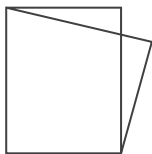


Miraklet i Hobro: Tillid som konkurrence- parameter i fodbold?



Gert Tinggaard Svendsen, professor og Mads P. Sørensen, seniorforsker, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Hvis man kører ad motorvej E45, tager afkørsel 37 ved Handest og fortsætter nordøst på ad Randersvej, kommer man efter cirka 6 kilometer til købstaden Hobro ved bunden af Mariager Fjord. Byen ligner ved første øjekast andre mindre danske provinsbyer med en møbelhandler, bilforhandler og lidt industri placeret ved indkørslen til byen. Men få hundrede meter inde i byen møder man et skilt, der henviser til DS Arena. Det er her byens meget omtalte fodboldhold holder til. Det er her deres træningsanlæg er, og det er her, man spiller sine hjemmekampe.

DS Arena ligger smukt i udkanten af en gammel, fredet skov, men på denne varme sommerdag i begyndelsen af juli 2015, hvor vi følger en af de første træninger til den nye sæson, er det ikke så meget skoven, man lægger mærke til. Stadionkomplekset, som denne dag summer af glade fodboldskoleelever og feriehjemvendte superligaspillere,

ligner mest af alt en byggeplads. Det nye udebaneafsnit er netop blevet færdigt, og man er nu gået i gang med at ombygge hovedbygningen og øvrige dele af stadionanlægget.

Det er godt nok kun få år siden, man blev færdig med den sidste ombygning, men det er gået stærk for Hobro IK de seneste år. I 2010 rykkede klubben op i 1. division. Herefter fulgte et par år, hvor det først og fremmest handlede om at undgå nedrykning. Men i 2014 rykkede Hobro IK sensationelt op i Superligaen trods et særdeles lavt budget sammenlignet med de øvrige superligaklubber (Korsager og Jensen, 2014). Men hvordan kan det lade sig gøre, at en klub fra en by med under 12.000 indbyggere og et meget lavt spillerbudget ikke alene kunne rykke op i Superligaen, men også i klubbens første sæson endda kunne præstere så godt, at holdet reelt var tættere på at komme til at spille om en plads i en af de europæiske turneringer end at rykke ned? Fodboldeventyret, eller "Miraklet i

Miraklet i Hobro: Tillid som konkurrenceparameter i fodbold?

Hobro", kan ikke forklares med henvisning til blot en enkelt faktor. Men som vi vil forsøge at vise i det følgende, så er en del af opskriften på klubbens succes uden tvivl opbygningen af en velfungerende tillidskultur, der gør det muligt at undgå nogle af de mange, ineffektive faldgruber, som et fodboldhold eller enhver anden gruppe ellers let kan ende i, når man skal forsøge at opnå et fælles mål. Svaret på gåden om "Miraklet i Hobro" leder vi efter på følgende måde: Først ser vi i afsnit 2 på teorien bag ved det såkaldte kollektive handlingsproblem, og på hvordan tillid kan være med til at løse dette problem. Dernæst ser afsnit 3 nærmere på den særegne tillidskultur, der er blevet opbygget i Hobro IK. Afsnit 4 konkluderer.

Det kollektive handlingsproblem

Hvordan får man en gruppe til at samarbejde om at opnå et fælles mål? Dette helt generelle spørgsmål vedrører både den private, offentlige og frivillige sektor. Her vil vi fokusere på et fodboldhold som en gruppe, der skal samarbejde og overvinde det, som økonomen Mancur Olson (1965) kaldte for det kollektive handlingsproblem. Problemet for enhver gruppe, der stræber efter et bestemt mål, er at få alle i gruppen til at give sig fuldt ud i forsøget på at opnå dette mål. Det kan således være fristende at tage en 'slapper' og lade de andre tage slæbet. Denne tilskyndelse til 'gratisme' kaldes også 'free-riding' (Svendson 2012a). Free-riding ser man eksempelvis, når nationalstater gerne vil have reduceret verdens samlede CO2 udledning, men hver især helst vil slippe udenom at skulle skære i deres udledninger. Man ser det også i forhold til verdens flygtninge, hvor de enkelte lande i eksempelvis Europa gerne vil have løst 'flygtninge-

