

## Råd fra fagavdeling idrettscoaching og trenerutvikling

### Trenerens rolle i utvikling av unge utøvere

Utvikling av unge utøvere handler ikke bare om fysisk, teknisk og taktisk fremgang, men om å skape helhetlige utviklingsmiljøer der læring, menneskelig vekst, samspill og medeierskap står sentralt. Trenerens rolle er avgjørende – som garantist for gode utviklingsprosesser, verdiformidler, relasjonsbygger og pedagogisk leder.

### Samspill og medeierskap

Et sentralt prinsipp i godt trenerskap er å styrke utøverens medansvar og eierskap til egen og lagets utvikling. Dette handler om å utvikle en gradvis ansvarliggjøring av utøvere.

Dette kan sikres gjennom å:

- Legge til rette for at utøvere lærer å fungere sammen gjennom systematisk arbeid med samspill. Systematikk i lagprosesser er like viktig som systematikk i treningsarbeid.
- Invitere utøvere inn i lagprosesser fra sesongstart: Hvordan kan vi dra i samme retning og jobbe mot felles mål og verdier? Dette arbeidet må konkretiseres og følges opp gjennom sesongen og er en viktig forutsetning for å få til gode evalueringer underveis og etter sesongslutt, både på det sportslige og det lagmessige.
- Følge opp verdiarbeidet i hverdagen og være oppmerksom på hvordan verdier kommer til uttrykk i praksis. Treneren har hovedansvar for kultur og gruppedynamikk. Dette innebærer å skape gode miljøer og kunne forstå og regulere sosiale negative forhold. Det kan være å håndtere atferd som bryter med lagets verdier og støtte utøvere i å regulere negative følelser som oppgitthet, misunnelse, frustrasjon eller sinne. Treneren har et hovedansvar for at utøvere opplever trygghet i gruppen og at hver og en føler seg sett og ivaretatt. Samtidig er det viktig å involvere utøverne i verdiarbeidet så de selv blir aktive i prosessen med å bygge en god kultur.

## Målsettingsprosesser og verdiforankring

Målsettingsarbeid bør være en samarbeidsprosess mellom trener og utøvere der det i fellesskap settes konkrete, realistiske og motiverende mål og delmål. En måte å konkretisere konsekvenser for fokus og prioriteringer i treningshverdagen kan være å identifisere 2–3 punkter utøverne ønsker å **forsterke** og 1 punkt de ønsker å **forbedre**. Det er viktig at det er fokus på både forsterke og forbedre. Idrettens logikk er prestasjonsforbedring, - vi ser ofte etter det vi ønsker å bli bedre på. En viktig del av prestasjonsforbedring er å prestasjonsforsterke!

Treneren må forenkle kompleks informasjon, prioritere det viktigste og utvikle et felles språk for teknikk, taktikk og treningsinnhold. Kommunikasjonen må tilpasses utøverens utviklingsnivå og kontekst. Det tar ofte tid å finne frem til felles forståelse og felles språk. En god tilnærming er å starte med å lytte godt til utøverne om hvordan de selv snakker om dette.

Det er viktig å lede utøvere til å lede seg selv, så de selv forstår konsekvensene av mål - hva kreves det av meg i min hverdag, og at de lærer seg å planlegge langsiktig og helhetlig (ta hensyn til familie, venner, skole, andre aktiviteter, osv.). På denne måten kan de bidra til å finne en god balanse mellom aktiviteter og roller på flere arenaer. Trenerens oppgave i denne sammenheng er å være med på å styrke denne balansen og sikre god dialog med utøveren også om utøverens helhetlige situasjon. Ikke minst gjelder dette når man jobber med utøvere som er med på mange aktiviteter og som hospiterer på flere nivåer. På denne måten har trenerne også ansvar for å etablere dialog med foresatte, skole, andre trenere i klubb, krets m.m. der det er naturlig. Gjennom dette kan det sikres en god sammenheng og balanse, og at idretten blir integrert på en god måte i utøverens totale livssituasjon

For å sikre **langsiktighet og utviklingstilpasset progresjon** er det viktig at treneren planlegger progresjon som tar hensyn til biologisk, psykologisk og sosial utvikling. Dette kan sikres ved å:

- Justere mål og innhold i takt med utøverens utviklingsstadium. NB: Det er sjeldent at utøveres utvikling går jevnt oppover over tid. De fleste opplever perioder der det er stor utvikling, plataer der utviklingen står stille, og tidvis er det perioder med tilbakegang.
- Unngå tidlig spesialisering og overbelastning ved å ha et langsiktig perspektiv og ha regelmessig og hensiktsmessig variasjon. Dette kan sikres gjennom å:
  - Bruke variasjon i struktur, oppgavedesign, metodikk og treningsmiljø.
  - Tilpasse variasjon til utøverens nivå, utviklingsfase og motivasjon.
  - Sikre at variasjon er formålstjenlig og en del av en pedagogisk strategi.
  - Treneren bør anerkjenne verdien av egenstyrt og uformell aktivitet og skape rom for fri lek og eksperimentering som supplement til strukturert trening.
  - Utøverne kan med fordel involveres i diskusjoner om hva som gir god variasjon og motivasjon i treningshverdagen.

