilke krav som stilles. Min rolle er å sikre at alle ressursene i klubben blir brukt til å forbedre oss mest mulig. Jeg stiller alltid spørsmålet: Hvor mange spillere kan vi få opp til A-laget? Skal vi som en enhet klare å nå målene våre, er det viktig at jeg bevisstgjør hvilken rolle de involverte i klubben har. Som jeg forklarte tidligere, er det viktig at trenerne er gode forbilder for de unge utøverne. Det samme gjelder meg og resten av styret. Vi må sikre at familien på Lezama trives».

Sitatet til sportsdirektøren harmonerer med mine observasjoner da jeg ofte opplevde at styremedlemmene gikk rundt på treningsanlegget i treningsklær for å hilse og snakke med trenerne og spillerne.

Familien & Skolen

For at Athletic Club skal kunne produsere elitespillere er det viktig at alle utøverne er motiverte og trygge. Sportsdirektøren mener at foreldrene og skolen kan bidra med å gi de ansatte i klubben en dypere forståelse av hvordan de unge utøverne lærer. I Athletic aksepterer man at hvert individ er unikt. Det betyr at man ikke kan ha en fasit på hvordan de ulike individene lærer. Man må tilpasse øvelsene eller måten man gir tilbakemelding på ut ifra laget eller individet. Et godt

samarbeid med foreldrene og skolen kan hjelpe trenerne til å velge riktig fremgangsmåte.

Sportsdirektøren beskriver samarbeidet på følgende vis:

«I denne klubben tar vi vare på hvert enkelt individ. Vi vet at de unge utøverne har et liv utenom fotballen. Derfor er vårt samarbeid med skolen og foreldrene utrolig viktig. De unge utøverne blir påvirket av miljøet rundt seg, som for eksempel skolen, familien og vennene. Skolen bidrar med informasjon om hvordan utøverne lærer, mens familien melder ifra om sønnen er i en dårlig periode».

For å få til et best mulig samarbeid med foreldrene og skolen, har Athletic inngått en avtale hvor noen av lærerne fra skolen skal møte opp på Lezama. Lærerne skal hjelpe spillerne med skoleoppgaver og andre problemer de kan ha utenom fotballen. Klubben har også ansatte som kun skal fokusere på familien til utøverne. De ansatte skal ha en oversikt over hvordan familien har det, om de har noen spørsmål og om de trenger hjelp med noe. Hovedmålet med samarbeidet er å utvikle hver enkelt spiller på en best mulig måte.

Andre klubber & nærmiljøet

I Athletic har trenerne og utøverne gode relasjoner med de andre klubbene i Bizkaia. Den ansvarlige for samarbeidsklubbene har vært i klubben i syv år og har ansvaret for første og andre rekruttering av U10 og oppover. Det er 150 klubber i Bizkaia regionen som samarbeider med Athletic Club. Personen ansvarlig for samarbeidsklubbene er kjent i området, og de andre klubbene vet nøyaktig hvor de kan få tak i ham. Samarbeidet med de andre klubbene krever at han stiller opp hvis det er noen som trenger hjelp eller hvis det oppstår problemer med klubb- eller spillerkontrakt. Følgende sitat beskriver hvorfor samarbeidet er så viktig:

«På grunn av la cantera regelen kan Athletic kun signere baskere. For at klubbene rundt oss skal produsere gode nok spillere, er vi avhengig av at de jobber så effektivt som mulig. Når klubbene signere en kontrakt med oss, sørger vi for at de får den hjelpen de trenger for å utvikle seg på en best mulig måte».

95 prosent av klubbene i Bizkaia har en avtale med Athletic. Når kontrakten er signert vil klubbene få hjelp til det de trenger, det eneste de må gi tilbake er sine beste spillere. Kontrakten består av to deler. Første delen beskriver hvordan Athletic Club belønner samarbeidsklubbene,

mens den andre delen handler om det sportslige. Jeg fikk se et eksempel på hvordan en kontrakt så ut. Dette var en kopi av en fornyet kontrakt med en liten klubb i nærmiljøet. Deler av kontrakten tok for seg følgende: 1. Samarbeidsklubben (hvilken divisjon er de i?) 2. Sender de opp unge spillere? Og 3. Hvordan har samarbeidet vært tidligere? Ut ifra en viss poengsum vil samarbeidsklubbene få en oversikt over hvor mye Athletic kan bidra med. Grunnen til at noen samarbeidsklubber får mer enn andre, forklares av den ansvarlige for samarbeidsklubbene slik: «Vi prøver å ta vare på alle så godt vi kan, men vi føler at det å belønne hardt arbeid med ekstra midler og ressurser vil motivere klubbene i nærområdet til å gi hundre prosent hele tiden».

Samarbeidsklubbene får ikke kun penger, Athletic kan bidra med utstyr, kompetente trenere, medisinsk hjelp og kontingent/spillerforsikring. Athletic har også trenere i klubben som skal besøke de forskjellige samarbeidsklubbene. Disse trenerne skal observere, diskutere og forklare klubbene hvordan de kan forbedre seg.

U14 treneren og ansvarlige for samarbeidsklubbene presiserte opptil flere ganger at Athletic var klar over de høye kravene de stiller til de andre klubbene. Dette ble beskrevet slik:

«Vi vet at kontrakten kanskje hindrer klubbene i regionen å vinne eller få de beste resultatene, men vi er avhengig av at de mest lovende spillerne i deres klubb blir tatt vare på. Samarbeidsklubbene må, på lik linje med Athletic, fokusere på utvikling. Selv om vi får velge hvilke spillere vi vil ha, hjelper vi klubbene med alt de trenger».

For Athletic Club er det viktig å skape et fellesskap hvor alle er fornøyde. Ansvarlige for samarbeidsklubbene mener at det kun er positive sider ved å bruke tid og krefter på nærmiljøet og de andre klubbene i Bizkaia. Dette forklarer han slik:

«Det at folket i Bilbao er fornøyde med jobben vi gjør, resulterer i at de unge barna ser opp til oss. Vi blir en klubb foreldrene har lyst til å sende barna sine til. Vi er også svært avhengig av at klubbene i Bizkaia området holder et høyt nok nivå, slik at vi får best mulig matching under kampene som spilles. Vi ser på det slik: Hvis alle klubbene i Bizkaia forbedrer seg, vil Athletic Club også forbedre seg».

I lys av mine observasjoner var det tydelig at det var gode relasjoner med de andre klubbene i Bizkaia. I helgene var det en positiv og avslappet atmosfære, og det hendte at trenerne stod ved siden av hverandre og diskuterte under kampene.

5.2 Miljøets suksessfaktorer

Som figuren under illustrerer, vil jeg i dette kapitlet beskrive de fem komponentene som er utgangspunktet for å forklare miljøets suksess. Jeg vil først beskrive miljøets forutsetninger og de daglige rutinene. Deretter vil jeg gjøre rede for hvordan klubben ønsker å fokusere på individuell utvikling. Avslutningsvis forklarer jeg hvordan de kulturelle kontekstene på makronivå og gruppens kultur påvirker miljøet.



Figur 7: Miljøsuksess-modellen tilpasset Athletic Bilbao

5.2.1 Forutsetninger

Det er en rekke ressurser som er viktige forutsetninger for miljøets suksess. Som jeg viser i kapittel 5.1 dreier det seg ikke nødvendigvis bare om størrelsen på budsjettet. Selv om de økonomiske midlene er viktige, kan man ikke se på det som en isolert faktor. Derfor definerer jeg økonomi og innsats som en egen kategori. Videre redegjør jeg for, som figuren over viser, hvordan Lezama og individene som oppholder seg på treningsfeltet påvirker utviklingsmiljøet.

Økonomi og innsats

I kapittel 5.1 beskrev jeg hvordan miljøet var strukturert og hvilke relasjoner som var viktige. Ut ifra måten Athletic jobber på, ser vi at deres ressurstilgang er overlegen de andre baskiske klubbene. De store økonomiske musklene gjør det mulig for klubben å tilrettelegge for at spillerne skal utvikle seg på en best mulig måte. Sportsdirektøren forklarer det slik:

«Jeg vil ikke si at økonomien er viktig, men jobben vi gjør her blir mye lettere med penger enn uten. Det viktigste for meg er at vi kan sørge for at både Athletic og klubbene rundt oss kan fokusere på utvikling i størst mulig grad. Pengene i klubben gir alle de involverte arbeidsro».

Sportsdirektøren mener stort fokus på talentutvikling sørger for at klubben ikke trenger å hente de store spillerne for å være konkurransedyktig. Dette forklares slik:

«Vi ser ikke helt poenget med å bruke masse penger på de beste spillerne, når vi selv klarer å utdanne og utvikle kvalitetsspillere. Skal vi klare det, må vi selvfølgelig utføre jobben vår med god kvalitet. Det er ikke pengesekken som avgjør om du er konkurransedyktig, men heller prinsippene og verdiene som er forankret i denne klubben».

Eliteutøverne er også viktige bidragsytere når det kommer til det økonomiske. Mange av utøverne ser på Athletic og Lezama som sitt hjem. Derfor aksepterer de at kontraktene som signeres inneholder en utkjøpsklausul som kan skremme vekk de fleste klubbene. Når Athletic spillerne signere kontrakten, betyr det at de interesserte klubbene må utløse klausulen før de kan forhandle med den aktuelle spilleren. Læreren på Lezama forklarte fordelene og ulempene en utkjøpsklausul kan medføre på følgende vis:

«Jeg vet ikke om du har fått med deg historien om Ander Herrera og Fernando Llorente? Fordelen med klausulene er at interesserte klubber må betale det som står i kontrakten. Athletic nekter å lytte til bud, og det eneste kjøpende klubb kan gjøre er å følge det som står på papiret. Manchester United prøvde seg, men måtte til slutt gi opp. De betalte det Athletic ville ha. Ulempen er når kjøpende klubb ikke vil betale summene, og spillerne, Llorente i denne sammenhengen, går gratis etter at kontrakten utløper. Selv om Athletic tapte penger i den situasjonen, var signalet vi sendte til fotballverden og våre egne spillere mye viktigere: Athletic er ikke en selgende klubb».

På grunn av La cantera regelen ser klubben på nærmiljøet og spillerne som uerstattelig. Klubben bruker derfor mye av pengene de tjener på å forbedre talentutviklingsarbeidet og treningsanlegget.

Sitatene viser hvordan miljøet opplever de økonomiske rammene. Selv om klubben har de ressursene som trengs for å tilrettelegge hverdagen til de unge utøverne på en god måte, innser klubben at pengene er mindre viktig enn vilje og innsats. Økonomi er derfor en suksessfaktor som må sees i relasjon med klubbens mentalitet: hardt arbeid og stolthet.

Lezama – «Una Club, una identidad»

Klubbens treningsanlegg, Lezama, ble åpnet i 1971 slik at Athletic spillerne kunne trene i et mer skjermet miljø. Treningsfeltet ligger ti kilometer utenfor bysentrum og består av: Lezama stadion, som har en tilskuerkapasitet på 1500, fire naturgressbaner, fire kunstgressbaner, en five-a-side bane og garderober. Hovedbygget består av kontorer, presserom, treningscenter, analyserom og et klasserom.



Bilde 1: Lezama training ground, 2014.

Følgende lag trener på Lezama:

- Athletic Club (A-laget)
- Bilbao Athletic (B-laget)
- CD Basconia (C-laget)
- Juvenil A & Juvenil B (U16 – U18)
- Cadete A & Cadete B (U14 – U15)
- Infantil A & Infantil B (U12 – 13)
- Alevin A & Alevin B (U10 – U11)
- Athletic Club EFT (Damelaget)

Alle lagene, fra de yngste til eliteutøverne, trener i det samme miljøet. Klubben mener det skaper en kollektiv identitet, som sørger for at alle som befinner seg på Lezama får en tilknytting til hverandre. Sportsdirektøren beskriver Lezama slik:

«Lezama er et symbol som representerer hvor spillerne kommer fra og hvor de er på vei. Alle samles her for å lære. Det gjelder både spillerne og trenerne. Vi mener treningsfeltet burde bli sett på som en prosess, hvor hovedmålet for utøverne og de ansatte er å forbedre seg for hver dag som går»

Athletic har skapt et oppholdssted som både er stort nok og som har alt det utøverne trenger for å utvikle seg. De moderne fasilitetene er en svært viktig del av Athletic Clubs arbeid med å tilstrebe at alle forholdene er best mulig tilrettelagt for utøverne og de ansatte. Sportsdirektøren forklarer det slik:

«Økonomien gir oss arbeidsro, men den har også gitt oss muligheten til å bygge et treningsanlegg som gir oss alt vi trenger. Jeg mener det viktigste aspektet vi implementer er at spillerne er i sentrum av vårt prosjekt og det er de som blir fokusert mest på. Vi prøver å utvikle spillerne til å ta ansvar for egen læring og til å bli autonome. På Lezama sørger vi for at trenerne skaper et læringsmiljø som tillater spillerne til å finne løsningen selv. Det vil ta lenger tid, men en slik fremgangsmåte skaper spillere som tenker selv og løser de ulike situasjonene som oppstår på egenhånd».

På lik linje med økonomi og innsats, må fasilitetene sees i relasjon med klubbens prinsipper og verdier.

5.2.2 De daglige rutinene

Hverdagen til de unge utøverne består hovedsakelig av trening og konkurranser. Målet er å skape gode og positive opplevelser som bidrar til et bedre samhold i gruppen. Athletic er klar over at de bare har utøverne i to timer hver dag, derfor mener klubben at samhold innad i laget og mellom lagene vil føre til at læring og utvikling vil foregå på en mer effektiv måte. Alle utøverne trener etter en felles treningsplan som involverer en gradvis stigning i treningsmengde. Tabellen under illustrerer spillernes treningshverdag.

Lag	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag
U10	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30		18.30 – 20.30		Kamp (7v7)	
U11 – U12	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30		Kamp (11v11)	
U13 – U14	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30		Kamp (11v11)/ Trening	Kamp (11v11)/ Trening

U15 – U16	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30	18.30 – 20.30		Kamp (11v11)/ Trening	Kamp (11v11)/ Trening
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	--	-----------------------------	-----------------------------

Tabell 2: Ukeprogram

Som vi kan se, øker treningsmengden for hvert år frem til de er tretten. Etter to år i klubben skal alle lagene ha fem treningsøkter i uken og en kamp i helgene. For å skape en stabil treningshverdag mener klubben det er viktig at kampene kun spilles i helgene. På denne måten sørger klubben for at familien og vennene kan møte opp for å støtte laget. Målet er at helgekampene skal bidra til å gjøre Lezama et samlingspunkt som styrker miljøet og samholdet rundt de unge utøverne.

En vanlig treningshverdag i Athletic Club varer fra 18.30 til 20.30. Siden de unge utøverne bor i ulike deler av Bizkaia, har klubben 4 busser som kjører til og fra Lezama. Bussene sørger for at spillerne er på treningsfeltet 30 minutter før øktene begynner. Når de ankommer garderoben, henger det allerede noen lapper på veggen som beskriver dagens økt. I øktplanen står det beskrevet hvem som spiller hvor, konkrete momenter som enkeltspillerne skal jobbe med og hvordan øvelsene skal gjennomføres (se vedlegg). Etter at spillerne har skiftet og lest gjennom øktplanen, bruker de rundt femten minutter på å snakke om dagens økt. Gjennom min casestudie la jeg merke til at treneren alltid pekte på en spiller. Da jeg spurte treneren om hvorfor han ikke stilte spørsmål til hele gruppen, fikk jeg dette svaret:

«Her i klubben peker vi direkte på en spiller fordi vi er interessert i hva han mener om seg selv, og ikke laget. Vanligvis vil jeg vite følgende: Hva er viktig med dagens økt for ham? Hvorfor er det viktig for ham? Og hvordan kan han bruke det i kamp? Etter det vil jeg vite hvordan det han gjør kan hjelpe spillerne rundt ham».

