

Branding i national fodbold

En undersøgelse af Danmarks herrelandsholds brandværdi
i en kompleks, resultatorienteret branche

Julie Munkø: 127256

Josefine Machon Coff: 126907

Frederikke Amalie Harbo: 127604

Vejleder: Margrethe Lyngs Mortensen

Antal anslag: 305.000

Normalsider: 134

Dato: 15.05.2023

Kandidatafhandling, Cand.merc.(kom.)

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



Abstract

The thesis contributes to the study of branding in a complex, result-oriented industry, in particular football, by exploring the influence of Kasper Hjulmand's work on the Danish National Football Team's brand identity and its effect on the team's brand equity. The objective is to ascertain whether it is possible to sustain brand value in an industry that is complex and heavily focused on achieving results.

In order to explore whether there is a correlation between the team's brand equity and its performances, two online surveys were conducted with 283 and 111 participants, respectively. The empirical foundation is further based upon eight interviews with acquaintances and four expert interviews with the Head of Communication at DBU; Jakob Høyer, the Danish National Football Coach; Kasper Hjulmand, Sports Journalist at Viaplay; Oliver Jørgensen, and Head of Analysis- and Research at Idan; Rasmus Storm.

The perceived value of the Danish National Football Team is inferred to align with the brand's identity, which implies that the brand identity is the foundation for the brand equity. Therefore, Kasper Hjulmand's effort in shaping the team's brand identity has had a significant impact on the team's brand equity. However, the industry is confronted with a certain level of complexity that arises from the significance of results, exerting an influence on the brand equity.

Although results are assessed to have the greatest influence on the brand's value, managing the brand identity is deemed crucial for securing long-term viability. An identifiable brand is considered essential for sustaining attachment and support from the population. Put differently, while achieving positive results are vital for immediate success, a strong brand can help maintain success and encourage engagement, even during challenging times. Whether it is feasible to sustain brand equity in a result oriented industry that places the greatest emphasis on on-field success is hard to determine. Results are seen as the primary factor of importance for fans, whereas the brand identity has a significant effect on the level of attachment to the general population.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	6
1.1 Problemformulering	7
1.1.1 Underspørgsmål	7
2. Afgrænsning af case	8
3. Afhandlingens struktur	9
4. Litteraturreview	10
4.1 Forskning i fodboldens udbredelse og sportskultur	10
4.2 Forskning i brand equity	11
4.3 Forskning i motivation og ledelse	13
5. Metode	15
5.1 Videnskabsteoretisk tilgang	15
5.1.1 Socialkonstruktivisme	16
5.1.2 Hermeneutik	17
5.1.3 Fænomenologi	19
5.2 Undersøgelsestilgang	20
5.3 Dataindsamling	21
5.3.1 Empiri	21
5.3.1.1 Primær empiri	22
5.3.1.1 Sekundær empiri	22
5.3.2 Kvantitativ	23
5.3.3 Kvalitativ	23
5.4 Interviewdesign	24
5.4.1 Respondenter	26
5.4.2 Online interview	28
5.4.3 Fysisk interview	29
5.4.4 Transskribering	30
5.5 Reliabilitet og validitet	30
6. Teori	31
6.1 Medialisering	31
6.2 Branding	32
6.2.1 Brandidentitet	32
6.2.2 Brand equity	34
6.3 Ledelse	36

6.3.1 Servant leadership	37
6.3.1.1 Servant leadership i sportens verden	39
6.3.3 Ideal Managerial Climate	40
6.4 Motivation	41
6.5 Stakeholderteori	42
7. Analyse	46
7.1 Branding	46
7.1.1 Landsholdets brandarkitektur	46
7.1.1.1 Diskussion.....	48
7.1.1.2 Delkonklusion.....	49
7.1.2 Landsholdets brandidentitet	50
7.1.2.1 Diskussion.....	59
7.1.2.2 Delkonklusion.....	60
7.1.3 Spillerne som personlige brands	61
7.1.3.1 Video af udtagelse til VM-truppen.....	64
7.1.3.2 Diskussion.....	66
7.1.3.3 Delkonklusion.....	68
7.1.4 Landsholdets brand equity	68
7.1.4.1 Diskussion.....	79
7.1.4.2 Delkonklusion.....	80
7.1.5 Samlet delkonklusion af branding.....	81
7.2 Ledelse og motivation	81
7.2.1 Servant leadership i sportens verden	82
7.2.1.1 Kasper Hjulmand som servant leader	82
7.2.1.2 Diskussion.....	87
7.2.1.3 Delkonklusion.....	89
7.2.2 Ideal Managerial Climate	89
7.2.2.1 Motivation.....	93
7.2.2.2 Diskussion.....	98
7.2.2.3 Delkonklusion.....	99
7.2.3 Samlet delkonklusion af ledelse og motivation	100
7.3 Landsholdets stakeholdere	101
7.3.1 Stakeholderidentificering.....	101
7.3.2 Analyse af stakeholdere.....	103

7.3.3 Strategi for håndtering af medierne som stakeholder	108
7.3.4 Diskussion.....	110
7.3.5 Delkonklusion.....	111
7.4 Mediernes indflydelse i en kompleks resultatorienteret branche.....	111
7.4.1 Medierne	111
7.4.2 Diskussion.....	118
7.4.3 Delkonklusion.....	119
7.5 Samlet delkonklusion af stakeholdere og medierne	120
8. Diskussion	121
8.1 Videnskabsteoretisk tilgang	121
8.2 Empiri.....	122
8.3 Teori	125
8.4 Analytiske fund	128
9. Konklusion	129
10. Perspektivering	132
10.1 Ledelsesperspektivet over tid.....	132
11. Litteraturliste	134
11.1 Bøger og videnskabelige artikler.....	134
11.2 Websites/internetartikler:	138
12. Bilag.....	146
12.1 Bilag 1 - Interview med Cheftræner, Kasper Hjulmand.....	146
12.2 Bilag 2 - Interview med Kommunikationschef, Jakob Høyer	153
12.3 Bilag 3 - Interview med Analyse- og forskningschef, Rasmus K. Storm.....	159
12.4 Bilag 4 - Interview med sportsjournalist, Oliver Preben Jørgensen	164
12.5 Bilag 5 - Interviews med befolkningen	167
12.5.1 Interview med JC.....	167
12.5.2 Interview med PG.....	171
12.5.3 Interview med HM.....	175
12.5.4 Interview med NM.....	179
12.5.5 Interview med LM	182
12.5.6 Interview med LP	185
12.5.7 Interview med CS	189
12.5.8 Interview med JA	192
12.6 Bilag 6 - Survey 1	196

12.7 Bilag 7 - Survey 2	206
12.8 Bilag 8 - Analytisk skema af mønstre og sammenhænge på tværs af medier	210
12.9 Bilag 9 - Tabel over engagement de sidste 30 dage	212

1. Introduktion

Til Europamestermesterskabet (EM) i fodbold i sommeren 2021 kvalificerede Danmarks herrelandshold (landsholdet) sig for første gang siden 1992 til en EM-semifinale. Den danske nations opbakning til landsholdet, både forinden og efter kvalifikationen, var ikke til at tage fejl af. Gadehjørner var fyldt med mennesker i røde/hvide farver, Dannebrog hang fra vinduer og ned, og folk skrålede foran storskærmene. Det var her, at medierne for alvor fik greb om den eufori, danskerne forbandt med landsholdet. Medierne publicerede flere artikler, der var prydet med interviews af tidligere fodboldspillere, fodboldekspertter og almene danskere, som beskrev den helt særlige stemning og følelse, de forbandt med landsholdet. En stemning og følelse, som flere beskrev, at de aldrig havde oplevet eller haft før (Ritzau, 2021). Den stigende opbakning og interesse for landsholdet kom til udtryk i antallet af solgte billetter til Parken, til hvilke der var den største efterspørgsel siden 2005 (Christensen, 2022).

Den stigende opbakning, som landsholdet mærkede til EM i 2021, kan være influeret af en lang række faktorer. Udover at medierne har haft en betydelig indflydelse på den fremstilling og omtale, der har været omkring landsholdet, er der også sket et trænerskift, som har haft indflydelse på landsholdets brand. I sommeren 2020 tiltrådte Kasper Hjulmand som ny cheftræner for landsholdet. Kasper Hjulmands ledelsesstil skilte sig væsentligt ud fra den tidligere landsholdstræner, Åge Hareides ledelsesstil. I medierne, blandt befolkningen og blandt anerkendte ledere, gik Kasper Hjulmands ledelsesstil ikke ubemærket hen. Her blev han beskrevet som en leder, der formåede at menneskeliggøre den sportslige ledelsesstil, ved at vise ydmyghed, autenticitet og sårbarhed. Kasper Hjulmand blev i 2021 anerkendt som leder, da han blev kåret som Årets Leder 2021 af Danmarks største interessefællesskab for ledere, Lederne. Her blev han beskrevet som en leder, der med sin personlige ledelsesstil har en evne til at samle nationen, ændre fortællingen om landsholdet samt skabe flotte resultater (Lambek, 27.10.2021).

Den store eufori omkring landsholdet, der fandt sted under EM i 2021, vurderes ikke i lige så høj grad at være gældende i dag. I slutningen af 2022 og starten af 2023, oplevede landsholdet store nederlag i flere kampe, hvilket ledte til nye diskurser i medierne og blandt den danske befolkning. Diskursen lød nu i højere grad på kritik af de resultater, der blev leveret af landsholdet og Kasper Hjulmand. Diskursen vidner om, at resultater anses som værende vigtige

og afgørende for opbakningen til landsholdet. Endvidere vidner det om, at der er store følelser involveret i fodbold, da det illustrerer en oprigtig interesse for holdets succes. Således er sportsbranchen volatil, hvad angår resultater og landsholdets renommé. Volatiliteten danner rammen om den kompleksitet, der gør sig gældende i sportsbranchen. Kompleksiteten indbefatter dét at opbygge og opretholde et stærkt brand i en branche, hvor resultater har en stor betydning, og hvor organisationens brand kan påvirkes på ingen tid.

I forlængelse af ovenstående udledes følgende problemformulering og underspørgsmål:

1.1 Problemformulering

Hvilken betydning har Kasper Hjulmands arbejde med landsholdets brandidentitet haft på landsholdets brandværdi, og hvorvidt er det muligt at opretholde brandværdien i en kompleks, resultatorienteret branche?

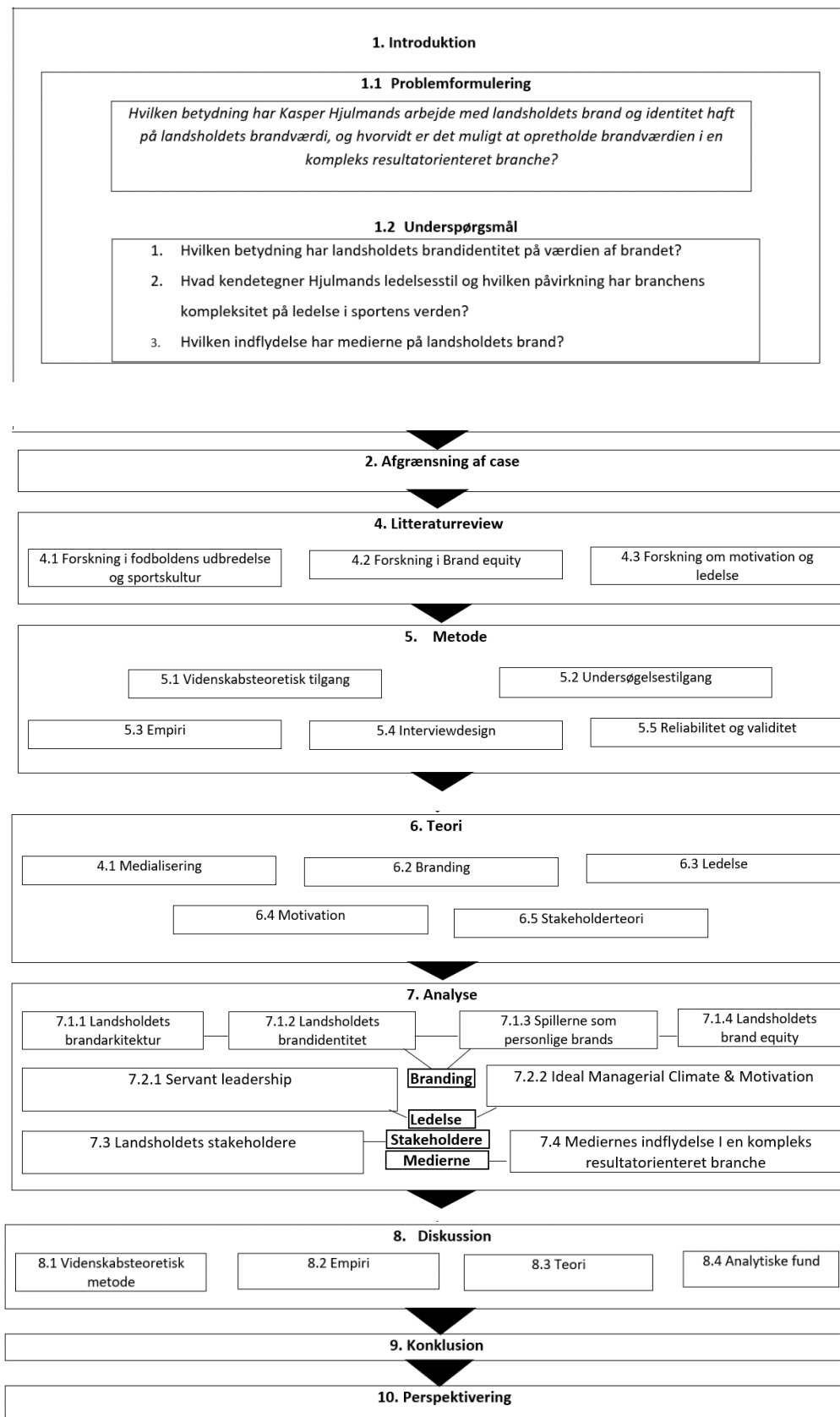
1.1.1 Underspørgsmål

1. Hvilken betydning har landsholdets brandidentitet på værdien af brandet?
2. Hvad kendetegner Hjulmands ledelsesstil og hvilken påvirkning har branchens kompleksitet på ledelse i sportens verden?
3. Hvilken indflydelse har medierne på landsholdets brand?