### **Mestringsorientert miljø**

For å skape og bygge et godt utviklingsmiljø med fokus på læring er det hensiktsmessig å fokusere på følgende:

- Avklare forventninger. Jamfør det vi har skrevet over om god involvering med tanke på mål, verdier, helhet og balanse.
- Skape felles forståelser og etablere gode dialoger om helhet og balanse.
- Formulere mål som fremmer utvikling fremfor prestasjon, og holde fokus på to til tre forsterkningspunkter og ett forbedringspunkt. Er utøveren i god mestring/god flyt kan forholdet være en til en på forsterkning og forbedring.

Toppidrett handler om kontinuerlig utvikling, og mye om å prøve/eksperimentere, lære og justere. Tidvis, og spesielt når vi jobber med nye oppgaver, er det oftere vi ikke får til det vi prøver på, enn at det går som planlagt, eller som vi håpet på. Det er naturlig og nødvendig. Å eksperimentere og å gjøre «feil» er en viktig del av utviklingen. Det er hvordan vi håndterer situasjonen som gir læringsmulighet. Erfaringene fra disse situasjonen gir både trenere og utøvere verdifull kunnskap. Når slik kunnskap brukes på den beste måten, til læring, gjør den utøveren bedre rustet til å mestre neste gang.

Språk er viktig. Å gjøre feil er et vanlig begrep i norsk idrettsterminologi. Vi kan med fordel erstatte ordet feil med andre begreper/andre måter å snakke om dette på. For eksempel å bruke ord som signaliserer utvikling som; utprøving, justering, lærings-steg og læringserfaringer. Under har vi satt opp noen utsagn som illustrerer hvordan budskapet kan formuleres:

- «Det vi kaller feil, er egentlig helt naturlig del av utvikling. Erfaringene fra disse situasjonene hjelper oss til å bli bedre.»
- «Når vi prøver noe nytt, er det helt normalt at det ikke sitter med en gang. Det betyr at vi lærer.»
- «Hver gang vi gjør en god justering, tar vi et steg mot å bli bedre.»

Olympiatoppen tror på en utviklingsfilosofi der mestring og langsiktighet står i sentrum. Det betyr trenere som bidrar til å skape miljøer som gir rom for utprøving, variasjon og læring. Utøvere som opplever trygge utviklingsklimaer der det er rom for å tørre å prøve og øve lenge nok, og der de både blir utfordret og støttet, har størst sjanse til å nå sine utviklingsmål – og til å lykkes.

### **Utvikling gjennom konkurranser**

Konkurranser er ikke bare arenaer for å vise resultater – de er viktige læringsplattformer. I konkurransesituasjoner får både trenere og utøvere verdifulle referanser på det de har trent på, og hatt fokus på.

Også i konkurranse gjelder det å holde fast på utviklingsperspektivet:

- Fokus på læring og utvikling
- Fokus på de forsterknings- og forbedringspunktene det har vært jobbet med på trening.

Konkurranser gir et solid grunnlag for refleksjon og justering av treningsarbeidet, fysisk, teknisk, taktisk og mentalt. Det er her trenere og utøvere får en god indikasjon på hva som fungerer, hva som må justeres, og hvordan ta de neste stegene for videre utvikling. Trenere spiller en sentral rolle som rollemodeller og bør være bevisst på sitt eget fokus under konkurranser. En del trenere må jobbe like mye med spenningsregulering og fokus som utøverne selv.

### **Klokskap i ledelse – hva betyr det i praksis?**

Trenerrollen krever ledelse som kontinuerlig klarer å balansere mellom effektivitet og menneskelig utvikling. Mange situasjoner krever vurderinger og beslutninger som har en etisk dimensjon, der hensynet til prestasjon må veies opp mot helse, trivsel og langsiktig utvikling.

Klokskap i ledelse betyr å ta skjønnsmessige gode valg, som både er til utøvere og idrettens beste og som er i henhold til både individuelle, gruppas/lagets og organisasjonens verdier. Alle idrettslig aktivitet som er organisert under Norges Idrettsforbund skal bygge på idrettens aktivitetsverdier; Idrettsglede, Mestring, Ærlighet og Fellesskap. Trenere som takker ja til å være ledere i organisert idrett, takker samtidig ja til å jobbe i henhold til disse verdiene. Å jobbe systematisk med verdiarbeid i lagprosesser vil kunne sikre at verdiene også blir levd, ikke kun blir flotte ord i strategidokumenter og/eller på plakater.