Hovedmålet ved en slik tilnærming er å bevisstgjøre spillerne før økten starter. Det er viktig at de unge utøverne forstår poenget med økten slik at de kan jobbe med å forbedre seg under hver trening. U14 treneren forklarer det slik:

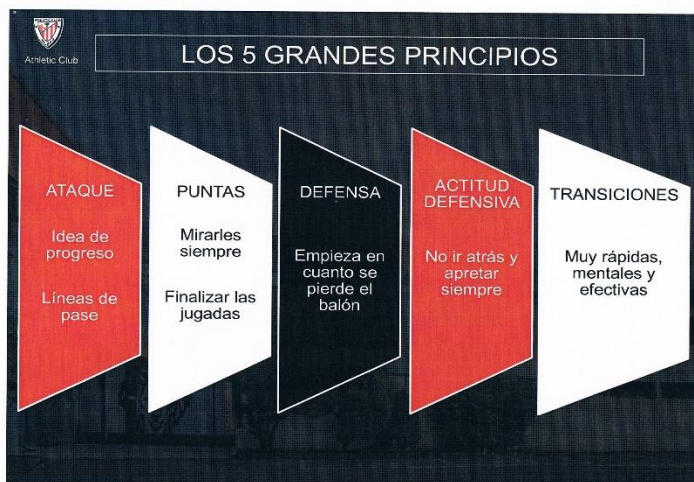
«Treningsøktene på Lezama styres vanligvis av spillerne. Vi føler det gir de unge utøverne autonomi ved at de kan velge hvordan de vil løse de ulike situasjonene som

oppstår på egenhånd. Dette vil både øke motivasjonen og sørge for at utøverne lettere klarer å løse situasjonene som oppstår under kamp».

En spillerstyrt økt betyr ikke at det er utøverne som planlegger øktene, men at det er spillerne selv som skal komme frem til løsningen. Klubben kaller denne tilnæringsmåten for en prøve og feile metode. Fordelen med en slik tilnærming er at trenerne kan stille de unge utøverne spørsmål før, under og etter øktene. Fremgangsmåten beskrives slik:

«Spillerne vet hva de skal jobbe med før vi setter i gang med økten. Vi lar utøverne prøve seg frem også stiller vi spørsmål underveis. Jeg vil alltid ha en forklaring på hvordan det går. Hvis det er helt krise, tar vi spilleren til siden og forklarer hvorfor det ikke fungerer. Denne metoden er krevende, men når de først knekker koden så flyter alt mye bedre».

For at de unge utøverne i klubben skal forstå spillet på en best mulig måte, har Athletic utviklet en egen metodologi som består av fem prinsipper og tre momenter.



Bilde 2 & 3: Prinsipper og momenter

Det første prinsippet «Ataque» (Angrep) handler om hvordan Athletic skal angripe. Prinsippet tar for seg ideen om framgang og pasningslinjer. «Puntas» (Spissen) prinsippet tar for seg hvordan laget kan bruke spissen for å skape målsjanser. «Defensa» (Forsvar) beskriver hvordan laget skal forsvare seg. Det viktigste i Athletic er at laget omstiller fra angrep til forsvar rett etter balltap. Det nest siste prinsippet, «Actitud defensiva» (Defensiv holdning) handler om hvordan klubben

vil se ut i forsvar. De vil alltid ha en offensiv holdning. Det betyr at laget aldri skal falle bakover, men heller stå høyt for å vinne ballen tilbake så fort som mulig. Det siste prinsippet, «Transiciones» (overganger) beskriver overgangen mellom angrep til forsvar eller omvendt. Overgangene skal alltid skje hurtig. Klubben prøver å stresse spillerne til å være så effektive som mulig, på denne måten kan de straffe motstanderlaget på en best mulig måte.

Momentene skal utfylle prinsippene (bilde 2 & 3) og tar for seg viktigheten av følgende: 1. Når vi har ballen må spillerne unngå å gå seg fast 2. Når vi ikke har ballen skal spillerne stenge av pasningslinjer, og 3. Trenerne skal alltid sørge for at spillerne får den hjelpen de trenger.

Sportsdirektøren forklarer viktigheten av klubbens prinsipper på følgende måte:

«For rundt tjue år siden utviklet vi en metode som skulle representere hvordan vi i denne klubben ønsker å se ut. Vi ville at måten vi jobbet på skulle komme frem tydeligere. Prinsippene presenterer hardt arbeid og samhold. Ved å planlegge øktene ut ifra de ulike prinsippene og momentene sørger vi for at alle lagene i denne klubben ser like ut. Motstanderlaget skal aldri være i tvil om at det er Athletic Club de møter, uansett alder».

Metodologien ble utviklet for å forenkle budskapet klubben prøver å sende de unge utøverne. For å gjøre det så enkelt som mulig, introduserte klubben en plan over hvordan prinsippene og momentene skulle implementeres i treningsøktene. I motsetning til andre klubber hvor øktene er planlagt ut ifra tema som første forsvarer og andre forsvarer eller pasning med- mottak, jobber Athletic Club ut ifra temaene bredde og dybde. Ifølge U14 treneren kan de på denne måten sørge for at de unge utøverne alltid havner i kamplike situasjoner. Temaene tar for seg følgende: Treningsøktene med fokus på bredde skal sørge for at laget med ballen bruker bredden for å skape sjanser. Her må laget bruke en mer ballbesittende stil siden banen er bred, men ikke særlig lang. Øktene med fokus på dybde tvinger spillerne til å spille en mer direkte stil. Banen vil være lang og smal, noe som tvinger spillerne til å bruke spissene for å skape målsjanser.

Treningsøktene skal alltid bestå av en øvelse etterfulgt av en spilldel. U14 treneren forklarer det slik:

«Øktene skal alltid ha en rød tråd. Hvis laget trener med dybdeforhold skal øktene være påvirket av en første øvelse som for eksempel en lang bane hvor det er små sjanser for å

spille i bredden. Fokuset må være å få spillerne til å bruke spissen slik at de kan flytte oppover i banen. Dette må komme tydelig frem i spilldelen»

Ut ifra prinsippene de velger å bruke, kan en uke se slik ut:

Lag	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag
U10	Helhet (Big Picture) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser		Helhet (Big Picture) To øvelser		Kamp	
U11 – U12	Helhet (Big Picture) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser	Helhet (Big Picture) To øvelser		kamp	
U13 – U14	Helhet (Big Picture) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser	Helhet (Big Picture) To øvelser		Trening/Kamp	Trening/Kamp
U15 – U16	Helhet (Big Picture) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser	Deler (Zoom) To øvelser	Helhet (Big Picture) To øvelser		Trening/Kamp	Trening/Kamp

Tabell 3: Ukeprogram - Metodologi

Ukene starter alltid med å fokusere på helheten. Dette betyr at de unge utøverne skal forstå hvordan klubben ønsker de skal spille den kommende uken. Den første øvelsen skal forenkle budskapet, mens spilldelen skal foregå på stor bane med flere spillere. Når spillerne har vært gjennom det hele bilde, skal laget gjennomføre spesifikk trening på tirsdager og onsdager. Fokuset kan for eksempel være hvordan laget skal bruke spissen som et oppspillpunkt. Dager med fokus på spesifikk trening skal alltid bestå av kortbanespill. Hvis det var fokus på spissen og hvordan laget skal flytte etter på tirsdag, skal laget jobbe med å score mål på onsdager. Etter to dager med deler av bildet skal laget tilbake til helheten på torsdag. Etter at de har fått en bedre

forståelse av hvordan de kan utnytte en smal og trang bane, skal de på torsdag få det ut i spill på en stor bane med flere spillere. Lagene tar seg alltid fri på fredag slik at de kan lade opp til helgens kamper.

Lørdag og søndag skal bekrefte om spillerne har respondert til treningsuken. Før hver kamp skal spillerne forklare hva de har jobbet med og hvordan de kan bruke det de har lært til den kommende kampen. U14 treneren forklarer viktigheten av helgekampene slik: «Vi føler kampene beskriver hvor vellykket treningsuken har vært. Kampene viser oss hva spillerne må jobbe mer med og om øktene faktisk får frem det vi er ute etter». Trenerteamene planlegger måned for måned og hver periodeplan skal inneholde to uker med fokus på breddeforhold og to uker med fokus på dybdeforhold. Planen sendes inn, sammen med beskrivelser og forklaringer, til sportsdirektøren som må godkjenne arbeidet. Ifølge U14 treneren legges det ned mye arbeid i planleggingen av periodeplanene og fordelene med å sende det inn til sportsdirektøren forklares slik:

«Vi diskuterer ofte med sportsdirektøren om hva vi må gjøre bedre. For eksempel så var sportsdirektøren misfornøyd med måten U14 laget brukte spissen sin. Spillerne på topp vandrer for mye uten å bli brukt, derfor kom han med et forslag om at øktene burde hjelpe spillerne til å utnytte spissen på en bedre måte. Periodeplanleggingen gjør oss mer bevisst over hva vi skal trene på, og hvordan vi skal tilrettelegge for en best mulig treningsøkt».

Alle lagene i Athletic skal trene ut ifra klubbens prinsipper. Dette vil, ifølge sportsdirektøren, sørge for at de unge utøverne oppbygger styrke og teknikk slik at de kan håndtere en økning på både mengde og intensitet senere i livet.

5.2.3 Individuell utvikling og resultater

Støtteapparatet og klubben ønsker å utdanne autonome spillere som kan ta ansvar for egen læring og progresjon. Dette ble tydelig eksemplifisert da jeg observerte helgekampene hvor målet var å få det spillerne hadde trent på, ut i kamp. Selv om fotball er en lagsport, fokuserer Athletic på den enkeltes behov. Dette kom tydelig frem i kapittel 2.1 hvor jeg presenterte måten klubben samarbeidet med skolen og familien til de unge utøverne på. Under følger det et sitat som beskriver klubbens utviklingsfilosofi:

«I Athletic handler det om å se på hvert enkelt individ og hvordan individet tenker. På denne måten kan vi sørge for at det er spillerne selv som kommer frem til svarene. Metodologien i klubben viser de unge utøverne hva og hvordan de skal gjøre ting, men det viktigste er å få spillerne til å forstå hvorfor det skal gjøres på den spesifikke måten» (U14 trener).

På grunn av la cantera filosofien løfter ansatte i Athletic Club frem hvordan de ønsker å ta godt vare på alle de unge utøverne. Klubben jobber mye med hvert enkelt individ og det er viktig at spillerne stoler på klubben. Sportsdirektøren mener at den hemmelige oppskriften til suksess er at spillerne føler seg trygge og verdifulle. Athletic har skapt et miljø hvor det er akseptert at utvikling tar tid. Ved å bruke en prøve og feile metode sørger klubben for at spillerne ikke er redde for å gjøre feil. Metoden bidrar også til at trenerne lærer hvordan hvert enkelt individ tenker. Sportsdirektøren forklarer det slik:

«For å forklare hvordan vi ser på de unge utøverne så liker jeg å bruke flaske-eksempelet. De unge utøverne i klubben er ikke tomme flasker som vi skal fylle opp, de er allerede fulle. Det vi må gjøre er å åpne flasken for å se hva som renner ut. Skal vi kunne utvikle spillere på Lezama, må vi forstå hva utøverne tenker og føler. Spillerne tar handlingsvalg ut ifra situasjonen som oppstår og ikke fra en fasit treneren eller ledelsen har. Vi aksepterer feil fordi vi vet at utøverne lærer mer når de løser en situasjon dårlig og må reflektere over situasjonen senere».

Ut ifra de fem prinsippene lagene skal følge, handler spillestilen om å stå høyt i banen og presse motstanderlaget. U14 treneren beskriver spillestilen som tøff fordi den fører til at mange av de unge utøverne ofte havner i situasjoner som er vanskelig å løse. Klubben mener derfor det er viktig at spillerne selv får bestemme hva de vil gjøre og hvordan de kan løse de ulike situasjonene som oppstår. Ved å bruke en slik tilnærming skaper klubben reflekterte spillere som klarer å ta de riktige valgene på banen. På denne måten jobber trenerne med spillernes bevissthet og refleksjon over valg. U14 trenerens utsagn forklarer metoden godt:

«Vi jobber utrolig mye med bevisstheten til spillerne slik at de blir bedre kjent med seg selv og hvordan de best kan jobbe for å utvikle seg. Målet er å få de unge utøverne til å forstå hvorfor noe enten fungerer eller ikke fungerer. Vi vil heller at spillerne utvikler seg

sent enn at vi gir dem svarene. Selv om det ville vært bedre for laget at vi viste dem hvordan de kunne løse alle situasjonene, så vil de lære mer av å prøve selv. Når vi jobber med bevisstheten deres gir vi dem muligheten til å lære hvordan de lærer best, og dette vil hjelpe dem videre når de skal ta beslutninger på banen».

I Athletic Club er forståelsen av spillet den viktigste egenskapen en spiller kan besitte. Derfor evalueres de unge utøverne før, under og etter treningene. Klubben bruker også Skype og WhatsApp til å kommunisere med spillerne når de ikke befinner seg på Lezama. U14 treneren beskriver evalueringen slik: «Jeg tror vi bruker 80 prosent av tiden på å forklare spillet. Hvis utøverne har en god forståelse, øker sjansen for å lykkes. Derfor er det ikke uvanlig at vi diskuterer gårsdagens trening eller kamp med spilleren via Skype».

Som vi kan se, er den individuelle tilnærmingen kombinert med et utviklingsfokus viktigere enn kortsiktige prestasjoner. Hovedmålet til trenerne er å bevisstgjøre spillerne til å ta ansvar over egen utvikling. Ved å gi spillerne eierskap til egen læring, aksepterer Athletic Club at utvikling kan ta tid. Men i det lange løp har historien vist at en lang prosess ikke nødvendigvis er en dårlig prosess.

5.2.4 Kulturelle kontekster & organisasjons kultur

Som presentert i kapittel 5.1, ser vi at makromiljøet inneholder ulike komponenter som forbund, medier og forskjellige idrettskulturer. Derfor har jeg valgt å presentere hvordan den Baskiske kulturen påvirker klubbens utviklingsarbeid. Avslutningsvis forklarer jeg hvordan gruppens kultur påvirker miljøet.

Kulturelle kontekster

«I denne byen har vi to katedraler: Den ene er for oss som vil be, mens den andre er San Mames» (U14 treneren).

Det tok ikke lang tid før jeg skjønnte hvor viktig stadion til Athletic Club var for folket. Klubben er, for de fleste baskerne, et symbol på Baskisk stolthet. Kampene som spilles annen hver helg blir sett på som en mulighet hvor baskerne kan samles som en enhet og representere den baskiske identiteten. Klubbens slagord er: «*Med egenproduserte talenter og lokal støtte, har man ikke behov for import*». Ved å dyrke egenproduserte spillere føler folket at de har noe til felles med

klubben. Følelsen av fellesskapet forsterkes enda mer når mange av supportene kjenner til styremedlemmene, støtteapparatet og spillerne i klubben. U14 treneren forklarer det slik:

«Spillerne som lykkes i klubben er ikke som andre stjerner. De er vanlige gutter som har familien og vennene sine her i Bilbao. Når de elleve utvalgte trer på seg drakta for å spille, er de klar over at de representerer familien, vennene og den baskiske identiteten».

I kapittel 4.3 beskrev jeg Bilbao som en gammel by med en egen kultur og historie som skaper en sterk felles identitet. U14 treneren mente at man må sette seg inn i den baskiske historien for å forstå hvordan kulturen og verdiene i Bilbao påvirker klubben og arbeidet som legges ned. Baskerne beskrives som hardt arbeidende og stolte med en stor vilje til å bevare den nasjonale identiteten. Treneren forklarer hvordan de historiske verdiene påvirker klubben på denne måten:

«Baskerfolket ser på seg selv som noe annet enn spanske eller franske. Vi baskere har en egen kultur og egne verdier. Historien viser at vi ville frigjøre oss for å bli selvstendige. Ved å kun bruke egenproduserte spillere representere denne klubben selvstendighet og derfor vil den alltid bety mye for folket».

I hvilken grad kulturen og verdiene påvirker utviklingsavdelingens grad av suksess blir beskrevet nedenfor. Scheins (1992) begrep, artefakter, normer, verdier og grunnleggende antakelser, viser hvordan kulturen påvirker medlemmenes være- og handlemåte.