2. Afgrænsning af case

Afhandlingen tager udgangspunkt i det danske herrelandshold som brand og organisation, velvidende om, at de er repræsenteret af og underlagt Dansk Bold Union (DBU). Dermed har vi valgt at afgrænse os fra de resterende under-organisationer i DBU. Vi er bevidste om, at DBU i høj grad står for de generelle strategiske overvejelser, når det kommer til kommunikation og branding, men da vores fokus udelukkende er på landsholdet, har vi valgt at afgrænse os til at se på landsholdet som sin egen organisation, hvor vi analyserer deres kommunikation og branding. Dette har vi endvidere haft in mente ved afholdelsen af interviews og i vores survey, så vores respondenter udelukkende har taget stilling til landsholdet og ikke DBU.

3. Afhandlingens struktur



4. Litteraturreview

Nedenfor foretages et litteraturreview, som dækker en gennemgang af litteraturen inden for sportskultur, branding, motivation og ledelse. Dette har til formål at afdække noget af den eksisterende viden indenfor disse felter. Litteraturen anvendes i en evaluering af, hvad vores undersøgelser og resultater kan bidrage med i teorien. Litteratursøgningen har taget udgangspunkt i artikler opsøgt gennem CBS's litteraturdatabaser og Google Scholar.

4.1 Forskning i fodboldens udbredelse og sportskultur

Karl Christensen (2017), har undersøgt, hvorfor fodbold er blevet en massesport i Danmark (Christensen K., 2017). Fodbolden blev for første gang præsenteret i Danmark i 1879, hvortil den første officielle kamp blev spillet i 1883. Fodboldspillet blev importeret fra England, hvoraf reglerne også stammer fra. Frem til 1890'erne var fodbold en sport, som mest af alt blev spillet i København, men i løbet af århundredeskiftet blev fodbold en mere og mere etableret sport i både Jylland og på Fyn. Helt frem til 1950'erne var det i høj grad de københavnske klubber, som dominerede spillet, hvortil udbredelsen til sidst nåede de mindre byer rundt omkring i Danmark, og det var i denne periode, at fodbolden for alvor blev etableret og manifesteret som en sportsgren i Danmark. Christensen hævder, at fodboldens udbredelse og betydning udspringer af en blanding af flere ting, herunder de mange typer af klubber og industrialiseringen. Især udpeger Christensen tre elementer, som danner grundlag for spillets udbredelse; *spændingen*, *den kropslige udfoldelse* og *individ/gruppe-dynamikken* (Christensen K., 2017). Spændingen opstår ved de polariseringer, som fodbolden skaber, når to hold stilles overfor hinanden. Kroppens udfoldelse vedrører de fysiske elementer af spillet, at man bruger sin krop og at spillet opleves gennem kroppen. Dynamikken mellem individ og gruppe spiller en rolle i forståelsen af spillet. Den enkelte spiller vil altid foretage sig noget, som rækker ud over gruppens mønstre, og i sidste ende vil den enkelte spillers handling have betydning for holdet (Christensen, 2017).

Sportens betydning for samfundet kulturelt og socialt set, er forsket i af blandt andre James H. Frey og D. Stanley Eitzen (1991). De argumenterer, at sport anses som en fremtrædende social institution i samfundet, fordi den kombinerer alle de karakteristika, som enhver institution med en unik appel besidder. Sporten relaterer sig tæt med socialisering og sociale forandringer, med

fokus på, hvordan sportens udvikling er gået fra at være en legende og deltagelsesorienteret aktivitet, til at ligne det, som organisationer og virksomheder er bygget op af (Frey, J. & D. Stanley, 1991). Dykker man yderligere ned i det sociologiske aspekt af sporten, vil spørgsmål såsom ulighed rejse sig. Sport er ifølge forskerne ikke særligt integrerende på det sociologiske område, når det kommer til samfundets ulighed mellem køn og race.

Set i lyset af fodboldens udbredelse og etablering som massesport i det danske samfund, samt sportens store betydning for og indflydelse på det sociale samfund, har vi vurderet det relevant at inddrage Analyse- og forskningschef, Rasmus Storm, som bidrager til forskning af, hvorfor fodbold betyder så meget for befolkningen, samt hvordan resultater og præstationer kan have indflydelse på befolkningens interesse for sporten. Derudover forsker han endvidere i forskellige årsager til, at fodbold er blevet så stor en sport i Danmark (bilag 3).

4.2 Forskning i brand equity

Blandt forskere er der bred enighed om, at et brand er et af de vigtigste og mest værdifulde aktiver, en virksomhed har. Brand equity er et centralt begreb inden for marketing og branding. Betydningen af et brand som aktiv går tilbage til 1980'erne, da brand equity som begreb kom frem i marketing litteraturen defineret af Peter Farquhar (1989).

Forskning på området har opdelt brand equity i to perspektiver; *det forbrugerbaserede perspektiv* og *det finansielle perspektiv*. Konceptet fra et forbrugerbaseret perspektiv indbefatter forbrugers opfattede værdi af et brand, påvirket af den viden, de holdninger, associationer og loyalitet, som forbrugerne har til det pågældende brand. Det finansielle perspektiv har fokus på at kvantificere den økonomiske værdi af et brand for en virksomhed.

Der findes mange forskellige definitioner af begrebet *brand equity*, men de fleste tager afsæt i Farquhars definition. Farquhar mener, at brand equity repræsenterer en tilføjet værdi til virksomheden, som kan ses fra virksomhedens, branchens eller forbrugers side. Farquhar fokuserer på, hvordan man bygger stærke brands i samarbejde med forbrugeren, hvordan man opretholder et brand over tid, og hvordan man passer på en virksomhed ved at have fokus på brand equity (Farquhar, 1989).

Til trods for, at Farquhar var den første til at definere brand equity, er de to mest kendte teoretikere inden for brand equity fra et markedsføringsperspektiv Kevin Keller (1993) og David Aaker (1992). Keller definerer brand equity som en ekstra værdi tildelt produkterne og servicen, som afspejler forbrugernes måde at tænke, føle og handle på i relation til brandet. Kellers model for brand equity er en pyramide, hvoraf stadierne for brand equity bevæger sig opad og dækker brandidentiteten, brandbetydningen, brandresponsen og brandrelationen (Keller, 1993). Mens Kellers model har sit primære fokus på følelser, mener Aaker, at det handler om anerkendelse.. Aaker definerede brand equity som et sæt af brandaktiver og forpligtelser knyttet til et brand, dets navn og symbol, som tilføjer eller trækker en værdi fra produktet eller servicen (Aaker, 1992).

Brand equity for sportshold

Ovenstående teoretikers tilgang til brand equity er udformet på baggrund af et generelt udgangspunkt. Til at imødekomme afhandlingens fokus, er der inddraget aspekter af brand equity indenfor sportens verden, da tidligere forskning har påvist, at arbejdet med brand equity ligeledes spiller en stor rolle for sportshold, såvel som for andre kommercielle brands (Bauer et al., 2005). Dette er understøttet af Mark Ritson (2007) som argumenterer, at en høj brand equity gør det nemmere for sportshold at komme igennem udfordrende perioder, *“Strong brands are not just able to generate higher profits and revenues, their superior brand equity and enduring brand loyalty also make them more likely to re-emerge from challenging periods”* (Ritson, 2007, s. 25).

James Gladden og George Milne (1999) har udviklet en model for brand equity for sportshold, baseret på Aakers teori om brand equity. Aakers teori er heri inkluderet, da den er en af de mest kendte og indflydelsesrige teorier, som er anvendt bredt i både teori og praksis. Aakers teori kan endvidere tilpasses til effektivt at anvendes på sportshold, samt har en mere detaljeret tilgang til at måle og forbedre dimensionerne. Brand equity af Gladden og Milne refererer til den værdi, som fans tillægger det pågældende brand. Gladden og Milne udviklede en ramme omkring Aakers brand equity-begreber bestående af forudgående betingelser og markedskonsekvenser som følge af et sportsholds brand equity (Pifer & Zhang, 2015).

Jf. ovenstående findes der en del forskning og teorier inden for brand equity. Forskningen fokuserer dog ikke på, at sportshold befinder sig i en volatil branche, der har betydning for, at holdets brand equity hurtigt kan ændre sig. Vores afhandling søger således at bidrage til undersøgelsen af, at et brands brand equity indenfor sportens verden kan variere og ændre sig konstant grundet den volatile branche, som det befinder sig i.

4.3 Forskning i motivation og ledelse

Jf. afsnit 4.1, har fodboldens udbredelse haft stor betydning for samfundet. Den store udbredelse af fodbold har resulteret i, at der er blevet skabt tre segmenter, hvori fodbolden spiller en central rolle. Packianathan Chelladurai (2011) har forsket i, hvordan sportsindustrien består af tre segmenter, hvor motivationsfaktorerne og det endelige formål med sporten varierer. De tre segmenter er *egalitarian sport*, *elite sport*, og *entertainment sport*. Ifølge Chelladurai er egalitarian sport tæt forbundet med fornøjelsen af at spille fodbold, hvorfor den generelle seriøsitet i sporten samt stræben efter materielle goder undermineres. Kendetegnende for elite sport er derimod, at der er en høj stræben efter succes samt udvikling i egne evner. Segmentet er præget af høj dedikation og kræver store indsatser. Ydermere er det i dette segment kun udvalgte, der får lov at deltage. Entertainment sport beskrives af Chelladurai som værende kendetegnet ved, at populariteten af sporten er grundlaget for underholdningsværdien. I segmentet befinder sig blandt andet ligaer som La Liga, Premier League og Bundesligaen, der udnytter muligheden for at kommercialisere underholdningsværdien af fodbold. I segmentet entertainment sport, udgør elitesportsudøvere en essentiel del af underholdningsværdien. Jo mere succesfulde spillerne er, desto mere interessant er det for offentligheden at følge med, hvorfor populariteten af sporten også vil stige. Omvendt, hvis spillerne ikke er succesfulde, vil interessen fra offentligheden falde (Chelladurai, 2011). Hertil beskriver Chelladurai, hvordan ledelse spiller en afgørende rolle i medarbejdernes motivation, præstationer og overordnede tilfredshed. I relation hertil, er det relevant at kigge ned i den forskning der er inden for ledelse, samt hvilke perspektiver det danner for sportsledere.

Lesley Ferkins, James Skinner & Steve Swanson (2018) beskriver, hvordan der i det 21. århundrede er sket et væsentligt skift i ledelsesteorien, hvor der har været mindre fokus på formelle, udpegede ledere til et større fokus på den sociale konstruktion af ledelse. Dette

perspektiv betragter ledelse som en social, samarbejdende og relationel oplevelse, hvor ledelse opstår i interaktioner og konstruktioner mellem mennesker og ikke er noget, der tilhører en enkelt person (Ferkins et al., 2018). I ledelsesteorien har forskningen endvidere udviklet sig til at centrere sig om menneskelige ledelsesteorier, hvor der er fokus på den karismatiske og empatiske tilgang til ledelse. Disse anses som værende essentielle, effektive ledelsesteorier, der skaber incitament blandt medarbejderne, hvilket øger tilfredsheden og har en positiv effekt på det arbejde, som medarbejdere udfører (Ferkins et al., 2018).

