

# Breakdown i bakrommet

FOTO: KYRRE LIEN/SCANPIX

**V**i er godt i gang med årets eliteserie i fotball for menn. Nordmenn samler seg rundt tv-skjermen, på fotballbanene og på fotballpubene etter en lang vinter. Gleden og spenningen er sterkt til stede. Markedskreftene likeså. Seerrettighetene ble omsatt for en milliard for et par år siden, og det har gitt seg utslag i langt mer proffe tv-sendinger og kommentaropplegg. Det går ikke en søndag uten at vi blir grundig føret med nærstudier av taklinger og inngående analyser av de ulike strategiene. For ikke å snakke om forflytningsmønstrene.

Noen av oss finner stor glede i å lytte på fagsjargongen i fotballen. Den er fantastisk. Som konsulent er jeg vel kjent med begrepet bullshit-bingo – en form for bingo der man samler på alle floskler og standardord som konsulenter ofte bruker. Jeg vil gjerne slå et slag for en spesialversjon: fotball-bullshit-bingo. Det er en fryd å høre trenere og ekspertkommentatorer forklare problemer i bakrommet, breakdowntendenser i opprullingen gjennom midtbanen, for ikke å glemme manglende leddkoordinasjon vertikalt i laget.

Nuvel. For alle oss andre som ikke kan så mye om fotball,

men som kan en del om ledelse, er det en annen ting som er mer interessant. Og han heter Martin Andresen. For dem som ikke er kjent med norsk eliteserie, kan jeg opplyse om at han var midtbanestrategen i Brann forrige sesong, da Bergens røde horde klarte mesterstykket å ta gullet hjem. Martin Andresen ble tillagt mye av æren for at laget spilte som en helhetlig maskin gjennom store deler av sesongen. Han feiret seriegullet med å melde overgang til Vålerenga – som spillende trener. Han brukte mye av høsten på å rekruttere et totalt trener- og støttelag. Når Enga spiller er det en trener både på banen og på sidelinjen. Dette er interessant fordi det muligens signaliserer en endring i en eldgammel ledelsestradisjon i fotballen.

## Vår verdens slagmark

Fotballbanen er vår verdens slagmark. Lagene møtes til krig, med presumptivt klarttenkende ledere på sidelinjen. Som generalen i sine bunkerser et stykke unna selve slagmarken, står treneren der på sidelinjen og skriker ut sine ordre. Men er det dette som gir effekt? Har trenerens ordre fra sidelinjen en avgjørende betydning for lagets totale prestasjon gjennom 90 minutter?

Forskning på team viser at det er teamets egen selvledelse som i stor grad avgjør teamets effektivitet og dermed suksess. Selvfølgelig er det behov for en sterk leder som definerer teamets ansvarsområde, deltakerne i teamet og rammer for hva teamet skal oppnå. Men når arbeidet er i gang, når teamet presterer, er det viktigere å se på hvordan teamet leder seg selv.

Det er ingen tvil om at Martin Andresen var teamets leder ute på banen da Brann spilte i fjor. Det er ingen tvil om at han er sjef på banen når han er kaptein på landslaget. Og det er heller ingen tvil om hvem som nå er sjefen når Våle-



**Når Enga spiller er det en trener både på banen og på sidelinjen. Dette er interessant fordi det muligens signaliserer en endring i en eldgammel ledelsestradisjon i fotballen, skriver Morten Müller-Nilssen.**

renga spiller sine kamper. Martin Andresen er en ledertype. Han har en naturlig autoritet og en tydelighet som gir ham viktige fortrinn som leder. Derfor lyktes Brann godt i fjor, og derfor tror jeg at Vålerenga kommer til å gjøre det bra i år. Det paradoksale spørsmålet blir: hvorfor er det ingen andre lag som aktivt jobber med å etablere en klar ledelse uten på banen? For en som ser på fra utsiden, virker det som om kapteinsbindet på laget fordeles mer som en belønning for lang og tro tjeneste, enn på bakgrunn av reelle lederegenskaper.

## Delaktighet

God ledelse i vår tid krever delaktighet og nærvær. Fotballspillere av i dag er vokst opp med kontinuerlige tilbakemeldinger

og evalueringer. Jeg tror de presterer best dersom de får mest mulig ledelse tettest mulig på i de 90 minuttene en kamp varer. Derfor bør norske fotballklubber bruke mye mer tid og ressurser på å finne og utvikle gode ledertalenter på banen. Trenerne på sidelinjen kan skrike til de blir blå – det hjelper lite dersom det ikke er god ledelse i laget på banen. Dette har Vålerenga og Martin Andresen skjønnet. Jeg håper de andre klubbene følger etter.

I arbeidslivet ellers blir det mer og mer vanlig at styret måler ledelsens evne til å utvikle ledertalenter. Det bør styrene i fotballklubbene gjøre også. I stedet for å hakke på trenerne, og bytte dem ut etter noen få kamper uten poeng (som om det skal gjøre fotballaget varig bedre!), burde lagledelsen bli

mer langsiktige og planmessige i arbeidet med å finne ledertalentene og utvikle dem. Har de egne treningsleire for kaptein-spirer? Er det egne treningsopplegg for dem slik det er for keepere? Får kapteinen bred innføring i menneskelige reaksjoner, stressforståelse, motivasjonseffekter, forflytningsstrategier og kommunikasjonsmønstre? Er det faste møter mellom kaptein og trener før og etter hver kamp – for ikke å snakke om i pausen? Får kapteinene tydelige tilbakemeldinger fra sine medspillere på sin lederstil?

## In the heat of the moment

Det laget som begynner med dette først i Norge, vil lykkes bedre enn de andre. Som sagt: jeg tror Vålerenga har skjønnet det takket være Martin Andresen. Vi får se ved sesongslutt om det gir effekt.

I mellomtiden kan vi nyte de tre engelske topplagene når de virkelig er i flyt. Å se ManU, Chelsea og Arsenal når de ruller opp angrep etter angrep, og når de forsvarer seg bastant og helhetlig allerede ved midtbanen – da skjer ikke det fordi trenerne står på sidelinjen og skriker. Det skjer fordi ledelsen i laget er klar og tydelig ute på banen. Det er moderne ledelse i et nøtteskall: klare meldinger, tett på, raske konsekvenser.

Ledelse skjer *in the heat of the moment*. Ledelse er ikke for tilskuerne blant oss. Derfor lykkes de lagene som satser på ledelse i laget – ikke på siden av laget. Storebrand er jo ikke en suksess fordi Idar Kreutzer går rundt i gangene og skriker til sine ansatte.

God helg!

## MER ENN JOBBEN

Av **MORTEN MÜLLER-NILSSEN**

Morten Müller-Nilssen er lederrådgiver og organisasjonspsykolog i The Performance Group. Han er gift og har tre barn. E-post: mmn@tpgmail.com



Ellen Kjos-Kendall



Berit Cappelen



Jan Spurkeland



Lisa Wade



Gry Espedal

**«Det er moderne ledelse i et nøtteskall: klare meldinger, tett på, raske konsekvenser.»**



LES DINE FAVORITT TIDSSKRIFTER DIGITALT  
besøk [www.zinio.no](http://www.zinio.no) i dag!

Zinio