Artefakter

Ifølge Schein (1992) er artefakter synlige organisatoriske strukturer og prosesser som tar for seg språk, ritualer, påkledning og synlige tradisjoner. Selv om artefaktene kan være synlige, mener Schein (1992) at det kan være vanskelig å forstå betydningen av de ulike prosessene. På den måten er Lezama, som treningsanlegget kalles, i seg selv en fremtredende artefakt. Som sportsdirektøren beskrev i kapittel 5.2.1 er alle på Lezama en stor familie. Her samles alle fra de unge utøverne til elitespillerne for å trene og utvikle seg. Selv om A-lagsspillerne trener tidlig på dagen, hender det at de har noen ekstra økter på kvelden. På denne måten er eliteutøverne synlig i miljøet.

Klubbhuset består av pokaler, bilder av de største stjernene og det er ikke uvanlig at man møter på de gamle klubbheltene i gangene. Dette var tilfellet da jeg skulle intervjuer sportsdirektøren. På

vei opp til kontoret hans dukket det opp to tidligere A-lagskeepere som ville ha en prat med ham. Sportsdirektøren forklarte viktigheten av heltene slik:

«Vi har alltid plass til spillerne som har vært i klubben hele livet sitt. Når de legger skoene på hyllen så står vi med åpne armer. Før de blir en del av støtteapparatet må de, som alle andre, anskaffe seg den kompetansen som kreves for å være trener her. Det er ganske tydelig å se hvor mye energinivået til de unge utøverne stiger når tidligere A-lagsspillere dukker opp på trening. De gamle heltene bidrar med å forsterke klubbens identitet og historie».

Av sitatet til sportsdirektøren forstår jeg det slik at «la cantera» filosofien gir utøverne en viss trygghet om at Lezama er et oppholdssted hvor alle blir tatt godt vare på.

Som vist tidligere i kapittelet så har den fysiske spillestilen sørget for at utenforstående kan kjenne igjen Athletic Club når de ser laget spille. Den samme tankegangen gjelder også klubbens bekledning og utstyr. Dette var svært tydelig første dagen på treningsanlegget da jeg fikk sokker, shorts, t-skjorte og en genser. U14 trenerens sitat beskriver det slik:

«Vi er veldig opptatt av at familien på Lezama skal ha på seg det samme utstyret. Når du går rundt i Athletic klær og farger betyr det at du er en av oss. Klærne og fargene sørger også for at du aldri er alene. Når familien er samlet kan vi ha det moro, lære og utvikle oss sammen».

Sitatet bekrefter at klubbens treningstøy og utstyr er en tydelig artefakt. Ved å bruke klubbens tøy og utstyr markerer de ansatte og utøverne at de er Athletic spillere.

Verdier og normer

Schein (1992) mener at verdiene og normene definerer hvordan gruppen lærer. Det er altså klubbens strategier, mål og filosofier som avspeiler hvordan Athletic ønsker å se ut. Et godt eksempel på hvordan verdier og normer definerer Athletic er måten de løser problemer på. Da jeg intervjuet personen ansvarlig for samarbeidsklubbene var det tydelig at Athletic kun fokuserte på å finne løsninger. Ansvarlige for samarbeidsklubbene forklarte det slik:

«Altså, er man ute etter å finne problemer, så vil man mest sannsynlig gjøre det. Alle er enige i at det er en handikap at fotballforbundet hindrer oss i å hente spillerne før de er 10 år. Og når vi ikke vinner, blir det ofte stilt spørsmål rundt la cantera filosofien. Men styret og trenerne må hele tiden lete etter løsninger. For hvis vi viser de unge utøverne at vi er løsningsorientert, så vil de bli påvirket av det».

Verdiene og normene har kjennetegnet klubben helt siden starten. Tidligere har jeg presentert hvordan treningsanlegget var et samlingspunkt for familien. På Lezama behandler de hverandre med respekt og når en spiller tar på seg drakten eller treningstøyet vil han spille med stolthet. Klubbens motto *«med egenproduserte talenter og lokal støtte, har man ikke behov for import»*, styrker klubbens foreningsideal som beskriver viktigheten av la cantera filosofien.

En annen viktig verdi er klubbens syn på de unge utøverne. I Athletic Club er det spillerne som er i sentrum. Det betyr at støtteapparatet jobber for å lage et treningsopplegg som passer utøverne. Dette er i tråd med det jeg presenterte i kapittel 5.2.3 hvor jeg forklarte viktigheten av å bli kjent med hvert enkelt individ. På denne måten sørger klubben for at utøverne tar ansvar for egen læring og utvikling. Verdiene og normene legger vekt på at spillerens forutsetninger for en langsiktig utvikling vurderes som viktigere enn kortsiktig resultater.

Lezama er en fremtredende artefakt som enten har verdiene og normene skrevet på veggene, eller så er det meget synlig blant gruppen som befinner seg i klubben. Det betyr at artefaktene, normene og verdiene er koblet tett sammen.

Grunnleggende antakelser

For å beskrive kjernen i Athletic Clubs kultur vil jeg presentere fire grunnleggende antakelser som henger sammen og som styrer hvordan gruppen tenker og handler i dagligdagen.

En sterk kollektiv identitet er, ifølge Athletic Club, en forutsetning for sterke individer. For at de unge utøverne skal klare å ta steget opp til eliten, er det viktig at gruppen jobber som en enhet. Medlemmene i gruppen har et stort fokus på å ta vare på hverandre. Tidligere eksempler på hvordan trenerne jobber sammen i team og forholdet mellom eliteutøverne og de unge utøverne beskriver dette godt. Et annet eksempel er måten jeg ble tatt imot. Det hendte flere ganger at sportsdirektøren kom bort til meg og spurte om jeg hadde det bra. Han ville vite om det var noe

jeg trengte eller lurte på. Under mitt feltarbeid fikk jeg inntrykk av at alle kjente alle, og at det var viktig at alle medlemmene i gruppen fikk den hjelpen de trengte. Eksempelene over bekreftet mine antakelser.

Klubbens metodologi er et annet eksempel på hvilke grunnleggende antakelser som tas for gitt. Lagene trener på samme måte fra de er U10 og opp til A-laget. Dette sørger for at klubben har en spillestil som er detaljert og innøvd, og på denne måten vet spillerne akkurat hva de skal gjøre til enhver tid. De unge utøverne har en felles forståelse for hvordan de skal fremtre på treningsfeltet eller under kamp, og holdningene trenger ikke å forklares eller argumenteres for.

Athletic Club ser på en utøver som et helt menneske. Denne antagelsen kommer tydelig frem når klubben presenterer samarbeidet med skolen og familien. Klubben er ikke kun fokusert på det som skjer på trening eller i helgene, men støtteapparatet interesserer seg for de andre delene av utøveren liv også. Ifølge U14 treneren er dette viktig når klubben er ute etter å utvikle selvstendige spillere. På denne måten er den grunnleggende antakelsen også en bekræftelse på at toppresultatene nås gjennom en lang prosess

Den siste antagelsen tar for seg måten miljøet imøtekommer andre medlemmer utenfor gruppen på. Det beste eksempelet jeg kan bruke her er meg selv. Jeg kom inn i miljøet som en utenforstående og ble ønsket velkommen av alle i styret, støtteapparatet og de unge utøverne. Som jeg beskrev tidligere, har sportsdirektøren uoppfordret kommet bort til meg og vist interesse for oppgaven min. Etter noen dager i klubben fikk jeg også muligheten til å bestemme hvor jeg ville være og hvem jeg ville snakke med. Athletic Club mener at det kun er fordeler ved å være åpen og samarbeidsvillig. Dette forklares slik:

«Vi har ingen problemer med å dele den jobben vi gjør her. Vi gjør det med alle de andre baskiske klubbene og det samme gjelder klubber utenfor Baskerområdet. Når vi tar imot andre eller reiser rundt så lærer de noe av oss, men vi har også muligheten til å lære av de andre».

Sitatet over viser at Athletic Club er ute etter å lære av de andre klubbene eller medlemmene. Dette var tydelig da klubben spurte om jeg kunne sende inn oppgaven min når den var ferdigstilt. Jeg fikk også et spørreskjema som tok for seg hva jeg hadde fått med meg og om det var noe klubben kunne gjøre annerledes.

Athletic Clubs gruppekultur kjennetegnes ved at det er en tydelig sammenheng mellom det en utenforstående ser og hører (artefaktene), det medlemmene i Athletic Club sier (normer og verdier) og det de faktisk gjør (grunnleggende antakelser).

6.0 Diskusjon

I denne delen vil jeg diskutere funnene fra studien. Jeg har under brukt talentutviklings- og miljøsuksessmodellene til Henriksen (2010) til å presentere utviklingsmiljøet i Athletic Club på en oversiktlig måte. I foregående kapittel har jeg vist hvordan spillerutvikling i Athletic Club er organisert, hvilke relasjoner som er viktige og hva som står sentralt i utviklingsarbeidet. Med utgangspunkt i mine resultater og det konseptuelle rammeverket til Henriksen (2010), har jeg plukket ut mikromiljøet, som består av trenerne, A-lagsspillerne, klubbens ledelse, familien, skolen og nærmiljøet, og forutsetninger, som er de daglige prosessene, den individuell utviklingen og gruppens kultur, og diskutert disse opp mot relevant litteratur, aktuell teori og tidligere forskning.

Talentutviklingsmiljøet

Det er klubbens unge talenter på 10 til 14 år som er i sentrum av spillerutviklingsmodellen til Athletic Club. Reglene fastsatt av det spanske fotballforbundet tillater ikke Athletic Club å hente spillere før de fyller 10 år. Klubben har derfor speidere rundt Bizkaia området for å ha full oversikt over alle spillerne i de mindre klubbene. De unge utøverne følges tett fra de er 6 år og frem til de er gamle nok til å signere for Athletic Club. Av totalt 200 spillere skal speiderne plukke ut 37 som oppfyller de kravene en Athletic spiller skal ha. Klubbledelsen har, sammen med den ansvarlige for samarbeidsklubbene, utarbeidet en mal som tar for seg hvilke kvaliteter spillerne skal besitte. De tre viktigste kvalitetene er: (a) Fotballforståelse; (b) hurtighet: både den fysiske hurtigheten, evnen til raske retningsforandringer og hvor hurtig spilleren oppfatter spillet, som omhandler persepsjon og evnen til å ta gode avgjørelser; - og (c) fysiske ferdigheter og egenskaper: høye og sterke spillere har en større mulighet til å få tilbud om å trene på Lezama. Selv om speiderne skal identifisere 37 spillere ut ifra de nevnte kvalitetene, presiserte U14 treneren at fotballforståelsen var den viktigste kvaliteten. Hvis de unge utøverne mangler de fysiske og tekniske faktorene, kan de få muligheten til å spille for Athletic Club hvis de viser en god forståelse av spillet.

Denne måten å identifisere talenter på samsvarer med Howe et al.'s (1998) fem grunnleggende antagelser for talentidentifisering: (a) Talent er delvis arvelig; (b) den fulle effekten vil ikke være synlig tidlig i utviklingen, men det vil være noen indikasjoner som gjør det

mulig for kompetente trenere å identifisere talentet før de gode prestasjonene; (c) det er de tidlige indikasjonene som ofte danner en basis for å predikere senere suksess; (d) bare en liten andel er talenter, for hvis alle har det samme potensialet vil det ikke være mulig å forutsi hvem som kan bli gode;- og (e) talent er domene spesifikt. Ved å se på talent som delvis arvelig (a) og at det bare er en liten andel mennesker som har talent (d), vil man se på talent som relativt uproblematisk og, ifølge Howe et al. (1998), kan det bety at talent eksisterer. Fordelene ved en slik tilnærming til talentidentifisering er at Athletic Club kan identifisere og samle alle de talentfulle utøverne i egne grupper slik at de kan bruke mer tid og penger på de utvalgte. En slik tilnærming kan også gi trenerne muligheten til å motivere de unge utøverne til å jobbe hardere for å oppnå sitt potensial (Howe et al. 1998).

Ulempene ved en slik tilnærming oppstår når vi ser nærmere på punkt b, c og e. Elferink-Gemser et al. (2011) mener at det kan bli for simpelt å se på talent som et produkt av medfødte egenskaper. Ved å se på talent som domene spesifikt og at de tidlige indikasjonene ofte danner basis for å predikere senere suksess, vil man kun fokusere på utøverens nåværende egenskaper fremfor utøvernes fremtidige potensial (Simonton, 2014; Elferink-Gemser et al. 2011). Simonton (2014) mener at det er fire grunner til at vi burde være kritiske til talentidentifikasjon: (a) Tidlige indikasjoner på ekstreme ferdigheter er sjeldne, og vi kan ikke med sikkerhet si at disse ferdighetene er nok til at utøverne lykkes i fremtiden; (b) det kan være store forskjeller blant individ som gjør at noen utvikles tidligere enn andre; (c) forskning viser at de fleste utøverne har sin egen måte å utvikle seg på, derfor er det vanskelig å ha en mal på hvordan talentutviklingen skal foregå;- og (d) domene spesifikke ferdigheter kan forandres eller forsvinne gjennom en utøvers levetid. Elferink-Gemser et al. (2011) støtter dette og mener at en slik tilnærming kan føre til at klubbene mister mange utøvere som ikke har tatt steget enda, men som kanskje ville lykkes over tid hvis de hadde blitt tatt vare på i samme grad som de talentfulle. Videre ser vi at høye og sterke spillere har en større mulighet til å få tilbud om å trene på Lezama. Bäumler i Musch & Grondin (2001) mener at utøvere som er født tidlig på året, som for eksempel i januar og frem til april, kan ha større mulighet til å bli identifisert som talentfulle på grunn av at de er mer fysisk og motorisk modne enn de i samme fødselsår, som er født senere på året. Dette er i tråd med Helsen, Winkel & Williams (2005) som mener at forskjellene ved oppstarten av puberteten kan variere med over 3 år mellom utøvere. Selv om Athletic Club henter de unge

spillerne tidlig, får speiderne beskjed om hva de skal se etter. Malen som består av ulike kvaliteter en Athletic spiller skal besitte, kan hindre at speiderne identifiserer spillere ut ifra egne subjektive meninger (Elferink-Gemser et al. 2011). Athletic har også fått til et godt samarbeid med de andre klubbene i baskerområdet ved at de gir utstyr, kompetente trenere, medisinsk hjelp og økonomisk støtte. Når Athletic Club tar vare på klubbene rundt seg, kan de tilrettelegge for at alle kan få et godt utgangspunkt. Selv om de ikke blir identifisert som talenter tidlig, har de unge utøverne fortsatt muligheten til å ta steget opp etter den første rekrutteringsrunden. Den ansvarlige for samarbeidsklubbene presiserte at Athletic er klar over at de hindrer klubbene i regionen å vinne, men samarbeidsklubbene måtte, på lik linje med Athletic, fokusere på utvikling. Derfor er det viktig at de mest lovende spillerne i Bizkaia området får muligheten til å prøve seg på nivået over. På denne måten prøver Athletic å ta vare på de unge utøverne som kanskje kommer til å lykkes over tid.

Klubben er opptatt av å utvikle hvert enkelt individ. De setter utøverne i sentrum, noe som betyr at Athletic er klar over at det ikke finnes en fasit på hvordan mennesker lærer. Dette er i tråd med Simonton (2014, 2001) og Elferink-Gemser et al. (2011) som mener at man må være kritisk til talentbegrepet hvis klubber ikke er oppmerksomme på at det kan være store forskjeller blant individ, og at utøvere har sin egen særegne måte å utvikle seg på. Athletic Club har innsett at det kun er gjennom en kombinasjon av utøverens individuelle ferdigheter og jobben som legges ned av både klubbens ansatte og utøverne som kommer til å definere hvor gode de blir til slutt (Simonton 2014; Elferink-Gemser et al., 2011). En slik tilnærming til talentutvikling samsvarer med Elferink-Gemser et al. (2011) som mener at talent burde være synlig ut ifra en prosess som er kompleks og dynamisk. Det betyr at klubben og medlemmene må forstå at det er mange faktorer som spiller inn, og det er kun gjennom en kombinasjon av disse faktorene de unge utøverne kan realisere potensialet sitt. En slik tilnærming vil ikke basere seg på subjektive meninger, men heller rette oppmerksomheten mot å skape et miljø hvor utøverne veiledes til å nå sine mål (Elferink-Gemser et al. 2011; Simonton, 2001).