Inden for forskningens felt og i relation til den karismatiske leder, findes teorien om transformationsledelse. Bernard Bass & Ronald Riggio (2006) beskriver transformationsledelse som en ledelsesstil, hvor lederen inspirerer, motiverer og transformerer sine medarbejdere til at nå deres fulde potentiale. Transformationsledere sætter høje forventninger, giver mening til arbejdet, er empatisk over for medarbejderne og skaber en vision for fremtiden. Bass & Riggio introducerer en gennemgang af undersøgelser og forskning om transformationsledelse og dens positive virkninger på medarbejdermotivation, tilfredshed og ydeevne. Bass og Riggio betoner, at transformationsledelse kræver en kombination af personlighedstræk, færdigheder og viden, men også kan læres og udvikles gennem træning og praksis. De argumenterer, at ledelsesstilen er effektiv i formålet om at skabe mål for medarbejderne, der bidrager til organisationens vigtigste mål, hvilket er succes (Bass & Riggio, 2006). Således anvendes de karismatiske og empatiske træk i denne ledelsesstil, i formålet om at motivere og transformere sine medarbejdere til at opnå deres fulde potentiale.

Den empatiske tilgang til ledelse undersøges af Ned Kock, Milton Mayfield, Jacqueline Mayfield & Shaun Sexton (2019). De undersøger, hvordan empatisk ledelse har indflydelse på medarbejdernes præstation. I relation hertil viser deres studie, at medarbejdernes følelsesmæssige behov er essentielt for deres præstation, hvorfor lederens evne til at udvise empati er væsentligt. Ved at udvise empati, vil lederen endvidere fremstå troværdig samt som en leder, der sætter sine medarbejders behov først (Kock et al., 2019). Dette er også i relation til servant leadership, der anser medarbejdernes behov som det vigtigste mål at opfylde. Robert Greenleaf (1970), der introducerede begrebet servant leadership i 1970, beskriver, at formålet i servant leadership er, at lederen skal sætte sine medarbejders behov først, og hvor ønsket om at tjene andre, er den primære motivation. De seks nøgle karakteristika ved servant leadership adfærd omhandler at styrke og udvikle mennesker; vise ydmyghed; være autentisk;

interpersonel accept; skabe retning; og tjenerskab, herunder at arbejde til gavn for helheden (Dierendonck, 2011).

Som det fremgår ovenfor, er der mange perspektiver for ledelse i det empiriske forskningsfelt. Til trods herfor, er fundamentet for empiri, der sætter ledelse i relation til forskellige brancher, begrænset. Flere teoretikere undersøger, hvordan forskellige ledelsesstile i sportens verden afføder forskellige resultater. Disse undersøgelser er dog ikke særligt konkrete og indbefatter ikke undersøgelser, hvor nationalhold er genstandsfeltet for undersøgelsen. Derfor har vi valgt at undersøge, hvad ledelse kan bidrage med til nationalhold, mere specifikt Danmarks herrelandshold. Dertil søger afhandlingen at bidrage til en undersøgelse af, hvordan ledelse har indflydelse på landsholdets brand.

5. Metode

5.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Videnskabsteori giver mulighed for at kunne reflektere over de muligheder og begrænsninger ved de metoder, som forskellige teoretiske tilgange inden for samfundsvidenskab anvender (Ingemann, 2013). Videnskabsteori anskuer teori som et genstandsfelt, som består af og dækker over forskellige felter, som forstås afhængigt af forskellige perspektiver på videnskaben.

I afhandlingen benyttes videnskabsteori til at afgøre, hvilke gyldigheder og hvilken rækkevidde vores ny erhvervede viden har og medfører. Inklusionen af videnskabsteori afspejler et samspil mellem benyttelsen af metoder til undersøgelse af afhandlingens problemformulering, samt udviklingen af nye metoder og videnskab baseret på det undersøgte (Ingemann, 2013).

Inden for videnskabsteori skelnes der mellem realisme og idealisme, som afgør, hvorvidt virkeligheden er uafhængig eller afhængig af observatøren. Afhandlingen tager udgangspunkt i idealismen, som antager, at virkeligheden og verden eksisterer afhængigt af observatøren. Observatørens sprog, handlinger og forestillinger har en betydning for, hvordan virkeligheden opfattes og tillægges mening. Hertil spiller konteksten i form af tid og rum en uundværlig rolle, hvilket medfører, at der ikke kan skabes et entydigt og endegyldigt verdensbillede.

Virkeligheden er i konstant forandring og anskues som værende en refleksion af bevidstheden, hvorfor der ikke kan fæstes universelle teorier. Teorier må derfor anses som midlertidige og relative, afhængigt af den pågældende observatør og kontekst (Ingemann, 2013). Mere specifikt vil afhandlingens metodiske undersøgelse tage udgangspunkt i de idealistiske positioner; socialkonstruktivisme, hermeneutik og fænomenologi, som hver især beskrives herunder.

5.1.1 Socialkonstruktivisme

Afhandlingen tager udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk afsæt, hvori individet og fænomener betragtes som resultat af den sociale kontekst. Fokus er dermed på, hvordan den sociale kontekst påvirker menneskets erkendelse, som anses for at være socialt konstrueret (Rasborg, 2013). Den socialkonstruktivistiske tanke går helt tilbage til den græske filosof, Demokrit (500 f.Kr.), som mente, at egenskaber ikke eksisterede i objektet, men havde en ren subjektiv karakter. Grundformen af konstruktivismen findes hos Immanuel Kant (1724-1804), som formulerede et opgør mod den radikale empirisme, hvor virkeligheden går forud for den erkendende bevidsthed, hvor virkelighedens genstande eksisterer uafhængigt af vores bevidsthed om dem. Socialkonstruktivismen står dermed i modsætning til realismen, og hævder, at den virkelighed, vi søger at erkende, aldrig er den virkelige virkelighed, men en fortolket virkelighed. Fortolkninger er perspektiver, som vi selv bestemmer, hvorfor vi selv er med til at præge og forme erkendelsen af virkeligheden (Rasborg, 2013). De samfundsmæssige fænomener er ifølge socialkonstruktivismen dermed ikke evige og uforanderlige, men skabt gennem historiske og sociale processer, hvorved forandringsperspektivet er, at de samfundsmæssige fænomener er historisk foranderlige (Rasborg, 2013). Det betyder, at viden om et fænomen konstrueres i den kontekst, hvori fænomenet undersøges. En grundlæggende tanke i socialkonstruktivismen er, at alt, der kendes som virkeligt eller sandt, kan være anderledes. Samfundsskabte sandheder er åbne for kritik og kan dermed dekonstrueres for at skabe andre muligheder for at tænke, tale eller handle (Rasborg, 2013).

Socialkonstruktivismens ontologi tager udgangspunkt i, at virkeligheden er en konstruktion og at verden dermed ikke eksisterer objektivt. Epistemologisk antager socialkonstruktivismen, at det er vores erkendelse af verden, der er socialt konstrueret. Virkeligheden er dermed ikke uafhængig, men er konstitueret af den erkendelse, der har den som genstand. Sandheden

antages altså relativt og forstås altid subjektivt (Rasborg, 2013). Erkendelsesinteressen er hertil, at virkeligheden baserer sig på subjektive betragtninger i et gensidigt socialt samspil (Egholm, 2020). Det betyder, at sociale fænomener og virkeligheder udelukkende eksisterer gennem vores erkendelse af dem, og at al menneskelig erkendelse dermed er socialt konstrueret. Der kan dermed ikke skabes en endegyldig sandhed, hvilket er foreneligt med afhandlingens tilgang, som ikke har til hensigt at skabe lovmæssigheder eller konkludere en generaliseret sandhed. Formålet er i stedet at undersøge fænomenerne i en given kontekst. Opgavens genstandsfelt kan dermed ikke betragtes som en objektiv sandhed, der eksisterer uafhængigt af observatøren, men snarere som en socialt konstrueret proces.

5.1.2 Hermeneutik

Som følge af den idealistiske tilgang vil afhandlingen blandt andet tage afsæt i hermeneutikken, som søger at kortlægge og forstå, hvordan individer tillægger fænomener forskellige meninger og betydninger, som de fortolker og danner mening på baggrund af. En væsentlig betragtning i hermeneutikken er, at mennesker er meningssøgende, og kontinuerligt forsøger at afklare og konstituere en verden, der giver mening for dem. Denne meningsskabelse har en essentiel betydning for menneskets rolle i verden, da mennesket her anses som en aktiv medskabende af verden og ikke blot en passiv tilskuer. Således kan verdens fremtræden ikke anskues som en universel og endegyldig sandhed, da verden fremtræder forskelligt for mennesker (Egholm, 2014).

Hermeneutikken har sit ophav fra den tyske filosof, Hans-Georg Gadamer (2007), der baserede den hermeneutiske tankegang på argumentet om, at mennesket er præget af dets fordomme og forforståelse, hvorfor mennesker erkender verden ud fra sin egen forståelseshorisont (Ingemann, 2013). Denne tankegang udspiller sig fra hermeneutikkens ontologi og epistemologi. Ontologi beskæftiger sig i filosofien om læren om det værende og måden, dette værende er til. Således giver ontologien indsigt i, hvad verden består af. I forlængelse af ontologien, er det epistemologien, som beskæftiger sig med læren om erkendelse og måden, hvorpå mennesker erkender (Ingemann, 2013). Hermeneutikkens ontologi betragter mennesker som sproglige, forstående og historiske. Den humane virkelighed er en forestilling i menneskets bevidsthed, hvorfor verden skal forstås med udgangspunkt i mennesket og dets

forståelse. Således består verden af sociale aktører, der har hver deres egen virkelighed (Brier, 2017).

For at søge at erkende verden og fortolke, hvordan mennesket erkender verden ud fra sin forforståelse, bør verden epistemologisk set erkendes gennem fortolkning af tekst. Ved at fortolke tekst og sætte det i relation til konteksten, bliver forskerens videnshorisont udvidet. Således bygger epistemologien med en antagelse på, at verden kun kan forstås indirekte, hvorfor en objektiv sandhed ikke kan opnås. Metodologien i hermeneutikken udgøres af et samspil mellem en induktiv og deduktiv metode, der begge kan bruges til at undersøge talte og skrevne ord. I den deduktive tilgang er konteksten afgørende for at kunne forstå menneskets meninger og handlinger, hvorfor konteksten ses som helheden, der forsøger at forklare delene. Modsat undersøges der i den induktive tilgang, hvordan menneskets meninger og handlinger kan ses som udtryk for udviklingen i konteksten, hvor delene af handlinger forsøger at forklare helheden af konteksten (Egholm, 2014). Dette kommer til udtryk i den hermeneutiske spiral, hvor forståelseshorisonten kontinuerligt udvides gennem samspillet mellem dele og helhed. Denne proces ses i hermeneutikken som en spiral, der illustrerer, hvordan menneskets erkendelse af fænomener er baseret på en forforståelse af fænomenet, men som hele tiden kan udvikle sig. Spiralen illustrerer, hvordan mennesket, til trods for sin forforståelse, kontinuerligt erfarer sig ny viden i forskellige kontekster, der er med til at påvirke menneskets evne til at erkende og opleve verden. Således er spiralen et udtryk for, at menneskets forståelse ikke er endegyldig (Ingemann, 2013).

I afhandlingen har vi som forskere vores egen forforståelse, som er opbygget gennem vores egen livshorisont, kultur og historie. Det er væsentligt, at vi i afhandlingen er bevidste om eventuelle fordomme, der kan være indlejret i vores forforståelse. Formålet er ikke at udfordre validiteten af forskellige betydninger, men derimod at forstå andre menneskers forforståelser af verden. Således har vi som forskere i egen afhandling kasseret egne fordomme, med formålet om at få en bredere og dybere forståelseshorisont, der opstår ved at opnå erkendelse gennem fortolkning, forståelse og mening (Ingemann, 2013). Erkendelsen, der udvider vores forståelseshorisont, vil i afhandlingen opnås gennem kvantitative og kvalitative data i form af survey og interviews med eksperter, Jakob Høyer, Kasper Hjulmand, Oliver Preben og Rasmus Storm, samt interviews med den almene danske befolkning. I afhandlingen vil vores

undersøgelser, heriblandt survey og interviews, danne processen for den hermeneutiske spiral, hvor vi som forskere kontinuerligt vil udvide vores videnshorisont, da dele udgør helheden og omvendt. Dette bidrager til besvarelsen af problemformuleringen.

5.1.3 Fænomenologi

Fænomenologien er en idealistisk position og filosofisk retning, som anskues at være opstået i begyndelsen af 1900-tallet. Fænomenologiens overordnede formål er at beskrive og forklare fænomener (Egholm, 2014). Idealismen i fænomenologien kommer blandt andet til udtryk ved, at fænomenologien tager afsæt i tanken om, at videnskab aldrig er objektivt, men i stedet anskues individuelt, subjektivt og at fænomener eksisterer for sig selv. Edmund Husserl, tysk filosof (1869-1938), betragtes som grundlægger af fænomenologien. Husserl argumenterede, at et fænomens eksistens udelukkende forekommer, når et individ tillægger fænomenet dets subjektive værdi.