problemet', men ikke tager initiativ til at organisere alle europæiske lande, så problemet kan løses i fællesskab. Free-rider problemet kan også gøre sig gældende på et fodboldhold, hvor man forsøger at lurepasse og lade de andre spillere tage et større slæb end én selv. Uanset om man gør det, fordi man er doven eller på grund af frygten for at lave fejl, så er der tale om et uforløst potentiale: Holdet præsterer ikke så godt, som det potentielt ville kunne, fordi nogle spillere ikke bidrager nok til den samlede holdindsats. Vil man sikre succes, gælder det således om at minimere antallet af 'free-riders', så alle bidrager mest muligt til det fælles gode, f.eks. til at vinde en fodboldkamp. Men hvordan gør man det? Ifølge Olson gælder det om at tænke i såkaldte 'selektive' incitament. Incitamentet skal være 'selektivt', så de, der ikke bidrager til opfyldelsen af organisationens målsætninger, kan behandles forskelligt fra dem, der bidrager (Olson 1965:51). En sejr kommer eksempelvis alle spillere på holdet til gode uanset, hvor meget de enkelte spillere hver især har bidraget. Et selektivt incitament kan både være positivt og negativt. Et positivt selektivt incitament er en individuel belønning til den, der bidrager ekstra. I forhold til fodbold kan det eksempelvis ske gennem en udnævnelse til 'kampens spiller', en 'fighterpokal', en lønforhøjelse, en udtagelse til rundens hold eller landsholdet, ros fra træneren i pressen osv. Hvis spillere omvendt ikke bidrager, så kan et negativt selektivt incitament tages i anvendelse. Her er modsat tale om en individuel straf, som påføres dem, der ikke bidrager til det fælles gode. Det kan f.eks. være, at spilleren ryger på bænken i næste kamp, bliver sat til salg, får en lønnedgang, bliver hånet af fans og medier, får skældud af træneren (bliver 'savet midt over').

Noget, som kan afholde spillere fra at bidrage, kan netop være frygten for at lave fejl. Hvis kulturen i klubben er, at fejl på banen straffes hårdt i form af negative selektive incitament fra træneren og medspillerne, så tør man måske ikke løbe en risiko på banen og tage chancer. Snarere vil spillerne med fordel kunne henholde sig til det sikre og forudsigelige i form af f.eks. boldflytteri og 'alibi-fodbold'. En måde at forvandle frygt til tryghed på banen er ved at bruge tillidsbaserede samarbejdsnormer som en aktiv konkurrenceparameter. Fordelen ved et fodboldhold med en bruttotrup på ca. 25 spillere er, at gruppen er så lille, at der er regelmæssig ansigt-til-ansigt-kontakt. Dermed er det muligt at bekræfte hinanden socialt i, hvilke værdier og normer der er gældende for den gode adfærd (Ostrom og Ahn 2009; Svendsen 2012b). Sådanne usynlige spilleregler mellem mennesker spiller en vigtig rolle for evnen til samarbejde, af Svendsen og Svendsen (2003) kaldet en 'Bourdieukonomi'. Fukuyama (1995:153) har defineret tillid, som når en gruppe deler et fælles sæt af værdier på en sådan måde, at der skabes forventninger om forudsigelig og ærlig adfærd. Nøgleordet i tillid er altså 'forventning', dvs. forventningen om, at en given norm respekteres. Jo mere tillid mellem træner og spillere samt spillerne imellem, desto nemmere er det at samarbejde, fordi der ikke skal bruges mange ressourcer på at kontrollere, detaljestyre og tvinge andre til at gøre bestemte ting (Svendson og Svendsen 2006). F.eks. kan træneren overlade til spillerne at selvtræne og træffe deres egne beslutninger på banen. I modsætning til denne tillidsbaserede ledelsesstil kender vi vel alle 'kontroltræneren', der ønsker at fjernstyre sine spillere som robotter

Over isen blev kampen snakket igennem, og da spillerne løb tilbage var kampen stort set glemt.



og straffer/skælder ud, når tingene ikke lykkes.

Men frem for denne autoritative top-down ledelse og afstraffelse af spillere efter en elendig kamp med mange fejl, så muliggør aktiv brug af tillid, at alle spillerne i stedet frit får lov at komme med idéer til, hvad der kan gøres bedre næste gang. Informationen flyder frit i forventningen om, at lederen belønner gode idéer fremfor at straffe dem. Så kan 'tillidstræneren' høste idéerne og bruge dem konstruktivt i de efterfølgende træninger og kampe. På denne måde kan et stærkt negativt selektivt incitament i form af frygten for at blive "savet midt over" forvandles til et stærkt positivt selektivt incitament i form af tillid, hvor det er i orden at lave fejl og forsøge sig med chanceskabende spil, og hvor spillerne som et resultat af denne tillidskultur i højere grad også bliver selvstyrende og træffer deres egne beslutninger på banen.