Et eksempel som viser at Athletic innser at det er flere faktorer som spiller inn enn kun nåværende talent, er måten klubben samarbeider med skolen og familien til utøverne på. Klubbledelsen mener at foreldrene og skolen kan bidra med å gi de ansatte i klubben en dypere forståelse av hvordan de unge utøverne lærer. Det kom tydelig frem av sportsdirektøren at

Athletic Club aksepterer at hvert individ er unikt og derfor kan ikke klubben jobbe med å utvikle talenter ut ifra en mal. Sportsdirektøren mente at skolen kan bidra med informasjon om hvordan utøverne lærer, mens familien kan si ifra om sønnen er i en dårlig periode. Et godt samarbeid kan derfor hjelpe trenerne til å velge riktig fremgangsmåte. Et slikt syn bekrefter at de unge utøverne er i sentrum, og at de blir påvirket av ulike arenaer på en daglig basis. Ifølge Olympiatoppen skisserer begrepet, *utøveren i sentrum*, de helhetlige kravene som stilles og som må beherskes, men også på det å tilrettelegge for at de unge utøverne skal lykkes på andre arenaer (Rimeslåttén & Rimejorde, 2013). Gjennom arenaer som skolen, familien og andre fritidsaktiviteter kan utøverne utvikles som hele mennesker og ikke kun innen den spesifikke idretten (Rimeslåttén & Rimejorde, 2013). Dette støttes også av Andreassen og Wadel (1989) som påpeker at medlemmene i en gruppe ikke kun er fotballspillere med et liv som foregår på én arena. Ifølge Andreassen og Wadel (1989) opptrer utøverne på minst seks andre arenaer. Resultatene i denne studien tok for seg hvordan trenerne, A-lagsspillerne, klubbledelsen, familien og skolen påvirker de unge utøverne, derfor har jeg valgt å fokusere på følgende:



Figur 8: Arenamodellen til Athletic Club de Bilbao. Utviklet fra Pensgaard og Høgmo (2004, s.14)

Hvis de unge utøverne skal klare å yte best mulig må de være i balanse som individer (Pensgaard & Høgmo, 2004). I Athletic er det viktig at de unge utøverne trives og har det bra, både på skole, trening og hjemme. Dette kan, ifølge sportsdirektøren, kun skje hvis man har kjennskap til de forskjellige sosiale arenaene til spillerne. Derfor er det viktig at trenerne forstår hvordan spillerne har det fra arena til arena (Pensgaard & Høgmo, 2004; Andreassen & Wadel 1989). Som vist i figuren over er familien og skolen de viktigste arenaene de unge utøverne opptrer på.

Sportsdirektørens beskrivelse av samarbeidet mellom skolen og familien kan dermed bety at begge arenaene blir brukt som et hjelpemiddel til å kunne forstå spillerne bedre. Dette er i tråd med Henriksens (2011) funn som viser at det nettopp er samarbeidet mellom de ulike arenaene

som legger grunnlaget for et godt talentutviklingsmiljø. Samarbeidet sørger for at klubben kan tilpasse seg de unge utøverne ved at de tilrettelegger øktene ut ifra den spesifikke gruppen (Henriksen, 2011). Under mitt feltarbeid fikk jeg et godt eksempel på hvordan samarbeidet mellom skolen og klubben kunne bli brukt for å tilrettelegge for hvert enkelt individ: På skolen var det, ifølge læreren på Lezama, tydelig at noen av elevene lærte best av å se hvordan ting ble gjort, mens andre elever måtte prøve seg frem helt til de fikk det til. Athletic Club kunne dermed hjelpe utøverne ved å sende de klipp av tidligere Athletic spillere, eller som nevnt i kapittel 5.1.1, videoklipp av Manchester Citys kamper. De unge utøverne fikk beskjed om å analysere videoklippene slik at de kunne diskutere hva som ble gjort og hvordan de kunne bruke det under trening eller kamp. De andre utøverne som måtte prøve seg frem fikk ulike oppgaver før treningsøkten begynte. På denne måten kunne trenerne stille spørsmål før, under og etter øktene for å gjøre spillerne bevisst over hva som kunne forbedres. Ved å bruke skolen og familien som et hjelpemiddel når treningshverdagen planlegges, kan klubben tilrettelegge for at de unge utøverne kan fokusere sin fulle innsats på det som skjer innen idrettsarenaen (Henriksen, 2014; Christensen & Sørensen, 2009; Martindale, Collins & Abraham 2005).

Klubbledelsen i Athletic Club er stemt frem av supporterne. Ifølge sportsdirektøren var det viktig for både ham og styret at alle på Lezama hadde det bra, og at de i fellesskap jobbet mot målene som var satt. Berg (2008) mener at kjernen i ledelse innebærer å bruke virkemidler slik at man kan nå målene som er satt, gjennom andre. En leder skal fungere som en trener og veileder slik at medlemmene i gruppen får selvtillit, mestringstro og tilbakemeldinger på jobben som utføres (Berg, 2008). Dermed gir lederen menneskene i gruppen frihet, forutsatt at de leverer resultater. Hvis resultatene ikke nås, kan lederen veilede gruppen til å løse de ulike problemene som kan oppstå (Berg, 2008). Det er tydelig at sportsdirektøren i Athletic Club jobber med støtteapparatet slik at de kan tilrettelegge for et best mulig utviklingsmiljø. Han beskriver blant annet i detalj viktigheten av det å bevisstgjøre hvilke roller de involverte i klubben har. Et av eksemplene er hvordan trenerteamene må sende inn en periodeplan som skal godkjennes hver måned. Klubbledelsen har bestemt seg for at treningsøktene skal bestå av fotballspesifikke øvelser og at det meste skal foregå i spill. Trenerteamene har altså en mal de skal jobbe ut ifra, men hvordan treningsøktene gjennomføres, er opp til trenerne. Lederne i Athletic Club vektlegger åpenhet, forståelse og en klarhet i hva som må gjøres for å få det beste ut av

medlemmene i gruppen. Når lederne gir trenerteamene muligheten til å planlegge øktene ut ifra de spesifikke lagene de trener, kan de sammen komme frem til hva som passer best for de ulike gruppene (Berg, 2008; Kaas, Kaggstad & Kristiansen, 2007).

Sportsdirektøren la vekt på at styremedlemmene måtte være gode forbilder for både trenerne og utøverne. Ved å nå målene gjennom andre, viser klubbledelsen at Athletic Club kun lykkes når alle trekker i samme retning (Berg, 2008; Kaas et al. 2007). Dette er også tilfellet med støtteapparatet. Når trenerne kan samles i garderoben og diskutere ulike ting som skjer på trening eller i kamp, skapes det, ifølge sportsdirektøren, en god og åpen dialog. I Athletic er det viktig at trenerne behandler hverandre på samme måte som de behandler spillerne. Sportsdirektøren mente at den gode dialogen mellom trenerne ville smitte over til spillerne, noe som kan føre til at de unge utøverne har lyst til å diskutere sine styrker og svakheter. Ved å tilrettelegge for at både trenerne og de unge utøverne kan diskutere sammen, kan klubben sørge for at medlemmene i gruppen hjelper hverandre til å kunne prestere. Når hver enkelt spiller får beskjed om å reflektere over ulike handlingsvalg, kan resten av spillergruppen lytte og ta lærdom fra medspilleren. På denne måten får de både høre og se hvordan de kan løse ulike situasjoner. En god og åpen dialog kan dermed sørge for at summen av de ferdighetene gruppen har, blir forbedret på grunnlag av lærdom fra både trenerne og medspillerne. Dette er i tråd med tidligere forskning av Biddle, Gorley & Stensel (2004) som viser at atmosfæren som skapes av trenere og ledere er viktig for å vedlikeholde eller øke utøvernes motivasjon og trivsel. Både det psykologiske klimaet og sosiale samspillet som de unge utøvernes aktivitet foregår under, er avgjørende for gode prestasjoner i idrett (Biddle, Gorley & Stensel, 2004). Ved å ha tre til fire trenere rundt hvert lag, er klubben klar over viktigheten av det psykologiske og sosiale samspillet. Flere trenere vil ikke i seg selv sørge for bedre utvikling (Nicholls, 1992), men når hvert enkelt individ får den påvirkningen de behøver, legger klubben til rette for et godt utviklingsmiljø (Ommundsen, 2009; Nicholls, 1992). Dette, samt måten støtteapparatet planlegger og tilrettelegger treningsøktene med tanke på autonomi og feedback, har vist seg å være avgjørende faktorer hvis klubben skal klare å skape et prestasjonsmiljø (Henriksen, 2011; Ommundsen, 2009; Nicholls, 1992).

På lik linje med klubbledelsen og støtteapparatet, kommer det tydelig frem i foregående kapittel at eliteutøverne også er gode forbilder for de unge utøverne. Selv om A-lagsspillerne ikke har noen formelle forpliktelser, stiller de som regel opp når klubben trenger dem. Elitespillernes

interaksjon med de unge utøverne bidrar til motivasjon og de viser at det er mulig å ta steget opp til eliten (Henriksen, 2010, 2011). Det er heller ikke uvanlig at A-lagsspillerne legger armen over skuldrene til de unge utøverne for å dele ut noen motiverende ord eller for å vise at de bryr seg om hverandre. Ifølge sportsdirektøren er relasjonen mellom A-lagsspillerne og de unge utøverne en av de store forskjellene på Athletic Club og de andre klubbene i Spania. Dette er også i tråd med funnene fra Henriksens (2011, 2010) studier av suksessfulle talentutviklingsmiljøer, der relasjonen mellom eliteutøverne og de unge spillerne var et av de sentrale kjennetegnene. Ved å trene ved siden av dem, blir A-laget noe de unge utøverne kan strekke seg etter (Henriksen, 2011). Studien til Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne & Richardson (2010) samsvarer også med funnene til Henriksen (2011). Relvas et al. (2010) sin studie undersøkte organisasjonsstrukturen og hvordan talentutvikling i profesjonelle fotballklubber drives i praksis. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med ledere for talentutviklingsakademier innen elite klubber på tvers av fem europeiske land. Forskerne kom frem til at mangel på nærhet mellom junior- og senioravdelingen fører til misfornøyde trenere og spillere. Ved å ha et klart skille mellom eliteutøverne og resten av lagene, får ikke de unge utøverne muligheten til å snakke om fremtidige utfordringer med A-lagsspillerne, noe som også fører til en vanskeligere karriereovergang (Relvas et al. 2010).

Miljøets suksessfaktorer

Ifølge mine data er Athletic Clubs ressurstilgang overlegen de andre baskiske klubbene. De store økonomiske fordelene gjør det mulig for klubben å tilrettelegge for at spillerne skal utvikle seg på en best mulig måte. Klubbens økonomi muliggjør at Athletic kan ha mange kompetente trenere og hente inn talentfulle utøvere. De har gode treningsfasiliteter og har utviklet et godt samarbeid med skole, familie og de andre klubbene i Baskerland. Sportsdirektøren mente at de økonomiske fordelene ga medlemmene i klubben arbeidsro, og at det var prinsippene og verdiene som avgjorde om Athletic kunne være konkurransedyktig. Læreren på Lezama fortalte blant annet at utkjøpsklausulen i kontrakten til spillerne beskrev hvor viktig prinsippene og verdiene var i forhold til penger. Når Athletic nekter å selge spillerne sine før de interesserte klubbene utløser klausulen, sender de et signal til både fotballverden og sine egne spillere om at de ikke er en selgende klubb, og at de ser på nærmiljøet og spillerne som uerstattelige. Signalet forsterkes ytterligere når sportsdirektøren påpeker at mesteparten av pengene de tjener går til å forbedre

talentutviklingsarbeidet og treningsanlegget. Det er dermed tydelig at Athletic Club ikke setter likhetstegn mellom penger og suksess. Økonomi er derfor en suksessfaktor som må sees i relasjon med klubbens mentalitet: hardt arbeid og stolthet. Dette samsvarer med funnene fra Henriksens studier av suksessfulle talentutviklingsmiljøer (2011) som viser at de store økonomiske fordelene kan bidra til å gjøre livet enklere for både ansatte og utøvere, men at hardt arbeid og en sterk gruppekultur må ligge i bunn.

På lik linje med økonomi og innsats, må også fasilitetene sees i relasjon med klubbens prinsipper og verdier. Det interessante i Athletic er viktigheten av miljøet og de som befinner seg der. Sportsdirektøren mente at alle på Lezama kjenner hverandre godt og at de føler seg som en stor familie hvor alle trives og er trygge. Klubben har skapt et treningsanlegg som har alt utøverne trenger for å utvikle seg. De moderne fasilitetene er en svært viktig del av Athletic Clubs arbeid med å tilstrebe at alle forholdene er best mulig tilrettelagt for både utøverne og de ansatte. Ifølge Henriksen (2014) kan dermed selve miljøet være en potensiell suksessfaktor. Lezama er også stort nok til at alle lagene i klubben kan trene i det samme miljøet, noe som ifølge sportsdirektøren skaper en kollektiv identitet som sørger for at alle får en tilknytning til hverandre. Ifølge Fominaya (2010) oppstår kollektiv identitet når individene i et miljø deler noen fellestrekk som skiller seg fra andre grupper. Fellestrekene kan for eksempel være verdier eller normer, og de kan føre til at menneskene i gruppen blir en del av et større fellesskap (Fominaya, 2010). Det er tydelig at Athletic Club har, ved å kun hente baskere, dannet én oss mot dem følelse. De har skapt et oppholdssted som har blitt et symbol som, ifølge sportsdirektøren, representerer hvor spillerne kommer fra og hvor de er på vei. Ifølge Fominaya (2010) kan følelsen av å være i et fellesskap gi alle i gruppen økt tilskudd av selvfølelse, trygghetsfølelse og tilhørighet. Ut ifra mine observasjoner kommer den kollektive identiteten eksplisitt til syne både på Lezama og på San Mamès (Athletic Clubs stadion). På treningsanlegget hadde styremedlemmene og sportsdirektøren på seg Athletic bukser og skjorter med fargene som representerer klubben. Det samme gjaldt trenerne og spillerne som møtte opp på treningsfeltet med Athletic Club logoen på både bagen og gymsekken. U14 treneren fortalte at det var viktig at medlemmene på Lezama gikk i det samme utstyret slik at man kunne være en del av familien. Treningstøyet og fargene kan dermed bidra til at hvert enkelt individ føler tilhørighet i klubben. Selv om jeg ikke er en basker, var det ikke vanskelig å forstå hva U14 trenere mente da han

beskrev viktigheten av det å føle seg som en del av familien. Da jeg fikk det utstyret jeg trengte for å være en del av trenerteamet, ble jeg ikke bare en del av laget, mens også «forskeren på laget». Både sportsdirektøren og andre trenere kom uoppfordret bort til meg og det var enkelt å holde en god og åpen dialog, noe som ga meg en trygghetsfølelse som er i tråd med Fominayas beskrivelse av kollektiv identitet (2010). Videre har de forsterket fellesskapsfølelsen ved at supporterne også har en stemme i hvordan klubben drives. Et eksempel på hvor mye makt supporterne har, er at de kan nekte klubben å hente en spiller hvis vedkommende ikke er en basker. På San Mamès er det ikke uvanlig med en banner som tar for seg klubbens motto: «*Med egenproduserte talenter og lokal støtte, har man ikke behov for import*». Ifølge Athletic Club vil en sterk felles identitet være en forutsetning for sterke individer. Hvis de unge utøverne skal klare å ta steget opp til eliten, er det viktig at alle rundt klubben jobber som en enhet. U14 treneren forklarte at lederne hadde vært i klubben lenge. Når det kommer nye styremedlemmer og trenere til klubben, har de enten vokst opp med Athletics prinsipper, verdier og normer eller så har de vært tidligere spillere. Det betyr at alle vet hvordan ting blir gjort, og da tenker man ikke over hvordan eller hvorfor ting gjøres på den spesifikke måten, «*det bare er sånn*» (U14 treneren)

Utviklingshverdagen

Hverdagen til de unge utøverne består hovedsakelig av trening og konkurranser. Målet er å skape gode og positive opplevelser som bidrar til et bedre samhold i gruppen. Alle utøverne trener etter en felles treningsplan som involverer en gradvis stigning i treningsmengde. For at de unge utøverne i klubben skal forstå spillet på en best mulig måte, har Athletic utviklet en egen metodologi som består av fem prinsipper og tre momenter. Klubbens treningsmetodologi ble utviklet for å forenkle budskapet som sendes til de unge utøverne. For å gjøre det så enkelt som mulig, introduserte ledelsen en plan over hvordan prinsippene og momentene skulle implementeres i treningsøktene. I motsetning til andre klubber hvor øktene er planlagt ut ifra temaer som første- og andreforsvarer eller pasning med- mottak, jobber Athletic ut ifra temaene bredde og dybde. Ifølge U14 treneren kan de på denne måten sørge for at de unge utøverne alltid havner i kamplike situasjoner. Når klubben kombinerer metodologien med en spørrende tilnærming kan de bevisstgjøre spillerne før økten starter (Ommundsen, 2009; Nicholls, 1992). Dermed prøver Athletic å sørge for at de unge utøverne forstår poenget med økten slik at de kan jobbe med å forbedre seg under hver økt.