Fænomenologiens metode er induktiv, hvor man udformer teori på baggrund af empiri. På trods af, at fænomenologien på mange punkter minder om hermeneutikken, adskiller de to retninger sig på et væsentligt punkt vedrørende undersøgelsen af mennesket. Hvorimod hermeneutikken undersøger menneskets meninger og betydninger, undersøger fænomenologien i stedet menneskets bevidsthed og fænomeners fremtræden. Fænomenologien består af syv overordnede elementer: 1. Fænomenologien er et opgør med enhedsvidenskaben samt mange af dualismene i den vestlige filosofi. 2. Genstandsfeltet i fænomenologien er menneskets bevidsthed og erkendelse, og fænomener bør undersøges ideografisk. 3. Fænomenologien er et forsøg på at ophæve dualismen mellem epistemologien og ontologien, da udgangspunktet er, at genstanden først opstår, når nogen erkender det. 4. Fænomenologien anskuer aldrig verden objektivt. 5. Videnskab kan aldrig være objektivt. 6. Fænomenologien opfatter mennesket som intentionelt. 7. I fænomenologien gælder kohærensteorien, som bygger på, at et videnskabeligt udsagn ikke må modsige forståelsen af emnet, men derimod skal stemme overens med de individer, som oplever fænomenet (Egholm, 2014).

Supplerende til de syv overordnede elementer af fænomenologien, baserer filosofien sig endvidere på, at fænomener udelukkende kan forstås, forklares og erkendes i det øjeblik, de fremtræder. Dermed vil fænomener og erkendelsen heraf altid være afhængige af

forhenværende erfaringer eller oplevelser med lignende fænomener. Argumentationen herfor understøttes af begrebet *livsverden*, som er betegnelsen for et individs forståelsesramme, planer, formål, intentioner og drømme (Egholm, 2014).

Ved materialeindsamling og -behandling inden for det fænomenologiske perspektiv, bør man indsamle alt umiddelbart materiale uden at tage stilling til dets relevans. Først herefter bør man sortere og udvælge. I afhandlingen bliver der, på baggrund af det fænomenologiske perspektiv, foretaget og behandlet semi-strukturerede interviews med respondenter fra forskellige sociodemografiske baggrunde. Dette medfører, at respondenterne har mulighed for at begå sig i og svare på baggrund af deres egen livsverden og dermed forståelse for fænomenet (Egholm, 2014).

5.2 Undersøgelsestilgang

I følgende afsnit præsenteres afhandlingens undersøgelsestilgang. Søren Brier (2017) skelner mellem tre forskellige overordnede tilgange inden for akademiske undersøgelser; den abduktive tilgang, den deduktive tilgang og den induktive tilgang (Brier, 2017). Ved brug af den abduktive tilgang, kan man placere et fænomen i en ny teoretisk sammenhæng, hvormed der opnås en dybere forståelse af det pågældende fænomen. Tilgangen kendetegner en kreativ proces baseret på empiriske iagttagelser, hvorefter den bedst mulige forklaring på det observerede fænomen må undersøges. Herefter kan den nye viden udvikles og testes ved hjælp af teori og empiri, hvilket bidrager med nye indsigter i det undersøgte, som skal gøres forståeligt (Laursen, 2017). I denne forbindelse baseres den abduktive tilgang på et samspil mellem induktion og deduktion.

Undersøgelsestilgangen i afhandlingen tager afsæt i den abduktive tilgang, hvor både en induktiv- og deduktiv tilgang benyttes i henholdsvis indsamlingen af empiri samt analysen heraf. Den induktive tilgang er baseret på, hvordan teori bliver skabt på baggrund af empiri og fænomener. Formålet er at generalisere og gøre en teori universel baseret på den indsamlede empiri. Dermed går man fra det partikulære til det universelle. Den induktive tilgang bliver blandt andet benyttet ved materialeindsamling, hvor der fokuseres på, hvordan delene former helheden (Egholm, 2014). Det er endvidere den induktive tilgang, der er herskende inden for fænomenologien, da man på baggrund af specifikke fænomener dermed kan udforme og skabe

ny teori (Egholm, 2014). Måden hvorpå afhandlingen tager udgangspunkt i den induktive tilgang er ved at undersøge fænomenet omkring landsholdet, herunder hvad der har haft indflydelse på deres brand. Den induktive tilgang benyttes i vores semistrukturerede interviews, hvor der ud fra respondenternes svar forsøges at danne en sammenhæng, som er med til at skabe en mere generel opfattelse. Indsamlingen af empiri fra interviews, surveys samt analyse af identitet og ledelse, bidrager til konklusionen af en mere generel og universel opfattelse af landsholdets brand.

Afhandlingens undersøgelser baseres endvidere på en deduktiv tilgang. I modsætning til den induktive tilgang, opstiller man i den deduktive tilgang hypoteser på baggrund af eksisterende teori. Ved en deduktiv metode bevæger man sig i stedet fra det universelle til det partikulære, hvilket betyder, at der arbejdes ud fra et generelt standpunkt hen imod at konkretisere det. Dette opnås ved at teste hypoteser gennem teorier og empiri med formålet om at afklare, hvorvidt teorien er gældende for det undersøgte fænomen (Brier, 2017). I analysen benyttes teori inden for ledelse, og på baggrund heraf undersøges det, hvorvidt Kasper Hjulmand fremstår som en servant leader. Inddragelsen af denne teori skal danne ramme for en analyse og konklusion af, om Kasper Hjulmand besidder de karakteristika, som en servant leader besidder.

Det socialkonstruktivistiske ståsted bevirker, at vi som forskere ikke kan være fuldstændigt neutrale. Vores forforståelse vil implicit influere specialet. Dette er vi dog bevidste om, og forsøger hertil via induktion at være åbne og ikke lade forforståelsen kontrollere afhandlingens retning. Ikke desto mindre kan det være en hindring at opretholde en for åben undersøgelsestilgang, da det kan resultere i en uspecifik undersøgelse, hvor det er vanskeligt at drage konklusioner (Harboe, 2006).

5.3 Dataindsamling

5.3.1 Empiri

Afhandlingens datagrundlag er baseret på primær- såvel som sekundær empiri. Følgende afsnit har til formål at redegøre for valget af det empiriske fundament, samt hvordan og hvorfor dette anvendes i afhandlingen. I forlængelse heraf vil vi reflektere over, hvilke muligheder og udfordringer der ofte følger i anvendelsen af både primær og sekundær empiri.

5.3.1.1 Primær empiri

Primær empiri kan betegnes som ny viden, der er indsamlet af forskeren selv uden brug af eksisterende empiri (Kvale & Brinkmann, 2015). Primær empiri udgør størstedelen af det empiriske fundament i afhandlingens besvarelse. Årsagen herfor bunder i, at primær empiri anses som værende essentiel empiri, der i høj grad anses som værende pålidelig. I og med, at primær empiri skabes i samspillet mellem forskeren og omverdenen, er der ikke andre tilgængelige data, der kan belyse netop det, der ønskes undersøgt. Således er vi som forskere i egen undersøgelse i højere grad sikret, at den anvendte empiri ikke er forældet og mindre pålidelig. Ydermere sikrer vi os, at empirien er sand og ikke er blevet manipuleret og fortolket af andre forskere og teoretikere, som har undersøgt empirien. Dette er fordele, som vi anser som værende essentielle for, at vi kan besvare problemformuleringen med pålidelig empiri, som vi selv har været medskabere af. Primær empiri har desuden muliggjort, at vi har kunnet undersøge et specifikt problemfelt på en dybdegående måde, som ikke er blevet undersøgt i periferien før. I arbejdet med den primære empiri, er vi som forskere i eget undersøgelsesfelt opmærksomme på, at en grundig planlægning samt systematisk organisering af data er altafgørende for, at dataene kan ses som pålidelige. For at dataene kan anvendes til det ønskede formål, er det væsentligt at dataene bliver bearbejdet, analyseret og sat i system (Kvale et al., 2015). Dette er nødvendigt i og med, at den primære data er indsamlet fra forskellige respondenter, der kommer med hver sin forforståelse og har hver sin meningshorisont, hvorfor en grundig og grundlæggende analyse af empirien skal sættes i system.

Afhandlingens primære empiri består af fire interviews med fagfolk, der er eksperter inden for de områder, vi undersøger og ønsker yderligere viden om. Ydermere består den primære empiri af otte interviews med respondenter fra den almene danske befolkning, samt surveys, der er besvaret af henholdsvis 283 og 111 personer. De respektive respondenter samt formålet med de foretagne interviews, er beskrevet og uddybet i afsnittet om interviewdesign.

5.3.1.1 Sekundær empiri

Sekundær empiri kan betegnes som viden, der eksisterer forud for vores eget undersøgelsesfelt og som er frembragt af andre forskere (Kvale et al., 2015). Sekundær empiri er oftest empiri,

der er tilgængeligt for andre forskere at drage nytte af, ved at trække på eksisterende viden om et givent emne. I selektionen af sekundær empiri er det væsentligt, at vi som forskere er opmærksomme på, hvorvidt empirien er forældet og relevant for vores undersøgelsesfelt. I og med, at empirien eksisterer forud for undersøgelsen, er det væsentligt at overveje, hvorvidt empirien passer til eget forskningsspørgsmål, da den stammer fra andre undersøgelser, der empirisk såvel som teoretisk afviger fra vores undersøgelsesramme. Med henblik herpå, er den sekundære empiri i afhandlingen nøje udvalgt og bruges i samspil med den primære empiri, så en høj pålidelighed og relevans opnås gennem hele afhandlingen. Den sekundære empiri har til formål at bidrage med en dybere forståelse af problemfeltet og fungerer som baggrundsviden, der støtter op om den primære empiri. Den sekundære empiri udgøres af videnskabelige artikler, nyhedsartikler, videoer, opslag på sociale medier samt kommentarer hertil.

5.3.2 Kvantitativ

Den kvantitative metode vedrører de målbare forhold (Kvale & Brinkmann, 2015). I afhandlingen benyttes kvantitativ metode i forbindelse med udarbejdelsen og analysen af vores surveys. Den første survey er en blanding af kvantitativ og kvalitativ data, mens den anden survey er udelukkende kvantitativ. Den kvantitative data består blandt andet af sociodemografiske informationer om vores respondenter i form af alder, køn, region samt beskæftigelse. Den kvalitative data består derimod af den del af surveyen, der ikke er statistik og enkel at måle på. Dette indbefatter blandt andet spørgsmål, hvor respondenterne har mulighed for at skrive egne svar.

5.3.3 Kvalitativ

Den kvalitative metode tager, i modsætning til den kvantitative metode, udgangspunkt i forhold, som ikke umiddelbart er målbare eller observerbare (Kvale & Brinkmann, 2015). I afhandlingen anvendes kvalitativ metode til vores interviews med henholdsvis otte respondenter fra den almene danske befolkning, samt til vores interviews af landsholdstræner, Kasper Hjulmand, DBU's kommunikationschef, Jakob Høyer, Sportsjournalist, Oliver Preben og Analyse- og forskningschef, Rasmus Storm. Gennem de semistrukturerede interviews kan vi opnå en dybere indsigt i de interviewedes individuelle konstruktioner og meninger til det

adspurgte. Formålet med semistrukturerede interviews, samt mulighederne og begrænsningerne herved, vil blive redegjort for i afsnittet om interviewdesign.