Når der er en klar forventning om, at fejl ikke straffes, men snarere bruges fremadrettet til at forbedre holdets indsats, så kan denne tillid være med til at afhjælpe det kollektive handlings-

problem. Ny forskning har endda vist, at tillidsbaseret samarbejde udløser produktion af velvære-hormonet oxytocin (Pedersen et al. 2009). Der er altså også en neurologisk belønning forbundet med det at vise tillid. Man får et 'kick' af det, og denne lykkefølelse fremmer ens bidrag til holdet yderligere (Svendsen 2012b).

Når tilliden er opbygget, vil træneren og spillerne ikke være bange for at tage chancer, og de kæmper i højere grad for hinanden. Og skulle de tabe, så sker det som et hold, uden at enkelte spillere bliver gjort til syndebukke. Man kan også sige, at tillid kompenserer for asymmetrisk information. Træneren ved ikke alt om, hvad der foregår på banen, og hvad spillerne tænker og gør. Derfor mindskes transaktionsomkostningerne (eller 'bøvlet') ved samarbejdet, og denne besparelse gør, at holdet kan præstere relativt mere end konkurrerende hold, som er tyngede af kontrol, frygten for at fejle, alt for faste spillesystemer og mindre frihed til at være kreative og skabe chancer.

En X-faktor i professionel fodbold kunne derfor være tillid. Hvis en klub trykker

på tillidsknappen frem for kontrolknappen, vil den på denne måde delvist kunne kompensere for et relativt mindre budget, fordi den enkelte spiller vil turde bidrage med mere, fordi frygten for at fejle ikke længere er til stede.

Tillidskulturen i Hobro IK

I foråret 2014 spillede Hobro en vigtig kamp mod AB i kampen om oprykning til Superligaen. Kampen skulle helst vindes, hvis man ville være sikker på oprykningen til landets bedste liga, men Hobro tabte kampen 3-0 efter en meget sløj indsats. I stedet for at få en ordentlig skideballe til træningen næste dag, som det ellers er kutyme i mange andre klubber, tog træner Jonas Dal i stedet spillerne med på en kort løbetur ned til havnen, hvor han købte gammeldags isvafles til dem. Over isen blev kampen snakket igennem, og da spillerne løb tilbage var kampen stort set glemt. Tilbage var blot de få positive ting, der var sket i kampen. Denne historie er med til at cementere det indtryk af en velfungerende tillidskultur i klubben, som man får, når man taler med spillere og ledere i Hobro IK. Her har man tilsyneladende formået at

opbygge en kultur, hvor fejl ikke straffes, men forsøges udnyttet konstruktivt til fremtidige forbedringer. I stedet for at undgå noget – at lave fejl, at tabe og at rykke ned – så handler det tilsyneladende meget mere om at opnå noget: at skabe chancer, udvikle sig og vinde.

Måden, man i Hobro arbejder på at løse 'free-rider'-problemet på, er blandt andet gennem teambuildings-arrangementer på træner Jonas Dals landejendom i Midtjylland. Her arbejder man sammen om at slæbe tykke træstammer gennem uvejsomt terræn og løse andre udfordringer – alt sammen med det formål at arbejde med relationerne mellem spillerne og styrke sammenholdet i truppen. Det handler også om at lære at fokusere på holdets præstation frem for sit eget ego. I omklædningsrummet har man hængt et antal citater op, som skal være med til at sætte ord på klubbens værdier. En af værdierne er 'ydmyghed', og til den værdi har man valgt et citat fra den tidligere amerikanske præsident Harry S. Truman, som implicit adresserer det kollektive handlingsproblem: "There is no limit to what can be accomplished when no one cares who gets the credit". Man skal altså kunne unde hinanden succes – og man skal vide, at man er hinandens forudsætninger.