De daglige prosessene som foregår i praksis kan beskrives med utgangspunkt i Ericssons (2006) fem kjennetegn på hva det er som skiller de beste fra de nest beste: (a) De observerer sitt eget arbeid; (b) de driver bevisst trening ut ifra tilbakemeldinger fra treneren; (c) de gjennomfører en stor mengde med bevisst, spesifikk og målrettet trening; (d) de setter læringsmål slik at de hele tiden kan forbedre seg; - og (e) de reflekterer før, under og etter treningene. Selv om disse kjennetegnene har sin opprinnelse fra en studie gjort av Ericsson og hans kollegaer (1993), som var nysgjerrige på hvordan profesjonelle musikere oppnådde ekspertnivå, samsvarer disse punktene med hvordan Athletic Club forsøker å stimulere de daglige prosessene.

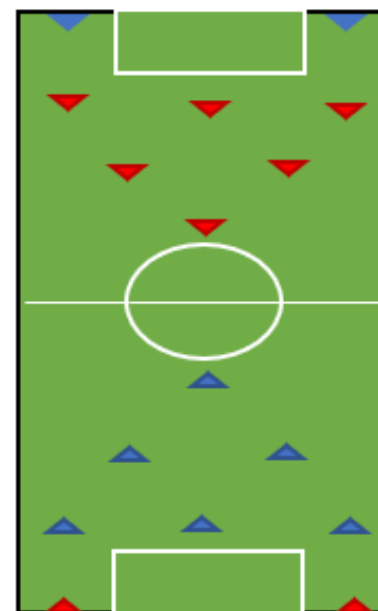
Athletic Club har installert videokameraer over alle banene på Lezama for å tilrettelegge for at de unge utøverne kan observere sitt eget arbeid (se punkt a), og drive bevisst trening ut ifra tilbakemeldinger fra trenerne (se punkt b). Analyseeksperter skal sørge for at alle treningsøktene og kampene blir filmet og redigert slik at både trenerne og utøverne kan analysere hvordan dagens økt eller helgens kamp var. Ved å bruke direktemeldingsapplikasjonen, WhatsApp, kan trenerne kommunisere med gruppen eller en spesifikk utøver. Applikasjonen er helt gratis og gjør det enkelt å holde kontakten med grupper av mennesker. Ved å lage en gruppesamtale, kan man dele meldinger, bilder og videoer. Trenerne og spillerne har også muligheten til å kommunisere via taleanrop eller videoanrop. WhatsApp gir trenerne muligheten til å forklare og veilede spillerne, og utøverne kan enten forklare hva som ble gjort og hvorfor de utførte de ulike handlingene. En slik tilnærming er i tråd med studien til Carling, Williams & Reilly (2005) som viser at videoanalyse kan føre til en mer effektiv måte å veilede på, og utøverne vil lære raskere hvis de har muligheten til å analysere seg selv. Videoanalyser kan derfor sees på som et verktøy som skal gjøre det lettere for trenerne å gi detaljert feedback knyttet opp mot individuelle prestasjoner. Carling et al. (2005, s. 29) mener at det er spesielt tre fordeler ved bruk av videoanalyser: a) Ved å filme treningsøktene og kampene, sørger trenerne for at spillerne alltid kan gå tilbake å se seg selv i aksjon b) videoanalyser gir laget muligheten til å analysere treningene og kampene i etterkant slik at alle situasjonene kan bli forklart. På denne måten kan trenerne gi detaljerte tilbakemeldinger til laget eller hver enkelt spiller, og c) videoene kan bli brukt til å fokusere på de tekniske og taktiske aspektene. Det betyr at spillerne kan få videoklipp av seg selv, hvor de enten gjør gode eller dårlig handlingsvalg. Måten spillerne løser de ulike situasjonene på kan også sees i sakte film. Fordelene Carling et al. (2005) nevner,

samsvarer med U14 treneren som sa at klubben brukte WhatsApp til å dele informasjon og gi spillerne ulike oppgaver slik at utøverne både kunne studere og diskutere hvordan de kunne forbedre spillet sitt.

Jones & Denisons studie (2018) tar for seg de negative sidene ved monitorering. Studien viser at overvåking kan bli brukt som en kontrollmekanisme og dermed begrense utøvernes evne til å ta til seg trenerens instruksjoner. Monitorering kan også hindre spillerne å løse de ulike situasjonene som oppstår i kamp ved at de alltid får en «fasit» på hvilke handlingsvalg de burde utføre (Jones & Denison, 2018). Derfor mener Jones & Denison (2018) at trenerne burde unngå å bruke overvåking til å sammenligne spillere opp mot hverandre, vise resultatene av enkeltspillere i fellesskap og overvåke spillerne under oppvarming eller under øvelser som ikke krever full intensitet. I lys av mine resultater, er det tydelig at Athletic bruker video til å diskutere med spillerne. Målet for trenerne var, ifølge U14 treneren, at videoklippene skulle bevisstgjøre utøverne før økten begynte, dermed får spillerne muligheten til å «prøve og feile» på treningsfeltet.

Athletic Club har kommet frem til en treningsplan og metodologi med prinsipper og momenter som sørger for at utøverne har muligheten til å gjennomføre en stor mengde med bevisst, spesifikk og målrettet trening (se punkt c). I lys av mine observasjoner vil jeg beskrive hvordan øktene med tema dybde og bredde ser ut:

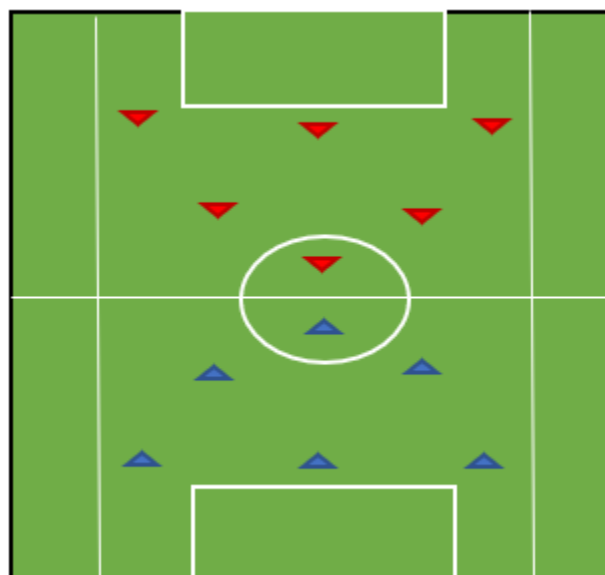
Figuren til høyre viser hvordan spilldelen i en økt med fokus på dybde kan se ut. Lagene startet vanligvis med en oppvarming, hvor fysioterapeuten gjennomførte oppvarmingsdelen som bestod av lek og moro. Denne delen sørget for at utøverne ble varme og fikk jobbet med overblikk. Deretter gikk de alltid over til en øvelse som skulle forenkle budskapet. Ved å være i overtall, fikk laget uten ball alltid muligheten til å presse høyt for å vinne ballen så fort som mulig. Spillet skal gå fort i lengderetning og laget med ballen skal score ved kontringer. Treningsøktene avsluttes som regel med en spilldel som foregår på en stor bane, i denne økten betyr det en lang og smal bane. Når lagene fokuserer på dybde, vil ikke laget med ballen ha så mye rom i bredden. Rommet ligger bak forsvarslinjen, derfor brukte trenerne to veggspillere på enden av banen. Disse sørget for at laget med ballen alltid var i overtall og kunne spille direkte.



Figur 9: Treningsøkt med fokus på dybde

Figuren til høyre viser hvordan spilldelen i en økt med fokus på bredde kan se ut.

Oppvarmingsdelen ble gjennomført på samme måte som eksempelet over. Det var som regel mye latter og glede i starten av hver trening, før de gikk over til tempo og fokus i de to siste delene. Jeg observerte at øvelsene i breddeukene ofte varierte mellom en pasningsøvelse og en possession del, men målet var alltid å få ballen inn sentralt før de hurtig skulle vende spillet til en av sidene. I en pasningsøvelse kunne de for eksempel spille veggspill inne sentralt før de slo ballen



Figur 10: Treningsøkt med fokus på bredde

ut igjen, mens possession delen ofte bestod av bokser, enten i midten av banen eller nederst i hjørnene. Målet var å gå fra boks til boks, eller fra boksen inne sentralt for å så slå ballen ut igjen. Under spilldelen var banen bred. På denne måten fikk de spillerne til å bruke bredden for å skape

målsjanser. Disse spilldelene bestod ofte av soner hvor motstanderlaget ikke kunne bevege seg inn i, eller åpent spill hvor laget med ballen alltid var i overtall.

Hver uke starter med det klubben kaller for «Det store bildet». Figurene over viser hvordan utøverne skal trene på en stor bane på mandager, før de bruker tirsdagen og onsdagen på «deler av bilde» hvor de jobber med momenter som tvinger spillerne til å havne i spesifikke situasjoner. På torsdag er det fokus på «Det store bildet» igjen og målet er å gjenscape det de har lært fra tirsdag- og onsdagsøktene. Kampene som blir spilt i helgene skal, ifølge U14 treneren, bekrefte om spillerne har respondert til treningsuken. Før hver kamp skal spillerne forklare hva de har jobbet med og hvordan de kan bruke det de har lært til den kommende kampen. Under mitt feltarbeid observerte jeg at treningene og kampene bar preg av følgende punkter; (a) Aktiv coaching; (b) tempo; (c) få pauser; (d) spill spesifikke øvelser; (e) spørsmål før, under og etter øktene; (f) hurtig omstilling; og (g) aggressivitet.

Måten Athletic Club organiserer trening og treningsøvelser er i tråd med økologiske perspektiver på ferdighetsutvikling. Ifølge Headrick, Davids, Pinder og Araujo (2013) må øvelser være «representative» for å ha tilstrekkelig overføringsverdi fra trening til kamp. Representativitet, i denne sammenhengen, handler om å tilrettelegge øvelser som stiller de samme kravene, og inneholder den samme informasjonen, som prestasjonskonteksten det øves for (for eksempel fotballkampen). Målet er å få de unge utøverne til å trene på kamplike situasjoner. Et godt eksempel på et effektivt læringsmiljø kan være når spillerne må jobbe med handlingsvalg i spillsituasjoner som ligner på de som de møter i kampen i mesteparten av treningstiden (Headrick et al. 2015). Dette støttes av Jones & Ronglan (2017) som mener at det kan oppstå mange ulike situasjoner i fotball og at det kun er ved kamplike øvelser man kan sørge for at de unge utøverne klarer å løse de uforutsette situasjonene som kan oppstå under en trening eller kamp. Når klubben tilrettelegger for at de unge utøverne får løse mange ulike situasjoner i løpet av en trening, sørger de for at spillerne lærer å utføre handlingsvalgene på en mer effektiv måte (Jones & Ronglan, 2017; Headrick et al. 2013).

De to siste kjennetegnene til Ericsson (2006) er at utøverne setter seg læringsmål (se punkt d) og at de reflekterer før, under og etter treningene (se punkt e). Ifølge mine observasjoner og intervjuer ønsker Athletic å utvikle selvstendige spillere som kan ta ansvar for egen læring og

utvikling. Når klubben tilrettelegger for at de unge utøverne skal ta med seg læringsmålene fra trening til kamp, fokuserer Athletic på den enkeltes behov. U14 treneren mente at det handlet om å se på hvert enkelt individ og hvordan individet tenker. Dermed kan de sørge for at spillerne selv kommer frem til svarene. Et eksempel på hvordan dette foregår i praksis er at trenerne og utøverne kommer frem til ulike læringsmål. Ved å bevisstgjøre spillerne før, under og etter treninger og kamper, kan trenerne jobbe med bevisstheten til spillerne slik at de blir bedre kjent med seg selv og hvordan de best kan jobbe for å utvikle seg. Flaske-eksempelet til sportsdirektøren, som beskrev utøverne som fulle flasker hvor målet var å åpne flasken for å se hva som rant ut, bekrefter at klubben ønsker å utvikle spillere som forstår hvorfor noe enten fungerer eller ikke fungerer. Dermed kan utøverne reflektere over læringsmålene og om det er noen spesifikke egenskaper de må jobbe mer med.

Når de unge utøverne selv vet hva de må jobbe med, kan trenerne la spillerne prøve seg frem og stille spørsmål underveis. Under mitt feltarbeid la jeg merke til at trenerne aktivt coachet utøverne under spildelen. De stilte spørsmål og ville ha en forklaring på hvordan det gikk. Ifølge U14 treneren ville de helst at spillerne skulle komme frem til svaret selv, men hvis spillerne ikke fikk det til, tok de den spesifikke utøveren ut til siden for å forklare hvorfor det ikke funket. Klubben var bevisst over at en slik tilnærming er krevende, men opp gjennom årene har de erfart at når utøverne først knekker koden så flyter alt mye bedre. Denne «prøve og feile metoden kan sammenlignes med en spørsmålsbasert læringsmetode. Ved å bruke en slik metode, tilrettelegger man for at utøverne må finne løsningene på egenhånd (Alfieri, Brooks, Aldrich & Tenebaum, 2011). Ifølge Alfieri et al. (2011) har trenerne muligheten til å gi spillerne veiledning i form av feedback og eksempler. I hvor stor grad trenerne skal veilede avhenger av utøvernes nåværende ferdigheter. I lys av mine observasjoner stilte trenerne flere og vanskeligere spørsmål til U14 spillerne enn til de yngre utøverne på 10 til 12 år. For eksempel så krevde trenerne mer av spillerne i garderoben ved at utøverne måtte forklare hvordan de ulike handlingsvalgene de foretok seg var til fordel for den enkelte spilleren, og hvordan det kunne hjelpe spillerne rundt ham. Selv om en spørsmålsbasert tilnærming er mye brukt, fant Alfieri et al. (2011), gjennom en meta-analyse av 580 sammenligninger av spørsmålsbasert tilnærming og direkte instruksjon, at direkte instruksjon er mer effektivt i de fleste situasjonene. Spørsmålet en kan stille seg da, er:

Vil direkte instruksjon føre til en dypere og mer langvarig læring? Og vil en slik metode føre at spillerne opplever en like god flyt i det de foretar seg?

Prøve og feile metoden som benyttes i Athletic Club kan også knyttes opp til de tre grunnleggende behovene, kompetanse, autonomi og tilhørighet, som motiverer menneskelig adferd (Ryan & Deci, 2017). Kompetanse kan føre til en mestringsfølelse, og handler om behovene menneskene har for å lykkes, og oppnå gode resultater. Autonomi handler om å velge sine egne tanker og hvordan individet kan løse de ulike situasjonene som oppstår på egenhånd. Det er viktig at individet får være med å bestemme hva som skal gjøres slik at individet får ta egne beslutninger (Ryan & Deci, 2017). Tilhørighet referer til behovet for å føle tilknytting til andre mennesker. På lik linje med Fominayas (2010) beskrivelse av kollektiv identitet, har individet behov for å oppnå gjensidig respekt og tillit fra andre mennesker i en sosial gruppe (Ryan & Deci, 2017). Athletic Club fremmer de tre grunnleggende behovene på følgende måte:

Kompetanse fremmes ved å bruke en spørrende tilnærming hvor Athletic Club prøver å veilede spillerne til å finne løsningene selv. Ifølge U14 treneren, skal metodologien i klubben vise de unge utøverne hva og hvordan de skal gjøre ting, men det viktigste er å få spillerne til å forstå hvorfor det skal gjøres på den spesifikke måten. Målet er å få spillerne til å lære hvordan de lærer best, noe som vil hjelpe dem videre når de skal ta beslutninger på banen. Dermed virker det som om Athletic tenker at individets kompetanse innenfor fotball, kan gjøre det lettere å utføre gode handlingsvalg og løse de ulike situasjonene som oppstår på en bedre måte (Ryan & Deci, 2017).