5.4 Interviewdesign

Interviewdesignet er bygget op af semistrukturerede interviews, der kommer til udtryk gennem strukturerede, åbne spørgsmål. Kendetegnen for det semistrukturerede interview er, at det typisk består af “hvordan” og “hvad” spørgsmål, og at temaer og hovedspørgsmål er defineret på forhånd, men hvor der er plads til at afvige fra interviewguiden. Dette har i afhandlingen muliggjort, at vi som interviewere, samt vores respondenter, har haft mulighed for at udfolde vores synspunkter undervejs, samtidig med, at vi har fået indsigt i en række på forhånd udvalgte temaer, som vi ønskede at høre vores respondenternes perspektiver omkring (Kvale & Brinkmann, 2015). Således har vi i vores interviewmetodiske design haft fokus på at have en eksplorativ tilgang, der har stimuleret ny viden såvel som stimuleret viden inden for det afsøgte forskningsfelt. Dette har gennem vores interviews bidraget med en høj grad af fleksibilitet, hvilket har affødt et stort potentiale for at opnå en dybere forståelse for emnet, at kunne tilpasse os respondenternes svar og interessefelter samt at kunne opdage nye perspektiver og ideer, der har dannet grobund for undersøgelse af yderligere fænomener (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I et forskningsperspektiv har ovenstående faktorer muliggjort, at vi som forskere har opnået dybere indsigt i forskningsfelter, der har bidraget til besvarelsen af problemformuleringen. Den eksplorative tilgang dannede grundlag for vores interviews og genererede ny viden på specifikke områder, hvilket påvirkede vores rolle som interviewere. Idet, at der på forhånd var opstillet en interviewguide med en specifik rækkefølge på spørgsmålene, medførte den eksplorative tilgang, at der kom en afvigelse heraf. Således var det væsentligt, at vi som interviewere var parate til at inkorporere spørgsmålene undervejs, samt afvige fra ellers planlagte spørgsmål, idet respondenterne af og til ledte samtalen ind på et i forvejen planlagt spørgsmål, der ville komme senere hen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Forud for vores interviews, har vi anset det som væsentligt at simplificere og kommunikere formålet med hvert enkelt interview til respondenterne. Formålet hermed har været at synliggøre respondentens betydning og eventuelle bidrag til afhandlingen, hvilket for respondenterne kan afføde en følelse af, at de føler sig værdsat og kan se væsentligheden i deres deltagelse. Flere

af respondenterne fik, grundet en efterspørgsel, tilsendt en interviewguide på forhånd, for at vurdere, om de havde lyst til og mulighed for at dele deres viden. I forlængelse heraf, har vi kommunikeret, hvordan interviewet tematisk er opstillet samt hvor længe, interviewet forventes at tage. Forud for vores interviews har vi endvidere gjort os nogle etiske overvejelser, der har haft til formål at sikre eventuelle tvivl, som vores respondenter har måttet have. De etiske overvejelser, som blev taget i brug, var at nuancere brugen af data over for respondenterne. Hertil indledte vi de respektive interviews med at forklare om muligheden for anonymitet, såfremt respondenterne ønskede dette. I forlængelse heraf blev det forklaret, hvordan vi i tilfælde af anonymitet ville sørge for at opbevare den indsamlede data. De ovenstående tiltag fandt sted forud for interviewets begyndelse, og havde til formål at opklare eventuelle tvivl hos respondenterne (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hvad angår de respektive interviews, har vi været opmærksomme på, at respondenternes svar kan udspringe fra de ønsker og forventninger, som de muligvis tror, at vi som interviewere ønsker svar på, eller det, der anses som værende acceptabelt i samfundet. Dette har ligeledes været et fokus i udformningen af vores interviewguide, hvor egne holdninger og ledende spørgsmål er forsøgt minimeret (Andersen, 2013).

Afhandlingens metodiske ophav, der blandt andet har sit udgangspunkt i hermeneutikken, danner endvidere grundlag for valget af den semistrukturerede tilgang. I den hermeneutiske spiral, udvikles forståelseshorisonten kontinuerligt mellem dele og helhed. Dette kan sammenlignes med vores interviews. I interviewets udformning erfarer både respondenterne og interviewerne sig nye dele af viden, der samlet bliver til en helhed. Således er samtalen og spørgsmålene dele, der tilsammen konstituerer helheden af det samlede interview. Forud for de respektive interviews, har vi som forskere selv en forståelse for fænomenet og emnet. Denne udvikles i takt med, at vi interagerer med andre, hvorved vi kan erfare nye kontekster, der påvirker vores erfaringer og bidrager til øget viden, der kan bruges til at besvare problemformuleringen. Den eksplorative tilgang i det semistrukturerede interview muliggør, at vi som forskere kan få en bredere forståelseshorisont, da afvigelsen fra spørgerammen kan lede til andre emner, som vi som interviewere forinden interviewet ikke havde overvejet. Vores interviews med de respektive respondenter understøtter endvidere afhandlingens socialkonstruktivistiske tilgang, der foreskriver, at virkeligheden er en konstruktion og at verden dermed ikke eksisterer objektivt. Sandheden antages altså relativt og forstås altid

subjektivt. Dette er tæt relateret med det fænomenologiske afsæt i afhandlingen, der også foreskriver, at videnskab er subjektiv og individuelt, og at fænomener eksisterer for sig selv. Det socialkonstruktivistiske og fænomenologiske afsæt simplificeres i vores interviews, hvor det fremgår, at endegyldige opfattelser, holdninger og meninger fra vores respondenter er subjektive, hvorfor deres svar varierer.

5.4.1 Respondenter

Ekspert

Ib Andersen (2013) argumenterer for væsentligheden af, at de udvalgte respondenter er åbne, troværdige og besidder de rette kvalifikationer og kompetencer. En realisering heraf vil bidrage til en samling af data, der vurderes at være særdeles brugbar og sandfærdig. Således har vi i udvælgelsen af vores respondenter haft fokus på at udvælge respondenter, der vurderes at besidde stærke kompetencer og ekspertviden inden for det nøjagtige felt, som de opererer i. Væsentligheden heraf vil i afhandlingen særligt udspringe sig i validiteten af den indsamlede data samt de konklusioner, som vi drager. Validiteten vil øges i og med, at vores data er baseret på solid og pålidelig information. Med det in mente, er det væsentligt at være opmærksom på risikoen for, at respondenterne kan være styret eller farvet af de principper, som gør sig gældende i den organisation, som de tilhører. Flere af vores respondenter er yderligere individer, som er kendt i offentligheden, og som i perioder stiller op til offentlige interviews. Således kan deres holdninger i interviews være præget af de tanker og holdninger, som de giver til kende til offentligheden, og som de ønsker, at der skal være en overensstemmelse med. Disse kan endvidere ikke vurderes komplet sande, da det må argumenteres, at respondenterne i offentligheden kan påtage sig en vis facade.

Afhandlingens primære kvalitative empiri består blandt andet af fire interviews med eksperter, som består af interviews med den danske herrelandsholdstræner, Kasper Hjulmand, Kommunikationschef i DBU, Jakob Høyer, Analyse- og forskningschef i Idan, Rasmus Storm samt Sportsjournalist hos Viaplay, Oliver Jørgensen. Jf. ovenstående, er respondenterne udvalgt, da de vurderes at besidde stærke kompetencer og ekspertviden inden for netop de områder, som gør sig gældende for vores problemformulering og som vi ønsker yderligere viden om. Qua, at Kasper Hjulmand er landsholdstræner, anses han som en essentiel respondent, idet han står for at lede landsholdet og spillerne. Jakob Høyer har i samspil med

Kasper Hjulmand ansvar for brandingen af landsholdet, herunder kommunikationen på deres sociale medier og ageren til pressemøder. Således er et interview med Jakob Høyer væsentligt for afhandlingen, da det kan give indblik i de tanker, der ligger bag kommunikationen af brandingen af landsholdet. Rasmus Storm har udgivet artikler, der omhandler sportsevents og professionel sport. Heriblandt har han udgivet artikler vedrørende diverse landshold i Danmark, hvortil han undersøger effekten af landsholdets præstationer på nationen. Interviewet anses som væsentligt for afhandlingen, med formålet om at bidrage med viden om, hvad det er fodbold kan, hvorfor der er behov for sporten samt hvilke facetter, der gør sig gældende for et brand inden for sportens verden. Sidstnævnte interview med Oliver Jørgensen bidragede med viden omkring betydningen af mediernes indflydelse og påvirkning på landsholdet gennem det, de kommunikerer. Ingen af respondenterne ønskede at fremstå som anonyme, hvorfor de også fremgår med fulde navne og stillingsbetegnelser. En udfordring hermed kan være, at respondenterne er mere påpasselige med, hvad de udtaler sig om, samt om de lader deres fulde holdninger komme til kende (Kvale & Brinkmann, 2015).

Respondent	Navn	Organisation	Stilling	Medie	Dato	Varighed
1.	Kasper Hjulmand	DBU	Landstræner	Online	6. marts	30 min.
2.	Jakob Høyer	DBU	Komm.chef	Online	9. marts	24 min.
3.	Oliver P. Jørgensen	Viaplay	Journalist	Online	20. april	27 min.
4.	Rasmus K. Storm	Idan	Analyse- og forskningschef	Online	21. april	29 min.

Den almene befolkning

Jf. ovenstående afsnit, var vi i vores udvalg af fagfolk selektive og kritiske, da respondenter med specifikke kvalifikationer og ekspertviden ansås som værende væsentlige for afhandlingen. I vores interviews med den almene befolkning, var det primære fokus at foretage interviews med respondenter, der varierede i alder og køn, og som kendte til landsholdet. Baggrunden for denne selektion bestod i at repræsentere så bred en målgruppe fra den almene befolkning som muligt. Selektions parametre som stilling, baggrund og bosættelse blev ikke anset som væsentlige parametre. Respondenterne var alle indifferente omkring, hvorvidt de

skulle fremstå anonyme eller ej. Hertil besluttede vi os for at gøre respondenterne anonyme, med henblik på at få så fyldestgørende svar som muligt. Dette kommunikerede vi til respondenterne forud for de respektive interviews. Vi udførte otte interviews med respondenter, som vi hver især kendte perifert.

Respondent	Navn	Alder	Køn	Geografisk placering	Beskæftigelse	Dato og varighed
1.	HM	48	Kvinde	Region Hovedstaden	Fuldtid	14/02-2023
2.	NM	20	Mand	Region Hovedstaden	Sabbatår	12/02-2023
3.	LM	23	Kvinde	Region Hovedstaden	Fuldtid	12/02-2023
4.	LP	72	Kvinde	Region Hovedstaden	Pensionist	18/02-2023
5.	JC	58	Mand	Region Hovedstaden	Fuldtid	14/02-2023
6.	JA	25	Mand	Region Hovedstaden	Studerende	15/02-2023
7.	CS	17	Kvinde	Region Hovedstaden	Studerende	16/02-2023
8.	PG	27	Mand	Region Hovedstaden	Studerende	14/02-2023

5.4.2 Online interview

Eksperter

Vi etablerede kontakt til respondenterne via LinkedIn og e-mail. Sportsjournalist, Oliver Jørgensen, havde en af os kendskab til i forvejen, hvorfor den indledende samtale blev påbegyndt fysisk. De fire interviews blev alle afholdt online. Dette udsprang af respondenternes travle kalendere og dermed mangel på tid til at mødes fysisk. Endvidere var blandt andet Kasper Hjulmand i udlandet, hvorfor et fysisk interview på det givne tidspunkt ikke var muligt. De to interviews med Kasper Hjulmand og Jakob Høyer foregik over telefonen, hvilket var et ønske fra begge parter. Derimod foregik de to interviews med Rasmus Storm og Oliver Jørgensen på kommunikations- og samarbejdsplatformen, Microsoft Teams. Online interviews vurderes i afhandlingen at have været fyldestgørende for den viden, som vi ønskede at udforske og tillægge os. Margaret Glogowska, Pat Young & Lesley Lockyer (2010) argumenterer, hvordan online interviews ikke er mindre validt end det, der er indsamlet ved et

ansigt-til-ansigt interview. Dog er det stadig væsentligt at have in mente, at det i det fysiske interview er nemmere at tolke på respondentens reaktioner, mimik og kropssprog, hvilket kan give en mere personlig og autentisk oplevelse. Ydermere kan man undgå eventuelle tekniske udfordringer. Til trods herfor giver et online interview andre muligheder i form af, at respondenterne kan finde tryghed i, at de ikke sidder lige overfor os (Glogowska et al., 2010). Vores online interviews bestod derudover af enkeltinterviews, hvori der kun indgik en respondent. Havde vi derimod skulle interviewe flere respondenter på samme tid, havde et fysisk interview været at foretrække, da det ellers kunne have været svært at navigere i, hvem der blev spurgt og hvis tur det var til at snakke. Som tidligere nævnt, var der ikke store forudsætninger for lange interviews, grundet respondenternes travle kalendere. Dette er endvidere en fordel ved et online interview, da det bidrager med en tidsmæssig besparelse (Agerbæk, 2018). Foruden vores interviews testede vi teknologien for at minimere risikoen for tekniske udfordringer.

5.4.3 Fysisk interview

Den almene danske befolkning

De otte respondenter var alle individer, som vi kendte perifert. Kontakten til dem blev etableret telefonisk, da vi havde deres kontaktoplysninger. Telefonisk afklarede vi formålet med interviewet og spurgte, hvorledes et interview kunne have interesse. Herefter planlagde vi dato og tidspunkt for interviewet. De fysiske interviews blev afholdt på forskellige eftermiddage efter respondenterne have været henholdsvis på studie og arbejde. Jf. ovenstående afsnit bidrager fysiske interviews med et større potentiale for interaktionen mellem interviewer og den interviewede, hvorved aspekter for en mere autentisk og umiddelbar samtale kan forekomme. Dette dannede grobund for nogle gode fysiske samtaler. Udfordringer ved det fysiske interview kan være den krævende proces, der i højere grad medfølger hos interviewer, da det kræver mere nærvær at agere ansigt til ansigt. Ydermere er der med det fysiske interview en højere grad af manglende fleksibilitet i forhold til tid og sted (Andersen, 2013). Disse faktorer vurderes dog ikke at have haft indvirkning på vores interviews.