For å lykkes med; sammen med utøvere, å nå mål og samtidig jobbe verdibasert kreves det et systematisk arbeid med verdier der utvikling av praktisk klokskap også er et mål– både i trenerens egen utvikling og i utviklingen av selvledelse hos utøvere. En viktig del av dette er å dele erfaringer og samtale om etiske utfordringer. Nedenfor finner du noen typiske verdi-dilemmaer:

- Skal du la en utøver konkurrere dersom det medfører fare for å forverre skade, når utøveren selv ønsker å konkurrere og konkurransen er viktig med tanke på videre mulighet i sesongen?
- Hvordan balansere individuelle ønsker og behov med det som er best for gruppen/laget?
- Hvordan stå i langsiktig utvikling når det finnes kortere (og mindre etisk gode) veier til rask utvikling og/eller suksess?

## Trenerens utviklingskompetanse

En god trener er ikke bare en fagperson, men en leder som kontinuerlig utvikler seg selv og sin egen kompetanse, og som kontinuerlig jobber med å være tro mot seg selv og sine personlige verdier. Utviklingskompetanse handler om å kombinere solid faglig kunnskap med menneskekunnskap, verdibevissthet og evnen til å reflektere over egen praksis og verdier – og lære av det. For eksempel å spørre seg selv:

Hva står jeg for som trener? Hvordan påvirker mine valg utøvernes utvikling og trivsel, og mulighet for god helse (fysisk og mentalt)?

En av de aller viktigste egenskapene til en trener er å være nysgjerrig, på treningsprosessen, på miljøet, på utøvere og andre, - og på seg selv. Det er derfor viktig å søke tilbakemelding, gjerne ha en kritisk venn, som kan gi deg en tilbakemelding og være en sparringspartner for deg. Både for å forsterke det som er bra, og for å bidra til å utvikle deg på det du kan bli bedre på. Dette gir gode muligheter for å få nye perspektiver og mulighet for vekst. På samme måte som det er det for utøvere, når de er i god dialog med trenere og andre.

Kanskje er det viktigere enn noen gang, at trenere jobber med seg selv og er åpen for læring. (Topp-)idretten utvikler seg raskt. Nye metoder, teknologi og forskning gir muligheter. Vi må omfavne det nye samtidig som vi må være oppmerksom på skyggesidene, som hva for mye teknologi og mentorering kan bidra til, sosiale medier og sosial sammenlikning, fokus, osv. Det eneste vi vet er at vi kun har sett starten på noe som kommer til å skape store muligheter, og utfordringer.

En trener i utvikling inspirerer og støtter unge utøvere bedre. Når du som trener viser vilje til å lære og vokse, blir du et forbilde for utøverne – og bidrar til et miljø der utvikling er en felles verdi.

En lærende trener og leder er en fremtidsrettet trener og leder.

### Oppgaver til refleksjon og praksis

1. Verdier i praksis: Hvordan kan du som trener sikre at lagets verdier kommer til uttrykk i hverdagen? Gi tre konkrete eksempler.
2. Medeierskap: Gi eksempler på hvordan du kan involvere utøvere i planlegging og evaluering av trening.
3. Helhetsperspektiv: Hvordan kan du som trener bidra til god balanse mellom idrett, skole og sosialt liv for unge utøvere?
4. Variasjon: Beskriv tre måter du kan bruke variasjon i treningsmetodikk for å fremme motivasjon og læring.
5. Mestringsklima: Hvordan kan du hjelpe utøvere som fokuserer på feil, på en måte som styrker læring og utvikling?
6. Utviklingsfokus: Hvordan kan du sikre å jobbe med forsterknings- og forbedringsoppgaver også i konkurranser?
7. Trenerens egen utvikling: Hvordan jobber du med dine egne faglige prinsipper og verdier? Hvem kan være din «kritiske venn» i denne prosessen?

### Litteraturliste

- Hemmestad, L. & Røyseng, S. (2021). Klokskap og ledelse.
- Hemmestad, L. (2023). Treneren som balansekunstner. I Den kvinnelige idrettsutøveren.
- Hageskog, C. A. (2019). Når alt står på spel.
- Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise.
- Henriksen, K. (2015). Developing talent: A holistic perspective.
- Vella, S., Oades, L., & Crowe, T. (2013). Positive psychology coaching in youth sport.
- Lara-Bercial, S. & Mallett, C. (2026). Pathways: Serial Winning Coaches.
- Gerrevall, P. & Hageskog, C. A. (2024). A Scandinavian perspective on high-performance coaching: an ethically based balancing act between four interrelated knowledge dimensions.