Ryan & Deci (2017) mener at trenerne kan tilrettelegge for at individet skal oppleve eierskap over egen adferd ved å gi spillerne friheten til å ta beslutninger, løse problemer og vise personlig ansvar. Dette vil utvikle utøvernes autonomi. Ifølge U14 treneren var klubben bevisst over at «prøve og feile metoden» var krevende, men i tråd med Ryan & Deci (2017), kan det å tilrettelegge for at spillerne skal ta mer ansvar for egen utvikling, føre til en dypere og mer langvarig læring. Eller som U14 treneren beskrev det: Bedre flyt i det spillerne foretar seg.

Tilhørighet skapes og utvikles i spesifikke miljøer, og det var den sterke fellesidentiteten i gruppen og relasjonene mellom de som befant seg der, som var interessant i Athletic Club. Når alle kjenner hverandre godt og føler seg som en stor familie hvor alle trives og er trygge, oppnår

individene i gruppen gjensidig respekt og tillit fra andre mennesker (Ryan & Deci, 2017). Familiefølelsen som mine informanter beskriver samsvarer med Fominaya (2010) som mener at følelsen av å være i et fellesskap kan gi mennesker økt tilskudd av selvfølelse, trygghetsfølelse og tilhørighet. Dermed kan spillerne føle seg komfortable nok til å prøve og feile uten å være redd for å mislykkes (Ryan & Deci, 2017).

Resultatene mine viser at det er tydelig at klubben er viktig for baskerne. Når baskerfolket ser på seg selv som noe annet enn spanske eller franske, blir medlemmene i miljøet påvirket av en egen kultur. Historien i Athletic viser at folket ville frigjøre seg for å bli selvstendige. Ved å kun bruke egenproduserte spillere representerer klubben selvstendighet, og derfor vil den alltid bety mye for menneskene i Bilbao. Dette er også en av grunnene til at Athletic blir sett på som et symbol på baskisk stolthet. Derfor mente U14 treneren at man først måtte sette seg inn i den baskiske historien for å forstå hvordan kulturen og verdiene i Bilbao påvirker klubben og arbeidet som legges ned. Dette samsvarer med Halldorsson (2017) som har studert hvordan kulturen på Island har vært en viktig faktor for at landet har oppnådd internasjonal suksess. Ifølge Halldorsson (2017) trenger utøvere å utvikle seg i et miljø som kjennetegnes av tydelige verdier, motivasjonelt støtteklime, og som er kunnskapsrikt og preget av trygghet. Suksessfulle utøvere er avhengig av at miljøet forbereder dem på alt som kan skje før, under og etter den profesjonelle karrieren. Selv om det kan virke vanskelig å implementere et slikt klima, mener Halldorsson (2017) at de fleste sportsmiljøene allerede har en historie og en kultur de kan jobbe ut ifra, men de ulike verdiene og normene blir som regel tatt for gitt. Han bruker Island som et eksempel på hvordan ulike sosiale, kulturelle og historiske elementer har blitt koblet sammen for å gi landet noe ekstra og noe som kan skape et fortrinn. Folket på Island er hardt arbeidende, stolte og verdsetter samhold. Island har jobbet hardt for å sikre at verdiene og normene finner vei inn i de forskjellige idrettslagene (Halldorsson, 2017). Kjennetegnene ved Islandsk fotball harmonerer i dette tilfellet med Athletic Club. Det kom tydelig frem i mine resultater at baskerne er hardt arbeidende og stolte, med en stor vilje til å bevare den nasjonale identiteten. Athletic har klart å ivareta klubbens identitet ved å samarbeide med menneskene i Bilbao, og når alle kan møtes på San Mamès annen hver helg, har de muligheten til å samles som en enhet og representere den baskiske identiteten. Et eksempel på det kan være at supporterne eier klubben og kan være med å bestemme hvordan Athletic skal styres. Dermed kan klubben klare å vedlikeholde verdiene og

normene. På denne måten kan miljøets kultur tilrettelegge for et godt utviklingsmiljø (Halldorsson, 2017).

Halldorsson (2017) hevder at en gruppes kultur består av et system som sier noe om kompetansen, oppfatningen, oppførselen, verdiene og normene. Et slikt system vil påvirke medlemmenes være- og handlemåte (Halldorsson, 2017). Dette støttes av Henriksen (2011, s. 85) som mener at organisasjonskulturen kan være viktig for å forstå hvorfor miljøet er suksessfullt. Ut ifra mine funn, ser vi at Lezama i seg selv er en fremtredende artefakt. Ifølge Schein (1992) omfatter artefakter fysiske gjenstander som klær, bygninger og verbale manifestasjoner som myter og historier. Det kan bety at artefaktene er sansbare objekter som medlemmene skaper gjennom handlingsmønstre basert på normer og verdier (Schein, 1992). Sportsdirektøren beskrev treningsanlegget som et samlingspunkt hvor A-lagsspillerne og de unge utøverne trener og utvikler seg. Selv om A-lagsspillerne trener tidlig på dagen, hender det at de har noen ekstra økter på kvelden, og dermed blir eliteutøverne synlige i miljøet. Klubbhuset på Lezama består av pokaler, bilder av de største stjernene og det er ikke uvanlig at de unge utøverne møter gamle klubbhelter eller A-lagsspillere på treningsfeltet og i gangene. Klubbens metodologi, som representerer kjerneverdiene hardt arbeid og samhold, sørger for at alle utenforstående kan kjenne igjen Athletic når de ser de forskjellige lagene spille. Ifølge sportsdirektøren, ville klubben at prinsippene skulle komme frem tydeligere. Derfor var det viktig at alle trenerne planla øktene ut ifra klubbens prinsipper og momenter. Dermed kan den fysiske spillestilen og samholdet både innad og mellom lagene representere klubben. Athletic er også opptatt av at medlemmene på Lezama skal ha på seg det samme utstyret. Klærne og fargene sørger for at hvert enkelt individ får en trygghets- og tilhørighetsfølelse, og kan bidra til at medlemmene i gruppen trekker mot samme mål (Fominaya, 2010).

Ifølge både Vaczi (2015) og MacClancy (1996) er familie, stolthet og respekt de tre mest betydningsfulle verdiene for folket i Bilbao og medlemmene i Athletic Club. Schein (1992) mener at verdiene og normene definerer gruppens være- og handlemåte. Et godt eksempel på hvordan verdiene og normene definerer Athletic, er måten de løser problemer på. Ansvarlige for samarbeidsklubbene mente at det var lett å finne problemer hvis man var ute etter det, men styret og trenerne er opptatt av å finne løsninger. Når det spanske fotballforbundet bestemte seg for at klubbene ikke kunne hente spillere før de var 10 år, var løsningen til Athletic å følge spillerne tett

fra de er 6 år og frem til de er gamle nok til å signere for klubben. En annen viktig faktor er klubbens syn på de unge utøverne. I Athletic er det spillerne som er i sentrum. Det betyr at trenerne er ute etter å lage et treningsopplegg som passer enkeltutøveren. Ved å samarbeide med skolen og familien kan klubben sørge for at spillerne tar ansvar for egen læring og utvikling. Verdiene og normene legger vekt på at spillernes forutsetninger for en langsiktig utvikling vurderes som viktigere enn kortsiktige resultater (Durand-Bush & Salmela, 2011).

Ifølge Schein (1992) er det viktig å skille de forfektede verdiene fra de virkelige verdiene når man observerer et miljø. Med dette mener Schein (1992) at det ikke er uvanlig at en virksomhet ønsker å fremstå på en spesiell måte, mens handlingene innad i gruppen tyder på noe annet. Under mitt feltarbeid la jeg merke til tre viktige faktorer som viser at ord faktisk blir til handling i Athletic Club: Det første jeg la merke til var måten lederne, trenerne og utøverne behandlet hverandre på. Det var et kraftig preg av å være familie. Det virket som om alle kjente alle. Det andre jeg la spesielt merke til var hvor mye trenerne diskuterte og ga hverandre feedback. Dette var vanlig i garderoben og under treningsøktene. Den siste observasjonen var hvordan utøverne bevisst jobbet med å løse ulike oppgaver. I garderoben skulle de analysere økta og forklare hvordan de kunne løse de ulike situasjonene som kunne oppstå. Ut ifra det som ble sagt, skulle de unge utøverne bruke treningsøkten til å prøve og feile. Det virket som de, på en helt naturlig måte, jobbet mot noe under hver økt. Schein (1992) mener at artefaktene, normene og verdiene er koblet tett sammen. Mine observasjoner og intervjuer viser at Lezama er en fremtredende artefakt som har verdiene og normene skrevet på veggene. Dermed er det tydelig at klubbens kultur påvirker medlemmenes være- og handlemåte (Halldorsson, 2017; Schein, 1992).

De grunnleggende antakelsene er det siste nivået i Scheins konseptuelle rammeverk for å forstå organisasjonskulturen, og består av oppfattelser som kan være ubevisste tanker og følelser. De grunnleggende antakelsene blir derfor ofte tatt for gitt (Schein, 1992). Dette var ikke tilfellet i Athletic. Det virket som om det var en klar og tydelig plan bak alt som ble gjort. I kapittel 5.2.4 presenterte jeg fire grunnleggende antakelser som henger sammen og som styrer hvordan gruppen tenker og handler i dagliglivet. De fire punktene var følgende: (a) Kollektiv identitet og samhold; (b) klubbens metodologi og hvordan dette gir de unge utøverne en forståelse for hvordan de skal fremtre; (c) et helhetlig utviklingsperspektiv; og (d) måten miljøet imøtekommer andre medlemmer utenfor gruppen på. Mine resultater, som også har blitt støttet av tidligere

forskning, viser at kollektiv identitet oppstår når individene i et miljø deler noen fellestrekk som skiller seg fra andre grupper. Disse fellestrekkene kan føre til at menneskene i gruppen blir en del av et større fellesskap (Fominaya, 2010). Når Athletic Club deler felles kultur, verdier og normer, jobber de sammen for å nå et felles mål (Fominaya, 2010; Halldorsson, 2017).

Klubbens metodologi representerer hvordan Athletic Club ønsker å implementere verdiene sine i praksis gjennom et sett med prinsipper for hva og hvordan spillerutviklingen skal foregå. Prinsippene og momentene sørger for at alle lagene i klubben spiller en lik type fotball. Som for eksempel en høyt pressende, aggressiv og direkte stil. Videre har klubben et helhetlig utviklingsperspektiv. Mine resultater viser at Athletic innser at medlemmene i gruppen ikke kun er fotballspillere med et liv som kun foregår på en arena. Klubben samarbeider med skolen og familien for å kunne tilrettelegge for et best mulig utviklingsmiljø. Samarbeidet fører også til at de unge utøverne kan fokusere sin fulle innsats på det som skjer innen idrettsarenaen. Den siste antakelsen tar for seg måten miljøet imøtekommer andre medlemmer utenfor gruppen på. Ved å dele jobben de gjør, med andre, mente sportsdirektøren at klubben kunne lære av andre. Som for eksempel så fikk jeg et skjema jeg måtte fylle ut den siste dagen på treningsanlegget. Jeg endte til slutt opp med fem fulle A4 sider hvor jeg hadde beskrevet hva jeg hadde lært og mine tanker om hvordan klubben kan forbedre seg.

Athletic Clubs gruppekultur kjennetegnes ved at det er en tydelig sammenheng mellom det en utenforstående ser og hører, det medlemmene i klubben sier og det de faktisk gjør. Dette er i tråd med Schein (1992) som beskriver en organisasjonskultur som et system som sier noe om hvordan de ulike nivåene påvirker medlemmenes være- og handlemåte. Som for eksempel viser mine data at medlemmene følte seg som en stor familie. Dette kom tydelig frem da lederne, trenerne og spillerne ofte diskuterte, lo og klemte på hverandre. Det var ikke uvanlig at sportsdirektøren var på feltet og snakket med de andre trenerne. Klubben beskriver også nærmiljøet og de unge utøverne som uerstattelig. Mine resultater viser at Athletic ønsker å ta vare på alle så godt de kan. Derfor belønner de hardt arbeid med ekstra midler og ressurser for å motivere og gi alle klubbene et godt utgangspunkt. Athletic samarbeider med familien og skolen til spillerne for å få en dypere forståelse av hvert enkelt individ. Det betyr at klubben innser at man ikke kan ha en fasit på hvordan de ulike individene lærer. Derfor tilpasser klubben øvelsene og måten trenerne gir feedback på ut ifra laget eller de forskjellige spillerne. Ved å ha en

forståelse over hvordan spillerne lærer, kan trenerne velge en riktig fremgangsmåte. Målet er å utvikle hver enkelt spiller på en best mulig måte.

7.0 Oppsummering

Målet med denne oppgaven var å belyse hvordan akademiet til Athletic Club ønsket å drive utvikling av unge fotballspillere, og hvilke ideer, teorier og praksiserfaringer som dannet grunnlaget for talentutviklingsarbeidet.

Athletic har skapt et miljø hvor det er en tydelig sammenheng mellom de ulike komponentene i mikromiljøet. Ved å undersøke spillerutvikling i lys av Talentutviklingsmiljømodellen (Henriksen, 2010) har jeg vist at Athletic samarbeider med familien, skolen og de andre klubbene i Bizkaia. Målet er å få omgivelsene rundt de unge utøverne til å forstå hvilke krav som stilles i dagliglivet. En slik forståelse tilrettelegger for at både klubben og omgivelsene rundt kan støtte utøverne på en best mulig måte. Klubbledelsen ønsker å nå sine mål gjennom ansatte, trenere og utøvere. De har gitt medlemmene i gruppen frihet til å bestemme hvordan de vil nå målene klubben har satt. Dette har skapt en positiv atmosfære blant trenere og ledere hvor meningen er å forsterke motivasjon og trivsel blant utøverne. Lezama er et oppholdssted hvor alle involverte har et helhetlig utviklingsperspektiv. I denne sammenhengen betyr et helhetlig utviklingsperspektiv at spillerne ikke kun har et liv på en arena, men utøverne opptrer på minst tre andre arenaer. Derfor er det viktig at trenerne forstår hvordan spillerne har det fra arena til arena. Samarbeidet sørger for at klubben kan tilpasse seg utøverne ved at de tilrettelegger øktene ut ifra den spesifikke gruppen.

Selv om klubbens ressurstilgang er overlegen de andre baskiske klubbene, setter ikke Athletic likhetstegn mellom penger og suksess. De mener selv at det er selve miljøet og de personene som befinner seg der som betyr mest. Lezama blir derfor sett på som en prosess hvor hovedmålet for utøverne og de ansatte er å forbedre seg for hver dag. Gjennom en tydelig metodologi, kan klubben tilrettelegge for at alle treningsøktene er så kamplike som mulig. En slik metode vil også sørge for at de unge utøverne kan reflektere før, under og etter treningene og kampene. Ut ifra sammenhengen mellom de ulike komponentene i mikromiljøet, planlegging og utføring av treningsøktene, kan vi si at Athletic Club vurderer de unge utøvernes talenter som en kompleks og dynamisk prosess. Det betyr at de er klar over at noen spillere utvikler seg senere enn andre. Som for eksempel så lærer noen utøvere fortere enn andre og de modnes tidligere, noe som kan føre til fysiske og tekniske fordeler. Klubben er også klar over viktigheten av miljøet

spillerne befinner seg i. På denne måten kan vi si at Athletic innser at det er mange faktorer som spiller inn, og at det kun er gjennom en kombinasjon av disse faktorene de unge utøverne kan realisere potensialet sitt.