5.4.4 Transskribering

Forud for vores interviews gjorde vi os tanker om, hvordan de respektive interviews skulle dokumenteres. Vi anså det som væsentligt, at vi ved online interviews såvel som ved fysiske interviews havde fokus på at være så meget til stede som muligt. Hertil blev det besluttet at benytte optagefunktionen på iPhone under hvert interview, således at vi som interviewere ikke skulle tage noter imens, da dette kunne have været et forstyrrende element. Derudover kan det være vanskeligt at notere tilstrækkeligt detaljeret data på skrift (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Transskribering er et overskueligt fundament for videre analyse, hvorfor vi transskriberede alle vores interviews. Transskriberingen fandt sted kort tid efter de respektive interviews, da vi hermed kunne have en mere nøjagtig gengivelse af samtalen samt have interviewet på erindringen, hvorfor vi ikke skulle genlytte interviewene af flere omgange. I transskriberingen har der været fokus på at styrke læsbarheden, hvorfor nogle udfyldningsord, pauser og grin ikke er medtaget. Dette har bidraget til interviews, der er letforståelige (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

5.5 Reliabilitet og validitet

Ved undersøgelser med brugen af kvalitativ og kvantitativ metode, er det relevant at overveje hvilke kvalitetskriterier, der er gældende for projektet. Afhængigt af hvilket videnskabsteoretisk perspektiv, projektet anskues i, gælder forskellige kvalitetskriterier. Kvalitetskriterierne *reliabilitet* og *validitet* beskrives som to uomgængelige kvalitetskriterier, som oprindeligt udspringer fra naturvidenskabelige, positivistiske opfattelser og idealer om objektivitet (Justesen & Mik-Meyer, kap. 2., 2010). Forskere inden for fænomenologien hævder, at de to kvalitetskriterier er væsentlige for at kunne afgøre, om et projekt er udført godt og fyldestgørende.

Validitet refererer til projektets gyldighed, hvor fænomenologien fremhæver kommunikativ validering, herunder respondentvalidering, som et afgørende kvalitetskriterium. Her undersøges og afgøres, hvorvidt det, projektet hævder at undersøge, rent faktisk er det, der bliver undersøgt. Her inkluderes dialog og respondenter til undersøgelse og afgørelse af projektets gyldighed. Afhandlingens undersøgelser tager blandt andet udgangspunkt i interviews og surveys, hvor respondenternes udtalelser og erkendelser danner grundlag for

resultaterne. Ved at inkludere sekundære kilder og empiri, som er med til at understøtte respondenternes udtalelser samt afhandlingens konklusioner, øges validiteten og gyldigheden.

Reliabilitet refererer til projektets pålidelighed, og vedrører hvor veldefinerede undersøgelsens metoder er (Justesen & Mik-Meyer, kap. 2., 2010). Hertil vurderes konsistensen og troværdigheden af afhandlingens konklusioner. Høj reliabilitet kan sikres ved at benytte flere metoder og undersøgelser til at afdække samme problemstilling. Reliabilitet vurderes blandt andet ved at afdække, hvorvidt andre kan reproducere de samme konklusioner. Set fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, vil afhandlingens reliabilitet svækkes, da andre kan have en anden forforståelse for det undersøgte, og dermed nå frem til andre konklusioner af samme problemstilling. I forlængelse heraf, er det derfor relevant at udtrykke, at konklusionerne af det undersøgte i afhandlingen vil være baseret på vores fortolkning af resultaterne. Afhandlingen vurderes dog pålidelig på baggrund af antallet af samt troværdigheden af respondenterne i de surveys samt de interviews, som vi har foretaget. Afhandlingens reliabilitet og validitet vil blive diskuteret senere hen.

6. Teori

6.1 Medialisering

Stig Hjarvard (2008) introducerer begrebet *medialisering*, der beskriver den stigende påvirkning, som medierne har på samfundet. Begrebet *medier* spænder vidt, og omfatter en bred vifte af platforme såsom tv, radio, aviser, magasiner, sociale medier og andre kommunikative platforme. Hjarvard beskriver, hvordan medierne besidder en magtfuld position, hvor de via deres offentlige tilgængelige platforme, har evnen til at skabe og ændre den offentlige debat, og sætte dagsordenen for, hvad der skal kommunikeres. Således er medierne med til at fremme deres egen virkelighed. Mediernes øgede magt og udviklingen heri udspringer af den generelle teknologiske- og digitale udvikling. Denne udvikling har blandt andet medført muligheden for at sprede og bringe nyheder til store dele af befolkningen, både nationalt og internationalt. Dette medfører muligheder såvel som udfordringer for organisationer, hvis omdømme og image hurtigt kan formes af medierne. Ifølge Hjarvard, besidder medierne en ideologisk magt, hvilket giver dem evnen og magten til at fremstille

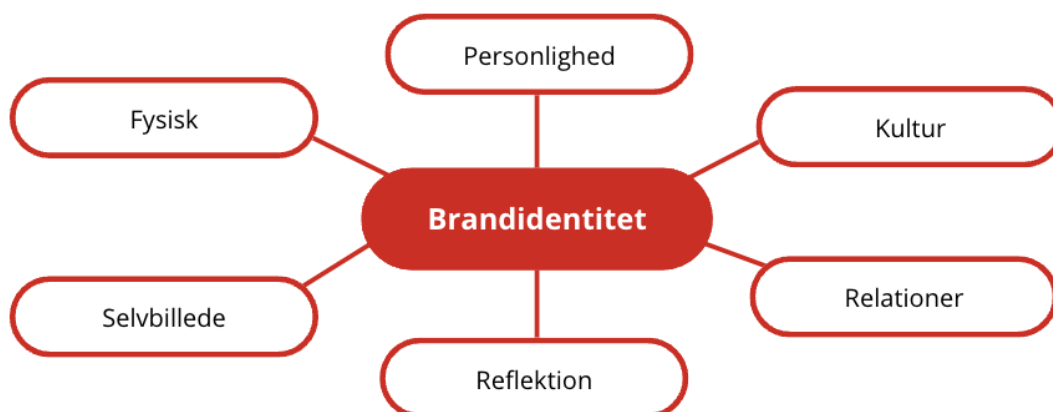
samfundet, som de ønsker og mener er den rigtige og eneste måde at forstå verden på. Medierne kan udnytte deres ideologiske magt til at påvirke befolkningens holdninger og opfattelser af forskellige emner i en bestemt retning. På denne måde fungerer medierne ikke udelukkende som formidlere af information, men har derimod evnen til at skabe rammerne for meningsdannelse og derigennem skabe fællesskaber (Hjarvard, 2008). Medierne er med til at skabe en ny bevidsthed og virkelighed, som andre sociale institutioner må tilpasse sig.

6.2 Branding

6.2.1 Brandidentitet

Værdien af en organisation afhænger i de fleste tilfælde af dets brand. Den måde en organisation søger at differentiere sig på, skaber grundlaget for brandidentiteten, som er det interne perspektiv på, hvordan organisationen ønsker at blive set i forbrugernes øjne (Kapferer, 2008).

Kapferer har udviklet et brandidentitetsprisme, *Brand Identity Prism*, som har til formål at identificere en organisations identitet gennem seks forskellige facetter: *physique*, *personality*, *culture*, *relationship*, *reflection* og *self-image* (Kapferer, 2008). Tilsammen udgør disse seks facetter en organisations brandidentitet. Denne model er valgt grundet dens dybdegående og systematiske tilgang til at forstå de forskellige elementer, der udgør et brands identitet. Brandidentitetsprismet af Kapferer definerer således en organisations brandidentitet som en blanding af organisationens egen opfattelse af, hvem de er, hvem forbrugeren ønsker at være og hvem der opfattes som forbrugere af brandet.



Physique

Den første facet, det fysiske, søger at kommunikere brandets identitet gennem ydre attributter, hvilket indbefatter fremtoningen, såsom navn, logo og farver. Ifølge Kapferer er det fysiske grundlaget for et brand og den mest umiddelbare visuelle repræsentation af et brand. Disse egenskaber kan være fremtrædende og objektive i den forstand, at man tænker på det, når man taler om brandet. Det er brandets håndgribelige værdier, som gør brandet genkendeligt. Dette er det første step i udviklingen af et brand, som berører, hvad brandet skal kunne og hvordan det skal se ud.

Personality

Den anden facet, personligheden, er den identitet der formes, når brandet kommunikerer til og med omverdenen. Brandpersonligheden giver forbrugerne mulighed for at identificere sig med brandet eller at projicere sig selv ind i det, hvilket kan skabe en følelsesmæssig forbindelse til brandet. Hypotesen er, at forbrugere vælger brands ud fra, hvilke de kan identificere sig med og gerne vil sættes i forbindelse med.

Culture

Den tredje facet, kulturen, former brandets værdier og er et udtryk for, hvor brandet stammer fra. Kulturen beskrives som værende kernen af brandet, og elementet der binder brandet til organisationen bag brandet. Kulturen er dermed de principper, der styrer brandet og giver mening til det, som brandet repræsenterer. En organisations kultur kan identificeres i dens vision, mission og værdier.

Relationships

Den fjerde facet, relationer, er defineret som interaktionen mellem forbrugernes holdning til brandet og brandets holdning til forbrugerne. Kapferer fastslår, at forbrugere former stærke relationer med brands, hvis værdier og personlige associationer stemmer overens med deres egen selvbevidsthed. For at skabe stærke relationer med forbrugere, skal brands dermed handle og kommunikere i overensstemmelse med deres værdier (Kapferer, 2008). Ethvert brand indbyder til en bestemt form for relation med forbrugerne, som endvidere etableres, når forbrugeren bruger brandet til at kommunikere sin egen identitet med.

Reflection

Den femte facet, refleksion, anvendes til at belyse, hvordan et brand er en refleksion af dens forbrugere. Det vil sige, at refleksionen er målgruppens ydre spejl, som reflekterer, hvem der bruger brandet og er på den måde et sæt af stereotype overbevisninger eller egenskaber for et brands målgruppe. Forbrugere benytter således ofte brands til at opbygge og fremstille deres egen identitet.

Self-image

Den sjette facet, selvbilledet, indbefatter forbrugernes indre billede af sig selv; hvordan de ser sig selv og føler, når de bruger brandet. Ved brug af bestemte brands kan forbrugere således opbygge en identitet, baseret på ens holdning til brandet.

Brandidentitetsprismet demonstrerer, at alle facetter er indbyrdes forbundne og danner en velstruktureret enhed. Prismet stammer fra det grundlæggende koncept, at brands har mulighed for at udtrykke sig og forme holdninger i omverdenen. Brands eksisterer således kun, hvis de kommunikerer.

6.2.2 Brand equity

Til undersøgelse af, hvilken værdi omverdenen tillægger landsholdet som brand, er det relevant at analysere organisationens brand equity. David Aaker (1992) præsenterer en definition af begrebet brand equity, der dækker over den kommercielle værdi af brandet, som stammer fra forbrugernes egen opfattelse, snarere end brandets reelle værdi. Idet verden er dynamisk og markedet varierer, opstår en udfordring ved at måle brandværdien, da det kan være svært at

sammenligne værdien af brands på tværs af markeder. Endvidere er der mange aspekter af et brand, som er immaterielle, der gør brandet uhåndterbart, hvilket gør det svært at måle den reelle værdi af brandet. Aaker fokuserer derfor på at måle brandværdien ud fra 10 målekriterier, som defineres som *The brand equity ten*, som er grupperet i fire forskellige kategorier; *brand quality*, *brand awareness*, *brand loyalty* og *brand associations* (Aaker, 1992). Følgende kategorier skal inkluderes i arbejdet med at styrke et brands identitet og dermed brandets værdi.

Aakers teori understøttes af Gladden og Milnes (1999) konceptuelle framework omkring brandværdi, hvor der tages udgangspunkt i holdsport. Gladden og Milne har defineret tre forudsætninger i organisationer, der har indflydelse på brandværdien; *teamrelateret*, *organisationsrelateret* og *markedsrelateret*. De teamrelaterede forudsætninger indbefatter *succes*, *trænere* og *spillere*, de organisationsrelaterede forudsætninger indbefatter *tradition*, *levering*, *logo* og *stadion*, mens de markedsrelaterede forudsætninger inkluderer *mediedækningen*, *den geografiske lokation*, *konkurrencefordele* og *support* (Pifer & Zhang, 2015). Gladden og Milnes forudsætninger vil have indflydelse på brandets overordnede brandværdi, som analyseres ud fra Aakers kategorier beskrevet nedenfor.