Isvaffeleksempel illustrerer også, hvordan man i Hobro forsøger at arbejde konstruktivt med fejl. Som den unge forsvarsspiller Christoffer Østergaard sagde til os: "Det er meget sjældent, man får en rigtig skideballe. Det er meget konstruktivt, det der bliver sagt og gjort". Ifølge Østergaard arbejder Jonas Dal bevist med dette gennem træningen: "... altså han er nogle gange efter mig, hvis jeg ... Vi vil meget gerne spille fremad, når vi har bolden... Så har jeg det nogle gange med at tage den sikre og spille den

tilbage. Og han tager fat i én lige med det samme: 'Det er her, du skal tage chancer!' ... 'Det er her, du skal udvikle dig!'". Den erfarne spiller Rasmus Ingemann, der snart runder 300 kampe for klubben, bekræfter billedet af en veludviklet tillidskultur i Hobro, hvor man ikke er bange for at lave fejl: "... det er måske også en af de ting, hvor vi er stærke. Vi ved jo godt, at alle kan lave en fejl, men du bliver ikke savet midt over, hvis du laver en fejl. Altså, det er acceptabelt nok". Han mener også, at Hobro her adskiller sig fra mange andre klubber:

"Jeg har snakket med nogle unge spillere, som spiller her og gør det godt, som i andre klubber simpelthen var nervøse for at præstere. For, hvis de lavede en fejl, så vidste de, så ville de blive skreget lige op i hovedet. Det gavner ikke særligt mange. Det er det samme på en arbejdsplads. ... man [har] altså ikke respekt for, at der er en mand, der står og galer én i hovedet. Det skal man ikke gøre særlig mange gange i hvert fald. Det kan være en enkelt gang eller to, når man godt selv ved, den er gal. Men så ved man også godt, at man har fortjent den. Hvis det er i tide og utide, så batter det ingenting".

At vide, at man ikke bliver 'savet midt over', hvis man laver en fejl, er tilsyneladende med til at give spillerne en basal tillid, som får dem til at præstere bedre. Det ligger også helt på linje med mange succesfulde erhvervslederers opskrift på en god ledelsesstil. For eksempel siger forsikringsmanden Anders Hestbech, erhvervsdirektør i Codan Forsikring, at det er både menneskeligt og i orden at tage fejl, og han tilføjer: "Jeg vil vende den næsten indbyggede tanke 'Hvad kan gå galt?' hos mine kolleger til 'Hvad kan gå godt?'. Vi skal frem til, at fejl er

uundgåelige, og at vi, når de uheldigvis sker, kan lære af dem" (JP 2013). Denne opskrift på at undgå en 'nul-fejls-kultur' synes også at virke i Hobro. Som også Korsager og Jensen (2014) beskriver det i deres bog, så oplever man igen og igen, at spillere, der var marginals spillere i andre klubber, sad på bænken eller helt var siet fra deres tidligere trupper, får ny luft i Hobro og begynder at præstere på et højere niveau. Mange oplever også, at de får glæden ved fodboldspillet tilbage igen. Glæde er netop en anden af klubbens værdier, men ved siden af glæden spiller 'ordentlighed' også en rolle i klubben. Igen går træneren ofte forrest med et godt eksempel. Da man havde tabt en kamp og en af truppens trofaste fans – en autistisk ung mand – havde svært ved at tackle nederlaget og var fuldstændig knust, var det Jonas Dal, der gik over til ham, talte med ham og fik ham beroliget. Det er noget spillerne lægger mærke til. Som Christoffer Østergaard siger: "Så går han over og snakker med ham, og han er svær at tale til ro, men han får ham så talt til ro, og så ender det med, at Jonas tager armen om ham, og siger: 'Nu går du lige med ind, så sætter vi os og spiser'. Så sad han der og spiste. Det synes jeg bare er stærkt. Det er bare fremragende." Også Rasmus Ingemann peger på ordentlighed og respekt for andre, som karakteristiske træk ved kulturen i klubben.

Konklusion

Den veludbyggede tillidskultur, der hersker i Hobro IK, kan således være én mulig hovedforklaring på "Miraklet i Hobro". Hvordan kan en fodboldklub med et så lille budget klare sig blandt konkurrenter med 5, 10 eller måske endda 15 gange så store budgetter? Her er tillid et værktøj, der kan gøre forskel-

Her har man tilsyneladende formået at opbygge en kultur, hvor fejl ikke straffes ...



len. Tillid kan netop være den katalysator, der forvandler et ellers negativt selektivt incitament som "skæld-ud" og det at blive "savet midt over" til et positivt selektivt incitament, hvor spillerne belønnes for at turde tage chancer på banen. Når det sker, behøver de ikke længere rende rundt og 'putte sig'. Hvis frygten for at lave fejl kan elimineres, kan et fodboldhold – eller enhver anden privat eller offentlig virksomhed – hæve sin præstation. En ekstra sidegevinst ved forløsningen af det potentiale, som tillidsbaseret samarbejde kan tilskynde, er desuden, at kroppen producerer lykkehormonet oxytocin, der øger trivseln og glæden blandt spillerne. Det bliver altså sjovere at gå på arbejde med blandt andet færre sygedage, en bedre stemning på holdet og en større individuel træningsindsats til følge.