Klubben har definert kulturen, verdiene og normene som skal kjennetegne Athletic. Det er også en tydelig sammenheng mellom det medlemmene sier og det de faktisk gjør. Athletic er klar over at alle aktørene, som for eksempel klubbledelsen, trenerne og utøverne, i miljøet skal kjenne til kulturen og leve opp til verdiene og normene. På denne måten sørger klubben for at det er en stabilitet i miljøet. En annen viktig faktor for å skape stabilitet er at klubben løser oppgaver med et åpent sinn. Det betyr at klubbledelsen ønsker å nå målene gjennom medlemmene, men også de andre klubbene i nærmiljøet. En slik tilnærming vil sørge for at trenerne og spillerne inspirer hverandre, noe som fører til at de unge utøverne innser at læring og utvikling krever at man diskuterer sine styrker og svakheter i fellesskap.

Det hadde vært spennende og forsket videre på flere suksessfulle talentutviklingsmiljøer. På denne måten kan videre forskning sammenligne mine funn opp mot andre miljøer som tilrettelegger for et godt utviklingsmiljø, og finne likheter og ulikheter. Videre forskning kan også fokusere mer på den organisasjons kulturen for å, i større grad, belyse hvordan kulturen påvirker medlemmene i et miljø på unike og spesifikke måter. På lik linje med Henriksen (2010), kan også gode talentutviklingsmiljøer i andre idretter forskes på og sammenlignes med hverandre. På denne måten kan vi utvikle mer kontekstspesifikk kunnskap om faktorene som påvirker miljøet på en god og positiv måte. Forskere burde også kjenne til hvilke faktorer som er spesielt tydelige i mindre gode talentutviklingsmiljøer (Henriksen, Storm, Larsen & Stambulova, 2018). Ved å sammenligne positive og negative sider ved en sak, kan man forstå hva det er som gjør at noen miljøer lykkes mens andre ikke. En slik sammenligning kan også bidra til en bedre forståelse for talentutviklingsmiljøer i fremtiden. Avslutningsvis kan man, etter man har opparbeidet et godt kjennskap til hva som kjennetegner effektive utviklingsmiljøer, lage intervensjonsprosjekter hvor man forsøker å påvirke mindre gode talentutviklingsmiljøer til å bli mer effektive og suksessfulle. En slik intervensjon kan bidra til å utvikle mer kontekstspesifikke modeller for hvordan man kan arbeide med spillerutvikling i praksis.

8.0 Referanser

- Aadland, E. (1997). *"Og eg ser på deg-"- Vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2010). *Skapte virkeligheter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Alfieri, L., Brooks, P. J., Aldrich, N. J., & Tenebaum, H. R. (2011). Does discovery-based instructions enhance learning? *Journal of educational psychology*, 103, ss. 1-18.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategier, generalisering og forklaring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Andreassen, K. S., & Wadel, C. (1989). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord: Fleek.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse: Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Biddle, S., Gorley, T., & J, S. D. (2004). Health enhancing physical activity and sedentary behavior in children and adolescence. *Journal of sport sciences*. 22, ss. 679-701.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge : Harvard University.
- Bronfenbrenner, U. (2005). Biological theory of human development. I U. Bronfenbrenner, *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. Thousand Oaks : Sage.
- Carling, C., Williams, A. M., & Reilly, T. (2005). *Handbook of soccer match analysis: A systematic approach to improving performance*. New York: Routledge.
- Christensen, M. K. (2009). An eye for talent: Talent identification and the "practical sense" of top-level soccer coaches. *Sociology of sport journal*, 26, ss. 365-382.
- Christensen, M. K., & Sørensen, J. K. (2009). Sport or school? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players. *European physical review*, 15, ss. 115-133.
- Colvin, G. (2008). *Talent is overrated: What really separates world-class performance from everybody else*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Coté, J. H., MacDonal, D., & Wilkes, S. (2009). The benefits of sampling sports during childhood. *Physical and Health education Journal*, 74 (4), ss. 6-11.
- Coté, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2003). From play to practice: A developmental framework for the acquisition of expertise in a team sport. I J. Starkes, & K. Ericsson, *Expert performance in sport: Advances in research on sport expertise* (ss. 89-113). Campaign: Human Kinetics.
- Coté, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2007). Practice and play in the development of sport exercise. I G. Tennenbaum, & R. Eklund, *Handbook of sport psychology* (ss. 184-202). New York: John Wiley & Sons.
- Coté, J., Lidor, R., & Hackfort, D. (2009). To sample or to specialize? Seven postulates about youth sport activities that lead to continued participation and elite performance. *International journal of sport and exercise psychology*. 7, ss. 7-17.
- Dalland, O. (2004). *Metode og oppgaveskrivning for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Davids, K., Araujo, D., Vilar, L., Renshaw, I., & Pinder, R. (2013). An epological dynamics approach to skill acquisition: Implications for development of talent in sport. *International research association for talent development and excellence*. Vol 5, No. 1, ss. 21-34.
Hentet fra:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46468373/An_Ecological_Dynamics_Approach_to_Skill20160614-8960-wuyb18.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494243803&Signature=MTToJgNpXO7UjoDegyH00pu2PCgg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn_ecological_dynamics_approach_to_skill.pdf
- De Vaus, D. (2001). *Research design in social research*. London: Sage Publications.
- DeWalt, K. M., & Dewalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Estover Road. Plymouth: AltaMira Press.
- Elferink-Gemser, M. T., Jordet, G., Coelho-E-Silva, M., & Visscher, C. (2011). The marvels of elite sports: How to get there? *Br. J. Sports med.* 45, ss. 683-684.

- Erichsen, M., & Solberg, F. &. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ericsson K, A. (1996). The role of deliberate practice in acquisition and maintenance of expert performance. *International Journal of psychology*, 31, ss. 46-61.
- Ericsson, K. A. (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Rømer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, ss. 363-406.
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquire*. 12, ss. 219-245.
- Fominaya, C. F. (2010). Collective identity in social movements. Central Concepts and debates. *Sociology Compass* 4 (6), ss. 394-404.
- Football-Observatory. (2018). *Club rankings: Demography*. Hentet fra: <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/rk/demo/en/club-trained.html>
- Gratton, C., & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. London: Routledge.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Birke AS.
- Halldorsson, V. (2017). *Sport in Iceland: How small nations achieve international success*. New York: Routledge.
- Harris, R. A. (2009). *The nurture assumption*. New York: The Free Press.
- Headrick, J., Renshaw, I., Davids, K., Pinder, R. A., & Araujo, D. (2013). The dynamics of expertise acquisition in sport: The role of affective learning design. *Psychology of sport and exercise*, 16 (P1), ss. 83-90. Hentet fra: <http://shura.shu.ac.uk/8483/>

- Helsen, W. F., Van Winckel, J., & Williams, A. M. (2005). The relative age effect in youth soccer across Europe. *Journal of sports sciences*, 629-636.
- Helsen, W. F., Starkes, J. L., & Hodges, N. J. (1998). Team sports and the theory of the deliberate practice. *Journal of sport and exercise psychology*, 20, s. 12-34
- Henriksen, K. (2008). *Inspiration til talentudvikling: Et psykologisk perspektiv*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Henriksen, K. (2010). *The ecological of talent development in sport: A multiple case study of successful athletic development environment in Scandinavia*. PHD: University of Southern Denmark.
- Henriksen, K. (2011). *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Henriksen, K. (2014). Kunsten at skabe verdensklasse. *On Edge*, 12 (1), ss. 6-13.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of sport and exercise* 11, 212-222
- Henriksen, K., Storm, L., Larsen, C. H., & Stambulova, N. (2018). Successful and less successful interventions with youth and senior athletes: Insights from expert sport psychology Practitioners. *Journal of clinical sport psychology*.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talent: Reality or myth? *Behavioral & Brain Science*, 21 (3), ss. 399-407.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jones, L., & Denison, J. (2018). Sociocultural perspective surrounding the application of global positioning system technology: Some suggestions for the strength and conditioning coach. *National strength and conditioning association*.

- Jones, R. L., & Ronglan, L. T. (2017). What do coaches orchestrate? Unravelling the "quiddity" of practice. *Sport, education & Society*. Hentet fra: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13573322.2017.1282451>
- Kaas, D., Kaggstad, J., & Kristiansen, H. T. (2007). *Fra ord til handling: Om prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvarv, S. (2010). *Vitenskapsteori- tradisjoner, posisjoner og diskusjoner*. Oslo: Novus Forlag.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology. I D. Cartwright, *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin* (ss. 130-154). New York: Harper & Row.
- Lezama training ground*. (2014). Hentet fra: <http://www.periodicoconstruccion.com/2014/05/el-athletic-presenta-el-plan-director-de-lezama-para-los-proximos-10-anos/>
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L., & Lofland, L. (2006). *Analyzing social settings. A guide to qualitative observation and analysis*. California: Wadsworth.
- Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer*. Viborg: Akademisk Forlag.
- Maaløe, E. (2004). In case of case research. *Department of organization and management*, ss. 1-48.
- MacClancy, J. (1996). Nationalism at play: The Basques of Vizcaya and Athletic Bilbao. I J. MacClancy, *Sport, identity and ethnicity* (ss. 181-199). Gypsy Lane: Oxford Brookes University.
- Martindale, R. J., Collins, D., & Abraham, A. (2005). Talent development: A guide for practice and research within sport. *Quest*, 57, ss. 353-375.
- Musch, J., & Grondin, S. (2001). Unequal competition as an impediment to personal development: A review of the relative age. *Developmental review*, 147-167

Newell's constraints model (1986). Hentet fra URL:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4978649/>

Nicholls, J. G. (1992). The general and the specific in the development and expression of achievement motivation. I G. C. Roberts, *Motivation in sport and exercise* (ss. 31-57). Champaign, IL: Human Kinetics.

Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordahl, T. (2012). *Kunnskapsheftet: LP-modellens teoretiske og empiriske grunnlag*. Porsgrunn: Lillegården kompetansesenter.

Olivares, J.S., Clemente, F.M., Villora, S.G (2016) Tactical expertise assessment in youth football using representative tasks. *Springerplus*, doi 10.1186/s40064-016-2955-1. Hentet fra URL <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4978649/>

Ommundsen, Y. (2009). Hvem er talentene, må vi spesialisere tidlig, og hva er en god trener? I B. T. Johansen, R. Hæigaard, & J. Besse Fjeld, *Nyere perspektiver innen idrett og idrettspedagogikk* (s. Kapittel 10). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Pensgaard, A. M., & Høgmo, P. (2004). *Mental trening i fotball*. Oslo: Akilles forlag.

Poli, D. R., Ravanel, & Besson, R. (2015, November). Youth training in European football: A comparative analysis. *CIES Football Observatory monthly report*, s. Issue no. 9.

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationships between youth and professional domains. *European sport management quarterly*, 10, ss. 165-187.

Rimeslåttén, E., & Rimejorde, T. O. (2013). *Helhetsmennesket 24-timersutøveren*. Hentet fra: http://www.olympiatoppen.no/fagomraader/talentutvikling/utviklingsfilosofi/utviklingsfilosofi_gammel/page524.html

- Rousmaniere, T. (2017). *Deliberate Practice for Psychotherapists: A guide to improving clinical effectiveness*. New York: Routledge.
- Ryan, M. R., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination Theory*. New York: The Guilford Press.
Hentet fra: <http://site.ebrary.com/lib/ucsn/reader.action?docID=11320515>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskap til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein, E. H. (1992). *Org leadership*. California: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey-Bass.
- Simonton, D. K. (2001). Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process. *Current Directions in Psychological Science* 10 (2), ss. 39-43.
- Simonton, D. K. (2014). Creative performance, expertise acquisition, individual differences, and development antecedents: an integrative research agenda. *Intelligence*, 45, ss. 66-73.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Sæther, S. A. (2014). Identification of talent in soccer: What do coaches look for=. *Department of sociology and political science. Norwegian university of science ad technology*, ss. 1-11.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- The development model of sport participation*. (2007). Hentet fra:
https://www.researchgate.net/profile/Jean_Cote3/publication/236002408_The_Benefits_of_Sampling_Sports_During_Childhood/links/55b7785d08ae092e9657175c/The-Benefits-of-Sampling-Sports-During-Childhood.pdf
- Thornquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori: For helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk .
- Tudge, J. (2008). *The everyday lives of young children*. New York: Cambridge University Press.

- Vaczi, M. (2015). *Soccer, Culture and Society in Spain: An Ethnography of Basque Fandom*. London: Routledge.
- Walton, J. K. (2001). Basque football rivalries in the twentieth century. I G. Armstrong, & R. Giulianotti, *Fear and loathing in world football* (ss. 119-133). Oxford: Berg.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget A.S.
- Williams, A. G., & Folland, J. P. (2008). Similarity of polygenic profiles limits the potential for elite human physical performance. *J physical* 586.1 s, 113 - 121
- Wolfenden, L. E. (2005). Talent development in elite junior tennis: Perception of players, parents and coaches. *Journal of applied sport psychology*, 17, ss. 108-126.
- Wylleman, P., & Lavallee, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. I M. Weiss, *Developmental sport and exercise psychology: A life span perspective* (ss. 507-527). Morgantown: Fitness Information Technologies.
- Wylleman, P., De Knop, P., & Verdet, M.-C. &.-E. (2007). Parentin and career transitions of elite athletes. I:S Jowett & D. Lavallee (eds.). *Social psychology in sport. IL: Human Kinetics*, ss. 233-248.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4 ed)*. California: Sage Publications.

9.0 Vedlegg

Interview guide

Theme	Main question	Follow-up questions
Talent concept	What is talent?	How important is it?
	What does it take to be a top player?	-What is most important: Talent or training? -What characteristics are important? -What distinguishes those who become a top player?
Talent development	How do you work to develop top football players?	-How do you work to develop players in the training field? -How do you work to develop players during a match
	What is a player supposed to learn when he is playing for Athletic Bilbao?	-How do you wish to teach the player the different skills?
Planning	How are the sessions planned?	For how long do you plan ahead?
	What type of training is central?	-Physical -Soccer-specific training -Mentally
	How much of the information about the session is given to the players?	-Before a session? -During a session?
Feedback	What kind of feedback is used during the sessions?	-Individual -Group
	How do you challenge players to find their own solutions and to reflect over what they are doing?	-Guiding coaching -Instructive coaching

Expertise	How do you use the expertise in the club?	-Internal expertise -Players expertise -Expertise
	Can you explain how you measure development?	-Individually -Team
	Can you tell me about the evaluation process?	-How do you evaluate the sessions? -How do you evaluate matches? -How do you evaluate the coaches?
In conclusion	Do you have anything to add?	

For Club administrators/managers

<p>Interviewee's background</p>	<p>Tell me about yourself and your association to this environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - How long have you been in the club/team? - What is your role/task in the club? - How did it come about, that you started in this club? - How do you feel about being a part of this environment?
<p>Introduction</p>	<p>Do you think the environment is a successful talent development environment?</p> <ul style="list-style-type: none"> - What tells you that it is successful? - What do you consider the secrets of its success?
<p>Description of the environment based on the ATDE model</p> <p>Micro-environment</p>	<p>In terms of persons and institutions around the athletes, what are important resources in your efforts to develop the athletes?</p> <p>In terms of the junior elite athletic development, what can be said of the role of:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The coach? - The club's elite athletes? - Experts? - Younger athletes? - Friends inside and outside sport? - Family? - School?
<p>Macro-environment</p>	<p>Let's look at the wider environment. In relation to the athletic development and chances of making it to the elite level, what can be said of the role of:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The educational system → Does it support the athletes sport careers? - The federation? - The media?

<p>Relations within the environment</p>	<p>How do you see the way in which the club interacts with the environment around it? Please provide examples of the club's working relations with:</p> <ul style="list-style-type: none"> - School - Parents/family - Related team or clubs - Federation <p>What do you do to maintain good working relations?</p>
<p>Success factors</p>	<p>Tell me about the history and current structure of the club/team</p> <p>How would you describe the club/team's main resources?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilities - Coach educational level - Other Staff - Financial resources - Other?
<p>Organizational culture</p>	<p>What characterizes the culture in this environment?</p> <p>If I was to invite another coach or manager to be a part of the club, what would he/she find different from his/her previous club?</p> <p>Can you tell me about specific episodes that you feel describe the team's values?</p> <p>Do you have specific traditions?</p> <p>Does the club have a specific motto/vision/mission statement?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - What does it read? - Can you describe the efforts you undertake to live in accordance with these visions and values? <p>What do you do to maintain this culture?</p>
Individual development	<p>How does being a part of this particular environment affect the talented athletes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sport specific skills - Attitude towards training - Skills that could be of use for the athletes outside sport
Time Frame	<p>What future challenges do you foresee for this team?</p> <p>What can be done to make this environment even more successful?</p>

Observation guide

Theme	Observe
Football session	-How are the sessions organized? -Content in the session → Football specific? -How often? -Who leads the sessions? -What are the players supposed to learn? -What focus/exercises/working method?
Coaching and management	What characterizes; <ul style="list-style-type: none"> - Training management - Management structure - Management style - Co-determination (Player authority) - How are the work tasks assigned to the team? - How does the coach guide/instruct the players → Individual and as a group
Methodology	-Clear learning goals for the session? -Football specific sessions? -How much information does the players get before the session? Feedback; <ul style="list-style-type: none"> - Individual - Group - Positive? - Negative? What type of feedback does the coach use? Guiding/Instructive/delegating -How detailed? Does the coach challenge the players to find their own solution?