Brand equity faktorer

Perceived quality refererer til forbrugernes opfattelse af produktet, heraf deres vurdering af et produkts overordnede kvalitet. Gladden og Milne argumenterer, at forbrugernes opfattede kvalitet af et sportshold som værende afhængig af holdets succes. Såfremt forbrugerne opfatter brandets kvalitet som værende høj, kan det få organisationen til at fremstå som værende pålidelig, hvilket kan give dem større incitament til at interagere med organisationen. Ydermere kan en høj opfattet kvalitet øge forbrugernes tilfredshed og loyalitet, samt føre til positive word-of-mouth anbefalinger, øget salg og interesse.

Brand awareness indbefatter offentlighedens kendskab til brandet og kan hjælpe forbrugere til at føle sig mere komfortable med deres tilslutning til brandet. Kendskabsgraden til et brand er relevant, da det kan påvirke opfattelser og holdninger. Brandbevidstheden hos forbrugerne afspejler brandets fremtræden i forbrugernes sind, og opererer på seks forskellige niveauer; *recognition*, *recall*, *top-of-mind*, *brand dominance*, *brand knowledge* og *brand opinion* (Aaker, 1992). *Recognition* henviser til forbrugerens evne til at genkende et brand, når det præsenteres

for dem, ud fra blandt andet logo, slogan eller andre visuelle elementer. *Recall* refererer til forbrugernes evne til at huske et brand, når de står over for en købsbeslutning. *Top-of-mind* er det brand, som forbrugerne først tænker på inden for en bestemt kategori. *Brand dominance* refererer til et brands markedsandel, mens *brand knowledge* henviser til forbrugernes opfattelse af et brand og deres forståelse af, hvad det står for. Jo mere viden forbrugerne har om et brand, desto mere sandsynligt er det, at de vil have tillid til det. *Brand opinion* henviser til forbrugernes generelle holdning til et brand, som indbefatter deres følelser, overbevisninger og værdier. En positiv holdning til brandet kan føre til større loyalitet, mens en negativ holdning kan skade brandets image og reducere brandets værdi (Aaker, 1992).

Brand loyalty refererer til graden af forbrugernes tilknytning og loyalitet overfor brandet, samt hvor sandsynligt det er, at et køb vil gentages. En høj brandloyalitet kan føre til gentagne køb, positiv word-of-mouth og øget brandværdi. Ifølge Aaker vil en stærk brandloyalitet tillade en organisation at fokusere primært på dens loyale forbrugere.

Brand associations måler forbindelsen mellem befolkning og brand, og henviser til de immaterielle egenskaber, som i forbindelse med sport er de oplevelsesmæssige og symbolske egenskaber. Brandassociationer har stor indflydelse på et brands værdi, da det påvirker brandets image. Positive associationer med et brand er afgørende for præferencedannelse og beslutningsprocesser, og er dermed en grundlæggende forudsætning for opbygningen og vedligeholdelsen af et stærkt brand.

Når forudsætningerne for og elementerne i brandværdien er analyseret, vil der forekomme konsekvenser af dette for sportsholdet. Disse konsekvenser kan indbefatte en påvirkning på mediedækningen, merchandise salg, billetsalg og den generelle atmosfære omkring holdet (Pifer & Zhang, 2015).

6.3 Ledelse

Ledelse er et omfattende, omdiskuteret og bredt fænomen. Tilgangen til ledelse og opfattelsen af, hvad god ledelse er, har siden ledelsesdisciplinens oprindelse været i kontinuerlig udvikling. Menneskets opfattelse af begrebet varierer, hvorfor en endegyldig betegnelse på, hvad god

ledelse er, kan være svært at definere. Til trods for, at ledelse er et omspændende begreb, der bruges verden over, og at ledelsesteoriene af den årsag også er blevet mere raffinerede og har ført til øget viden om begrebet, er det at være leder ikke blevet lettere, men derimod mere komplekst (Jørgensen, u.d). Gennem årene er der kommet flere stigende krav til ledere, hvilket har haft betydning for, hvordan ledere skal agere og hvilke kompetencer de skal besidde. Steen Hildebrandt, Professor i organisations- og ledelsesteori, beskriver, hvilke dynamikker der i særdeleshed har haft en påvirkning på nutidens ledelse samt kompleksiteten heri. Hildebrandt argumenterer, at en af de helt store udviklinger, der har været siden ledelsens oprindelse til nutidens ledelse, kan betragtes i udøvelsen af ledelse som i højere grad at være team-anliggende end individuelt-anliggende. Hvor der førhen var fokus på, at lederen skulle være alvidende, agere selvstændigt og træffe egne beslutninger, er der i dag større fokus på at løse opgaver som et team i fællesskab (Jørgensen, u.d).

6.3.1 Servant leadership

Jf. afsnit 4.3 om ledelse, har tiderne ændret sig, og det samme har det generelle syn på ledelsesadfærd. I løbet af det seneste årti har ledelsesstudier bevæget sig væk fra et stærkt fokus på transformationsledelse, der prioriterer opnåelsen af vision og mål før mennesker, mod et stærkere fokus på et fælles, relationelt og globalt perspektiv, hvor interaktionen mellem leder og medarbejder er essentiel. Dette er i overensstemmelse med servant leadership, som blev introduceret som begreb for første gang tilbage i 1970 af Robert Greenleaf (Greenleaf, 1970).

Greenleaf anslog *“going beyond one’s self-interest”* som værende en afgørende faktor ved servant leadership. Servant leadership er en ledelsestilgang, der fokuserer på lederen som en, der deler sin magt, sætter andres behov først og hjælper medarbejderne til at udvikle sig. I stedet for at betragte sig selv som magtfuld og herskende, skal en servant leader være dedikeret til at tjene andre. Greenleaf beskrev begrebet som lederskab, hvor ønsket om at tjene var den primære motivation. Magt bliver hermed til en mulighed for at tjene andre og kan dermed betragtes som en forudsætning for servant leaders. At tjene og lede bliver på den måde ombytligt; at tjene andre tillader at lede; at lede tillader at tjene (Dierendonck, 2011).

Ledelsesteorien, servant leadership, blev aldrig defineret direkte af Greenleaf, hvorfor forskellige teoretikere har søgt at konkretisere definitionen af begrebet. Larry Spears (1995)

identificerede 10 karakteristika, der anses som de væsentligste elementer af servant leadership; *lytte, empati, helbrede, bevidsthed, overtalelse, konceptualisering, forudseenhed, tjenerskab, forpligtelse og opbygning af fællesskaber* (Dierendonck, 2011). Til trods for Spears' bidrag til konkretiseringen af servant leadership, udviklede Spears aldrig en model baseret på disse 10 karakteristika. Med henblik herpå, er der inden for teoriens felt siden da blevet arbejdet på at udvikle nogle karakteristika, som illustrerer resultaterne af servant leadership. Dirk Dierendonck (2011) har med afsæt i Spears' forskning udledt seks karakteristika. De seks karakteristika ved servant leadership adfærd omhandler at styrke og udvikle mennesker; vise ydmyghed; være autentisk; interpersonel accept; skabe retning; og tjenerskab, herunder at arbejde til gavn for helheden (Dierendonck, 2011).

At styrke og udvikle mennesker: Dette er et motivationskoncept, som fokuserer på at fremme proaktivitet, selvsikkerhed, og give en følelse af personlig magt til medarbejderne. Det handler om anerkendelse og erkendelse af hver persons evne til at lære.

Ydmyghed: Dette refererer til evnen til at sætte ens egne præstationer og talenter i rette perspektiv. Lederen skal turde at indrømme, at vedkommende kan drage fordele af andres ekspertise. Ydmyghed viser sig i, i hvor høj grad lederen sætter medarbejdernes interesser først.

Autenticitet: Dette er tæt forbundet med at udtrykke det "sande jeg", at udtrykke sig på måder, som er i overensstemmelse med indre tanker og følelser. Autenticitet handler dermed om at være tro mod sig selv.

Interpersonel accept: Dette omhandler evnen til at forstå og opleve andres følelser. Det handler om at skabe et miljø af tillid, hvor mennesker føler sig accepteret og er i stand til at lave fejl uden at blive dømt.

Skabe retning: Dette indbefatter at sikre, at folk ved, hvad der forventes af dem, hvilket kan være fordelagtigt for både medarbejderne og lederen. Lederens job er at skabe retning på dynamisk vis, som samtidig er baseret på medarbejdernes evner, behov og input. Retningen skal skabes med stærk forbindelse til organisationens overordnede værdier og overbevisninger.

Tjenerskab: Dette er villigheden til at tage ansvar. Lederen skal fremstå som en rollemodel for medarbejderne. Ved at være en rollemodel, kan lederen stimulere andre til at handle i fælles interesser. Dette er tæt forbundet med socialt ansvar, loyalitet og teamwork.

De seks karakteristika konceptualiserer tilsammen servant leadership adfærd. Teorien beskriver, hvordan servant leadership skabes af ledere, som kombinerer deres motivation for at lede med behovet for at tjene. Anvendelsen af servant leadership skaber et selvforstærkende forhold mellem leder og medarbejder samt et arbejdsmiljø, der bygger på tillid og retfærdighed (Dierendonck, 2011).

6.3.1.1 Servant leadership i sportens verden

Servant leadership udfordrer status quo på ledelse, da det står i modsætning til de traditionelle teorier om ledelse. Servant leadership er en ledelsesteori, hvor lederen sætter medarbejdernes behov over egne behov. Det fundamentale formål for en træner i dette ledelsesperspektiv er at vejlede, lede og undervise. Idet resultaterne af en træners arbejde er atlet-centreret, vurderes servant leadership ofte relevant for trænere i sportens verden. Denne ledelsestilgang betyder dermed, at der er større fokus på atleten, frem for resultater. Servant leadership og resultater er dog tæt relateret, idet forskning har påvist en sammenhæng mellem ledelsesstilen og de organisatoriske præstationer (Weber, Gradert & Brown, 2020).

Lederes valg af ledelsesstil danner grundlag for de interpersonelle dynamikker mellem trænere og atleter, hvortil forholdet mellem trænere og atleter kan defineres som et, hvor atletens bevidsthed, følelser og adfærd indbyrdes og kausalt er forbundet (Sullivan, 2019). Forholdet mellem træner og atlet påvirker dermed sammenhængskraften, hvorfor et godt forhold i de fleste tilfælde resulterer i bedre præstationer og medfører en gensidigt forstærkende kultur. Ifølge teorien, vil atleterne i takt med, at de oplever servant leadership, øge lysten til at udvise denne adfærd selv. Herved skabes en kultur af tjenerskab, som udtrykkes ved at sætte holdets behov før egne behov. Således skabes et miljø der er funderet i tillid og kommunikation, som gensidigt skaber værdi for atleter og trænere (Sullivan, 2019).

6.3.3 Ideal Managerial Climate

Organisationspsykologen Charles Redding udviklede i 1972 teorien om det ideelle ledelsesklima. Redding beskriver klimaet i en organisation som værende det psykologiske miljø, hvori den organisatoriske opførsel finder sted. Teorien om det ideelle ledelsesklima blev udviklet med formålet om at evaluere ledelse og en organisation som helhed. Teorien er gennem mange år blevet anvendt som fundament og retningslinje for, hvordan man gennem et fornuftigt ledelsesklima sørger for at skabe produktive medarbejdere, samtidig med, at der er en sund atmosfære i organisationen. Teorien illustrerer fem komponenter af dynamikker, der skal være til stede for at skabe et fornuftigt ledelsesklima og et positivt organisationsklima (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011): *Supportiveness* har til formål at forbedre forholdet mellem medarbejderen og ledelsen. Dette opfyldes bedst muligt ved at give sine medarbejdere mulighed for at udtrykke sig frit, samtidig med, at man som leder besidder en atmosfære, der er accepterende og anerkendende. *Trust* refererer til lederens evne til at udvise tillid og troværdighed til sine medarbejdere og vice versa. Her er det væsentligt, at medarbejdere såvel som ledelsen holder sit ord ved at sørge for, at der er kohærens mellem det sagte og personens handlinger. *Trust* er grobunden for alt effektiv medarbejderkommunikation, hvorfor denne komponent er særdeles vigtig (Cheney et al., 2011). *Openness* referer til, at man som leder og medarbejder i dynamiske organisatoriske situationer skal være åben og kommunikere om de eventuelle problemstillinger, som man end bør have. Kommunikationen skal være umiddelbar og må ikke bestå af hemmeligheder og tvivl. For at kommunikere åbent er det derfor også væsentligt, at medarbejderen såvel som lederen er villige til at åbne op om sine følelser og meninger vedrørende organisationen og de aktiviteter, der finder sted i organisationen. Ydermere skal begge parter turde udtrykke sine ideer og meninger. *Emphasis on high-performance goals* fungerer primært på ledelsesniveau. I samspil med, at lederen skal sørge for at skabe et rart arbejdsmiljø, udvise empati og være støttende, er det også væsentligt, at lederen sørger for at udfordre og presse sine medarbejdere. Hertil kommer vigtigheden af, at lederen skal kommunikere åbent om, hvorvidt lederen synes, at medarbejderne leder op til det, der er aftalt og forventes. Komponenten er især essentiel for at skabe mening for medarbejdernes arbejde, da det at have succes og lykkedes med egne arbejdsopgaver både kan skabe selvtillid og lysten til at yde ekstra. *Participate decision making* refererer til, at lederen skal sørge for at inkludere sine medarbejdere i væsentlige beslutninger, som har eller kan have en indflydelse på medarbejderens arbejde eller generelt i organisationen. Dette inkluderer

blandt andet at medtage sine medarbejdere i beslutningen om at sætte sine egne mål, og give dem en stemme i de forandringer eller tiltag, der er på spil i organisationen (Cheney et al., 2011).