En del af svaret på Hobro IK's sportslige succes handler derfor uden tvivl om tillid. Men, som nævnt i indledningen, er der naturligvis også andre faktorer, der har spillet en rolle. Der har eksempelvis været en del held indblandet. For nu at bruge en slidt fodboldkliche, så har der været en masse små marginaler, der er gået Hobros vej. Det gælder både på banen og uden for banen. Eksempelvis

gjorde finanskrisen det muligt for Hobro at leje og købe spillere, som de ellers ikke ville være kommet i nærheden af med deres beskedne budget (Korsager og Jensen, 2014). I bogen *Tro, håb ... & Hobro*. I mod alle odds peger Korsager og Jensen (2014) også på, at succesen bør tilskrives dygtige ledere, trænere og spillere samt en masse hårdt arbejde. Klubfolk som den mangeårige formand Bøje Larsen, trænere som Søren Kusk og Jonas Dal, sportschef Jens Hammer Sørensen, øvrige ledere, spillere, frivillige og sponsorer har alle bidraget til succesen – og som vi har set ovenfor altså blandt andet ved i fællesskab at opbygge en velfungerende og effektiv tillidskultur. Tillid kunne derfor være en overset konkurrenceparameter i fodbold.

Post scriptum: Det er som beskrevet i artiklen en enestående bedrift, at en lille klub som Hobro IK har kunnet rykke op i Superligaen og efterfølgende overleve første sæson. I skrivende stund (november 2015) er holdet dog i problemer i deres anden sæson i Superligaen. Lige nu ligger holdet på sidstepladsen med 8 point efter 15 kampe. Over dem ligger Esbjerg fB med 14 point samt Viborg og AGF, begge med 17 point. Hobro IK har mildest talt haft en noget uheldig start

på sæsonen 2015/16, hvor de både har mistet træner Jonas Dal til deres værste konkurrent i bundstriden, Esbjerg fB, og tabt point til samme klub på grund af en afgørende dommerfejl (et forkert dømt straffespark i overtiden). Derudover har Hobro IK som følge af en manglende spillerlicens lidt et skrivebordsnederlag til en anden direkte konkurrent i nedrykningsstriden, AGF, som de ellers havde besejret på banen. Hvis det derfor lykkes Hobro IK at få vendt skuden og overleve endnu en gang, vil der med andre ord i sandhed være tale om et nyt mirakel. ♦

Tak til Hobro IK, specielt til spillerne Christoffer Østergaard og Rasmus Ingeman samt bogholder og frivilligkoordinator Vibeke Libach Justesen og ungdomstræner og leder Palle Jensen for at åbne dørene for os og give os et indblik i livet i klubben. Også tak til vores kollega Helene Helboe Pedersen for kommentarer til artiklen.

Miraklet i Hobro: Tillid som konkurrenceparameter i fodbold?

REFERENCER

I artiklen trækker vi på interviews med to Hobro IK spillere, Christoffer Østergaard og Rasmus Ingeman. Interviewene blev lavet af forfatterne i juni og juli 2015.

Fukuyama, F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Hamish Hamilton.

JP (2013): Fejl er lærerige. *JP Human Ressource*, 06. udgave, Sep. 2013.

Korsager, A. og Jensen, C. (2014), *Tro, håb ... & Hobro. Imod all odds*. Forlaget Hovedland.

Olson, M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, E. and T.K. Ahn (2009), 'The meaning of social capital and its link to collective action', in G.T. Svendsen and G.L.H. Svendsen (eds), *Handbook of Social Capital. The Troika of Sociology, Political Science and Economics*, Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 17-35.

Pedersen, M.B., A. Roepstorff og S. Serritzlew (2009), 'Social capital in the brain?' in G.T. Svendsen and G.L.H. Svendsen (eds), *Handbook of Social Capital: The Troika of Sociology, Political Science and Economics*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 75-92.

Svendsen, G.T. (2012a) *Mancur Olson Djøf / Jurist- og Økonomforbundet*. (Statskundskabens klassikere).

Svendsen, G. T. (2012b) *Tillid*. Aarhus Universitetsforlag. (I serien Tænkepauser).

Svendsen, G.L.H. og G.T. Svendsen (2003), 'On the wealth of nations: Bourdieueconomics and social capital', *Theory and Society*, 32, 607-31.

Svendsen, G.T., Svendsen og G. L. H. (2006) *Social Kapital: En Introduktion*, Hans Reitzels Forlag, Kbh.