9.1 Klubbdokumenter

Disse dokumentene ble oversatt av en spansktalende venn,





Athletic Club

LOS 5 GRANDES PRINCIPIOS

De 5 største prinsipper

Angrep
ATAQUE

Idea de progreso

Ide om framgang

Líneas de pase

Pasningslinjer

Spissene
PUNTAS

Mirarles siempre

Se alltid etter dem

Finalizar las jugadas

Avslutte hver angrep

Forsvar
DEFENSA

Empieza en cuanto se pierde el balón

Starter med en gang vi mister ballen

Offensiv holdning
ACTITUD DEFENSIVA

No ir atrás y apretar siempre

Aldri falle tilbake, alltid i press

TRANSICIONES

Overgang

Muy rápidas, mentales y efectivas

Veldig raske mentalt og effektive



Athletic Club

LOS 3 COMPLEMENTARIOS

3 ting som komplementerer spillet/filosofien

Ikke drukne med ball (gi luft)

Refererer mest sannsynlig til å ikke havne i problemer men løse situasjoner enkelt

No ahogarse con el balón
(Dar aire)

Stenge av pasningslinjer

Cerrar líneas de pase

Referencias

- Con balón
- Sin balón
- Entrenador

Hensyn til:
-Spiller med ball
-Spiller uten ball
-Treneren



Athletic Club

CONOCIMIENTO DEL JUEGO

Kunnskap om spillet

SUBPRINCIPIOS = Underprinsipper

Med ball

Con Balón

- 1.- Posicional **Posisjon**
- 2.- Desde las bandas **Fra sidene (bredde)**
- 3.- Tras recuperar **Etter gjenvinning**
- 4.- Conducciones **Ballføring**
- 5.- Finalizaciones **Avslutninger**



Uten ball

Sin Balón

- 1.- Posicional **Posisjonering**
- 2.- Tras pérdida **Etter balltap**
- 3.- Referencias **Informasjonen ut fra situasjonen**
- 4.- Coberturas **Dekke spillere**
- 5.- Equilibrios **Balanse i spillet**



Athletic Club

CON BALÓN Med ball

Quando tenemos el balón Når vi har ball

Posisjon	Fra sidene	Etter gjenvinning	Ballføring	Avslutninger
1. POSICIONAL	2. DESDE LAS BANDAS	3. TRAS RECUPERAR	4. CONDUCCIONES	5. FINALIZACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Máxima amplitud, provocando líneas de pase Maksimalt bredde for å skape pasningslinjer ➢ Buscar profundidad con apoyo lateral Søke dybde med støtte fra sidene ➢ Avanzar líneas de juego Dytte frem spill linjer ➢ Combinar juego corto-largo Veksle pasningspillet mellom kort og lang ➢ Compensar desmarques Balanse når laget er i angrep ➢ No acumular jugadores en la misma zona Unngå å ha så mange spillere i samme område 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No jugar en ni hacia el mismo lado. Búsqueda del 3er jugador Ikke spill mot eller i samme sone, lett etter 3. spiller. ➢ Tras pase lateral: Etter pasning ut på siden: <ul style="list-style-type: none"> -Co en profundidad -Co lateral- oblicuo -Tiro desde fuera -En spiller som truer bakrom -En spiller som kommer på siden - Skyte fra avstand 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ El primer pase debe ser de ruptura a otra zona ➢ Transiciones bien hechas -Første pasning må være gjennombruddspasning eller i en annen sone. - Ønsker gode overganger 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En ataque: I angrep: <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1- Nuestros compañeros no se deben acercar Medspillere må ikke nærme seg ballfører ➢ 2- Nuestra acción posterior no debe ser al más cercano Vår pasning må ikke gå til nærmeste mann ➢ En contra-ataque I kontringer <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1- Acción con mucha rapidez y profundidad Handling med høy fart og fokus på dybde ➢ 2- Pase posterior de ruptura a zona exterior Pasning i etterkant skal være en gjennombruddspasning 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Convencer que hay que finalizar rápido Overbevis at vi må avslutte kjappest mulig ➢ Incentivar tiros desde fuera del área Oppmuntre til å skyte fra avstand <ul style="list-style-type: none"> ➢ Buscar la espalda en los centros Ønske å få ballen bak ryggen til motsandere ➢ No apurar en exceso las jugadas Ikke haste i angrep ➢ Anticipación a sus marcadores Leser spillet for å overraske motstandere










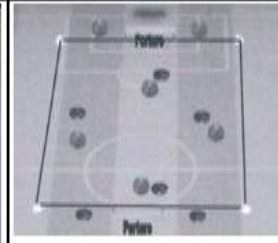
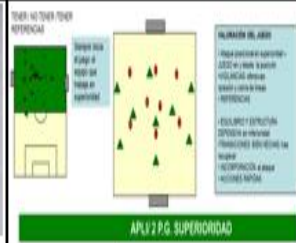
Athletic Club

SIN BALÓN Uten Ball

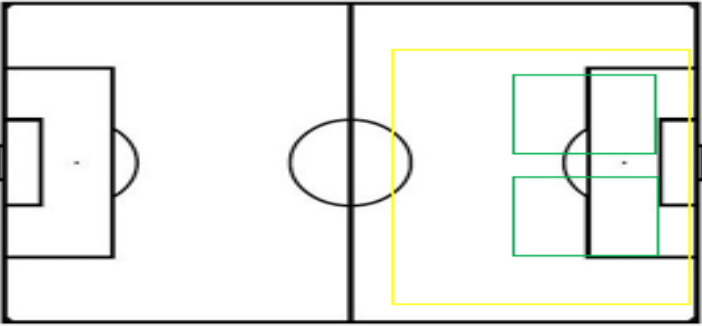
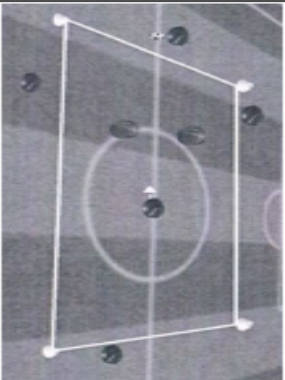
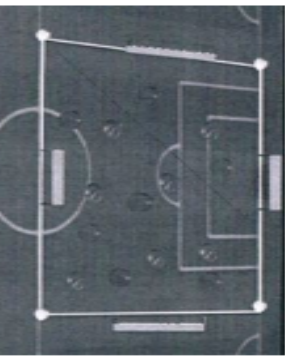
Posisjon Etter balltap **Quando no tenemos el balón** Når vi ikke har ball. Informasjon Dekning av spillere/rom Balanse

1. POSICIONAL	2. TRAS PÉRDIDA	3. REFERENCIAS	4. COBERTURAS	5. EQUILIBRIOS
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Marcar la posición Bestemme presset (lav eller høyt) ➢ Definir zonas de inicio de presión Bestemme et område der presset starter ➢ Cerrar líneas de pase hacia la profundidad Stenge linjer for gjennombruddspasninger ➢ Bascular Skyve fra side til side som et lag ➢ Cuidar la espalda de la defensa Vær obs på bakromspasninger ➢ Ver el balón por delante nuestro Se ballen foran oss ➢ Equilibrar posiciones Balanse i ulike posisjoner 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ El jugador más cercano inicia la presión y el resto tapa líneas de pase Nærmeste spiller starter presset, mens resten stenger av pasningslinjer ➢ Desde el centro simular un embudo invertido Formasjonen skal etterligne en pyramide når laget er i forsvar ➢ Desde las bandas, una cerrada y la otra espaciada Fra sidene skal vi stenge av en og åpne opp den andre ➢ Trabajar las basculaciones y ayudas Bearbeide skyvning av laget og sikring i press 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No perder ninguna referencia balón-jugador, poseedor-receptor Aldri gå glipp av hva ballfører eller mottakeren gjør. ➢ Ojo a segundas jugadas en balones parados Vær våken på f.eks. korte corner eller kjappe frispark 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Saber entenderlas en función de las zonas Forstå rollen i din posisjon ➢ Sobre todo son útiles cerca del área y en situaciones 1/1 Spesielt nær 16 meteren eller 1mot1 situasjoner ➢ Cuidar las coberturas de los centrales en las acciones de banda Dekke rommet når sentral midt. blir med i angrep ➢ Equilibrio Balanse 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En las líneas I leddene ➢ Cuando medio campo presiona a bandas Når midtbane leddet presser ut til sidene ➢ Cuando medio campo presiona en el centro Når midtbane presser inn mot midten ➢ Cuando en defensa presionamos desde el lateral Når vi i forsvar presser fra en kant/back ➢ Cuando sale un central Når en sentral går ut og presser

Infantil A		2017/2018 DENBORALDIA			URRIA			ATHLETIC CLUB		
		I	M	X	J	V	S	0		
TIEMPO/MICROCICLO	1	30						5	0	
90	ACTIV	OBSERVACIONES	02-oct	03-oct	04-oct	05-oct	06-oct	07-oct	08-oct	
90	1er CONT	25	25	20	20	20	20	2003	0	
180	2do CONT	40	35	40	40	45	40	INDAURTU	0	
0	PF							2004		
OBJETIVO 1		Cuidar la espalda		Finalizar rápido el juego de cabeza		Máximo amplitud, provocando líneas de pose		EXERBARRI		
OBJETIVO 2		Máximo amplitud, provocando líneas de pose		Referencias balón-niño		Referencias				
SEMANA 2		2	30	03-oct	04-oct	05-oct	06-oct	07-oct	08-oct	
90	ACTIV	OBSERVACIONES	03-oct	04-oct	05-oct	06-oct	07-oct	08-oct	09-oct	
90	1er CONT	25	25	20	20	20	20	2003	0	
180	2do CONT	40	35	40	40	45	40	BENICO	0	
0	PF							2004		
OBJETIVO 1		No jugar en, ni hacia el mismo lado		Búsqueda de 3er jugador		No jugar en, ni hacia el mismo lado		LAGUNARTZA		
OBJETIVO 2		Referencias balón-niño		Referencias balón-niño		Zona individual - responsabilidad individual				
SEMANA 3		3	30	05-oct	06-oct	07-oct	08-oct	09-oct	10-oct	
90	ACTIV	OBSERVACIONES	05-oct	06-oct	07-oct	08-oct	09-oct	10-oct	11-oct	
90	1er CONT	25	25	20	20	20	20	2003	0	
180	2do CONT	40	35	40	40	45	40	AMOREBIETA	0	
0	PF							2004		
OBJETIVO 1		Máximo amplitud, provocando líneas de pose		Finalizar rápido el juego de cabeza		Máximo amplitud, provocando líneas de pose		SANTUTXU		
OBJETIVO 2		Cuidar la espalda		Referencias balón-niño		Referencias				
SEMANA 4		4	30	08-oct	09-oct	10-oct	11-oct	12-oct	13-oct	
90	ACTIV	OBSERVACIONES	08-oct	09-oct	10-oct	11-oct	12-oct	13-oct	14-oct	
90	1er CONT	25	25	20	20	20	20	2003	0	
180	2do CONT	40	35	40	40	45	40	ASTRALDUJANO	0	
0	PF							2004		
OBJETIVO 1		No jugar en, ni hacia el mismo lado		Búsqueda de 3er jugador		No jugar en, ni hacia el mismo lado		RONDO		
OBJETIVO 2		Referencias balón-niño		Referencias balón-niño		Zona individual - responsabilidad individual				

ATHLETIC CLUB									
<i>Mesoiak</i>	3	<i>Akzioak</i>	4	<i>Saiak</i>	11-12-13-14	<i>Partida</i>	Promo	<i>Alde eta oroa</i>	Iarribata 13:30, Lesman (8)
<i>Equa</i>	Astlehena		Astearte		Asteazkena		Osteguna		
<i>Zelaia</i>	7		7		7		7		
<i>Aktibazioa</i>	Motricidad general		Tknifikazioa eta teknika kolektiboa		Aktibazio jolas bat eta buruzko teknika indibiduala		Velocidad gestual		
<i>1. edukia</i>									
<i>Helburua</i>	POSESIÓN 5/2 EVOLUCIÓN		POSESIÓN INTERCEPTACIÓN		ESPECÍFICO #2 - 2/3		ESPECÍFICO ATAQUE-DEFENSA FRONTAL-LATERAL		
<i>2. edukia</i>									
<i>Helburua</i>	APLICACIÓN 4pp CRUZADAS		ESPECÍFICO 4/5		JC COMODINES FONDOS		APLICACIÓN 2PG PROFUNDIDAD		

«Øvelser som brukes for å jobbe med dybde. Her ser vi tydelig at possession øvelser er lange og smale. Grunnen til dette er for at spillerne, tydelig, skal se hvor det er rom og hvilke bevegelser som trengs for å utnytte rommene. De siste dagene jobbes det med dybde samtidig som man legger en type avslutningsøvelse. Ut ifra ukeplanen og spesielt de to siste dagene jobbes det også med det forsvarende laget, selv om de ønsker å utvikle den offensive delen av spillet».

ANTOLAKETA		HELBURUAK				TALEAK / LESIONATUAK										
Kudeak:	Peñalver, Tírfre eta Villar: convivencias	MACRO	Recordatorio principios de juego			BERDEA		ZURIA		PETO GABE		LESIONATUAK				
Zuzend.		MESO	Valorar distintos caminos de acceso			Boria		Arriaga		Badiola		Badiola				
Materiaia		MICRO	2. Nuestra acción posterior: mirar al lado			Garmen		Arenai		Villar		Barrene				
Abisuk	Helburuak ezartzen hasi gara! Regarid	SESIÓN	Cuidar la espalda y agresividad			Santo		Santa		Ekhi		Santo				
			Cambio de chip: espacios			Penia		Vega		Barck						
			Mirada y cambio de plan			Mendiak		Ale		Dorron						
ESPAZIOAREN ANTOLAKETA		AKTIBAZIOA / JARDUERAREN IZENA				POS. 5/2 EVOLUCIÓN				APLICACIÓN 4pp CRUZADAS						
		Dist.	Jok.	Denb.	Serieak	Rec.	Dist.	Jok.	Denb.	Serieak	Rec.	Dist.	Jok.	Denb.	Serieak	Rec.
							16*11	5/2	2	2 ROB.	30"	40x50	8x7	30"	4x6"	1"
HELBURUA		Aprender a llevar el balón a la profundidad aprovechando las líneas que me ofrece la estr.														
AZALPENA		En un espacio que ofrece líneas de pase en amplitud, juego interior y profundidad al poder del balón. Por ello, minimizamos zócalos y otros comportamientos en dirección de recibir al balón.					Escuchar la mejor opción de progreso a través de aprovechar todo el espacio					Aplicación que enfrenta a 2 equipos que atacan y defienden 2 porterías respectivamente.				
ZEN GOGORATZEN DUT?		ZEN GOGORATZEN DUT?					ZEN GOGORATZEN DUT?					ZEN GOGORATZEN DUT?				
GALDERA GAKOAK		Muchísimos problemas en la relación de apretada. Orientar, qué taper e IR POR FAVOR!					Qué tengo delante? Cómo me relaciono con mis compañeros?					Qué me hace más daño? Las referencias. Qué rivales se meten en mi espacio.				
GALDERA GAKOAK		GALDERA GAKOAK					GALDERA GAKOAK					GALDERA GAKOAK				
FEEDBACK		LAN-TALDEA		BITARTEAN		ONDOREN										