6.4 Motivation

Motivation er et begreb, der har været forsøgt defineret gennem mange år. Flere teoretikere har undersøgt, hvad der motiverer individer, og hvad effekten af god motivation kan være. Til trods for den store forskning inden for motivation, fremgår det, at feltet omkring motivation og hvordan motivation bedst skabes, ikke kan forklares endegyldigt. En enighed blandt flere teoretikere går dog på, at motivation handler om at skabe muligheder og processer, der skal afføde en bestemt målrettet adfærd hos individet. Der er forskellige holdninger blandt teoretikere om, hvilke muligheder og processer, der skal skabes for at motivere (Christensen P. H., 2017).

Motivationsteorier bliver ofte sat i relation til medarbejdere i organisationer, hvilket ifølge John Honore (2009), hænger sammen med, at medarbejdere er det vigtigste aktiv i en organisation, som er væsentligt, at ledere har fokus på. Honore (2009) argumenterer, at det ikke er muligt for en organisation at have succes uden produktive og motiverede medarbejdere. Hvis medarbejderne ikke er motiverede, kan det afføde kedsomhed, fald i produktiviteten og mistrivsel. Således er det et grundlæggende, væsentligt parameter, at organisationer finder den rette måde at motivere sine medarbejdere på (Honore, 2009). Inden for feltet motivation spekuleres der i to paradigmer, henholdsvis det økonomiske paradigme og det ikke-økonomiske paradigme, der knytter an til, at vi som individer kan være internt motiverede. De to paradigmer hænger sammen med motivationsbegreberne, ydre (excentric) og iboende (intrinsic) belønninger. Ydre belønninger hænger sammen med det økonomiske paradigme, hvor økonomiske incitamenter ses som altafgørende for individets motivation. Dette syn på motivation har blandt andet sit ophav hos Frederick Taylor (1913), der stod bag metoden, Taylorisme. Et væsentligt synspunkt i Taylorismen var, at profit var det bedste grundlag for at skabe tilfredshed blandt arbejderne. Taylor mente, at arbejdere var dovne og dumme, og kun interesserede sig for lønnen, hvorfor de vil trives bedst uden ansvar og med så enkelt et arbejde som muligt (Christensen P.H., 2017).

Økonomiske incitamenter som motivationsfaktorer er blevet kritiseret for at underminere, at individer også kan have en intern motivation, hvor de økonomiske incitamenter kan ødelægge denne. Frederick Herzberg (1959), amerikansk arbejdspsykolog, kritiserede anvendelsen af økonomiske incitamenter. Herzberg stod bag to-faktor teorien, hvor pointen er, at det ikke er holdbart for organisationer at skulle fylde batterier på de ansatte for dermed at motivere dem. Motivationen skal ske ved at installere en generator i de ansatte, som Herzberg nævnte, ”*Man skal ville adfærden – ikke lokkes til den*” (Christensen P.H., 2017, s. 214). Hygiejne- og motivationsfaktorer spiller en central rolle i forebyggelsen heraf. De to faktorer repræsenterer forskellige grupper af behov, og skal forstås således, at virksomheder ikke kan øge medarbejdernes motivation, hvis ikke behovet for hygiejnefaktorer er opfyldt (Christensen P.H., 2017). Hygiejnefaktorer betegnes som individets forventninger til, hvad der skal være til stede på jobbet, herunder blandt andet ledelse, arbejdsforhold og sociale relationer. Motivationsfaktorer er blandt andet præstation, karrieremuligheder og anerkendelse. Herzberg beskriver, hvordan motivationsfaktorer opererer med formålet om at forbedre jobtilfredsheden, hvorimod hygiejnefaktorer opererer for at forebygge utilfredshed. Således er det væsentligt, at hygiejnefaktorerne er opfyldt, for så derefter at opfylde motivationsfaktorerne (Christensen P.H., 2017).

6.5 Stakeholderteori

Stakeholderstrategi er et vigtigt værktøj inden for strategisk kommunikation, da mange facetter i strategisk kommunikation vedrører stakeholdere (Nielsen, 2014). Stakeholdere defineres som ”*enhver gruppe eller individ der påvirker eller bliver påvirket af en virksomheds bestræbelser*” (Nielsen, 2014, s. 75). Begrebet *stakeholder* har siden 1984 været indlejret i ledelse og lederes tankegang (Mitchell, Agle, Wood & Wood, 1997). På trods af, at begrebet er blevet anvendt i høj grad, og at der forekommer mange beskrivelser heraf, argumenterede Mitchell et al., at der manglede en dybere forståelse for, hvad stakeholders er, hvilke facetter de bidrager med, hvordan de skal håndteres samt hvordan ledelsen i en organisation bør agere overfor de forskellige stakeholders. Mie Femø Nielsen (2014) fremlægger en stakeholderstrategi, som består af tre step, hvor der lægges vægt på, hvordan man kan identificere, analysere og til slut

håndtere stakeholdere. Første step i stakeholderstrategien er at identificere stakeholderne, også kaldet *stakeholderidentificering*.

Efter at have identificeret stakeholderne, er næste step en analyse af stakeholderne. Stakeholderanalyse befinder sig på et systematisk plan, og med reference til Mitchell et al., kan man sortere stakeholderne efter deres respektive magt, legitimitet og presserende krav. På det systematiske plan, kan det være relevant at inddele stakeholderne i koordinatsystemer eller matrix-modeller, for at få et overblik over, hvor de befinder sig (Mitchell et al., 1997). Målet med analysen er at nå frem til en prioritering af stakeholderne og håndteringen af dem, ud fra hvilken kategori, de tilhører. Mitchell et al. fremlægger modellen *The Saliency Model*, som er et værktøj, der anvendes til at forstå, hvordan og hvorfor organisationens ledere prioriterer sine stakeholdere og relationen til dem (Mitchell, et al., 1997). The Saliency Model sorterer stakeholderne ud fra, hvorvidt de opfylder en eller flere af tre følgende attributter: stakeholderens *magt (power)* til at påvirke organisationen, *legitimitet (legitimacy)* af stakeholderens relation til organisationen og *presserende krav (urgency)* til organisationen.

Ifølge Pfeffer defineres *magt* som “*et forhold mellem sociale aktører, hvori én af de sociale aktører, A, kan få en anden social aktør, B, til at gøre noget, som aktør B ellers ikke ville have gjort*” (Mitchell et al., 1997. s. 865). Etzioni (1964) fremlægger tre former for magt; *tvungen magt* baseret på fysiske ressourcer, herunder tvang, vold og tilbageholdenhed, *utilitaristisk magt* baseret på materielle og finansielle ressourcer, og *normativ magt*, som baseres på symbolske ressourcer.

Legitimitet defineres af Mark Suchman (1995) som “*en generel opfattelse eller antagelse af, at en organisations handlinger er ønskværdige, passende og i overensstemmelse med de socialt konstruerede systemer af normer, værdier, overbevisninger og definitioner*” (Mitchell et al., 1997, s. 866). Mitchell et al. fastslår, at Weber (1947) har ret i sin udtalelse om, at legitimitet og magt er to attributter, som tilsammen kan skabe autoritet.

Den sidste attribut, *presserende krav*, defineres ved “*at kræve øjeblikkelig handling*” eller “*at være presserende*” (Mitchell et al., 1997, s. 867). Mitchell et. al. argumenterer for, at det presserende krav refererer til, hvorvidt en stakeholders krav bør håndteres øjeblikkeligt.

Ydermere påvirkes det presserende krav af følgende to attributter; *tidsfølsomhed* som baseres ud fra, hvornår stakeholderen anser ledelsens håndtering af et krav som værende uacceptabelt forsinket, og *kritikalitet* som baseres på vigtigheden af kravet for stakeholderen.

De tre attributter, *magt*, *legitimitet* og *presserende krav*, er alle variable og dynamiske, og kan variere blandt stakeholderens indbyrdes relationer. De er endvidere socialt konstruerede gennem individers fortolkninger og opfattelser. Mitchell et al. præsenterer syv forskellige typer af stakeholdere, som er resultatet af forskellige kombinationer af de tre førnævnte attributter. De syv typer af stakeholdere er inddelt i tre overordnede kategorier, *latent stakeholders*, *expectant stakeholders* og *definitive stakeholders*. Ifølge denne model, skal enheder som minimum opfylde én af attributterne for at blive anset som værende en stakeholder.

Latent stakeholders

Latent stakeholders, som opfylder én af attributterne, kan ydermere inddeles i tre grupper; *dormant stakeholders*, *discretionary stakeholders* og *demanding stakeholders* (Mitchell et al., 1997).

Dormant stakeholders besidder attributten *magt*, men da de ikke besidder hverken legitimitet eller et presserende krav, vil de ikke kunne bruge deres magt. Denne type stakeholder har oftest meget lidt eller slet ingen kontakt til organisationen, men organisationen bør stadig være opmærksom på disse stakeholdere, da de relativt let kan erhverve sig endnu en attribut.

Discretionary stakeholders besidder attributten *legitimitet*, dog har de hverken magt til at påvirke organisationen eller et presserende krav. Hovedpointen ved denne type stakeholder er, at ledere ikke behøver at indgå i en aktiv relation med disse stakeholdere, netop grundet den manglende magt og det manglende presserende krav.

Demanding stakeholders besidder attributten *presserende krav*, hvilket gør dem til krævende. Disse stakeholdere refereres til som værende “en summende bi i lederens ører” (Mitchell et al., 1997). Deres presserende krav virker som støj for lederne grundet stakeholderens manglende magt og legitimitet.

Expectant stakeholders

Expectant stakeholders opfylder to af de tre attributter, hvorfor de bliver anset som værende mere aktive og forventende. Ledere og organisationer er i højere grad nødt til at håndtere og være responsive på disse stakeholderes interesser (Mitchell et al., 1997). Denne kategori består af tre typer af stakeholdere; *dominant stakeholders*, *dependent stakeholders* og *dangerous stakeholders*.

Dominant stakeholders opfylder de to attributter *magt* og *legitimitet*, hvilket former en dominerende koalition, som gør dem yderst influerende på organisationen. De dominerende stakeholdere er ofte den type af stakeholdere, som får størstedelen af organisationens opmærksomhed, på trods af, at de langt fra er den eneste type, der bør tages hånd om.

Dependent stakeholders besidder et legitimt, presserende krav, og kendetegnes som værende “afhængige”, da de netop er afhængige af andre stakeholderes magt, for at kunne gennemføre det legitime krav. *Dependent stakeholders* kan i samarbejde med dominerende stakeholdere dermed benytte sidstnævntes magt til at få gennemført vigtige, legitime og presserende krav til en organisation.

Dangerous stakeholders karakteriseres ved stakeholdere som både har magt og et presserende krav, og anses som værende direkte farlige over for organisationen. Den form for magt, som denne stakeholder ofte udøver, er tvungen magt, hvilket kan sættes i relation til deres manglende legitimitet.

Definitive stakeholders

Denne type af stakeholdere består, som før nævnt, af stakeholdere som besidder alle tre attributter, og som dermed bliver prioriteret højest af ledere i forbindelse med håndteringen af stakeholdere. Ofte ser man, at det er en dominerende stakeholder, som begynder at opfylde den sidste attribut *presserende krav*, og dermed glider ind som værende en definitiv stakeholder, som lederne dermed må håndtere og prioritere med øjeblikkelig handling.

Det sidste og tredje step i stakeholderstrategien handler om at lægge en strategi for, hvad man skal stille op med de stakeholdere, som man netop har identificeret og analyseret, med henblik

på at kunne påvirke dem i en given retning og samtidig at kunne reducere risikoen for interessekonflikter. Resultaterne af stakeholderstrategien og de resultater, som affødes af de tre steps, skal danne rammen for den endelige kommunikationsstrategi rettet mod organisationens stakeholdere.

7. Analyse

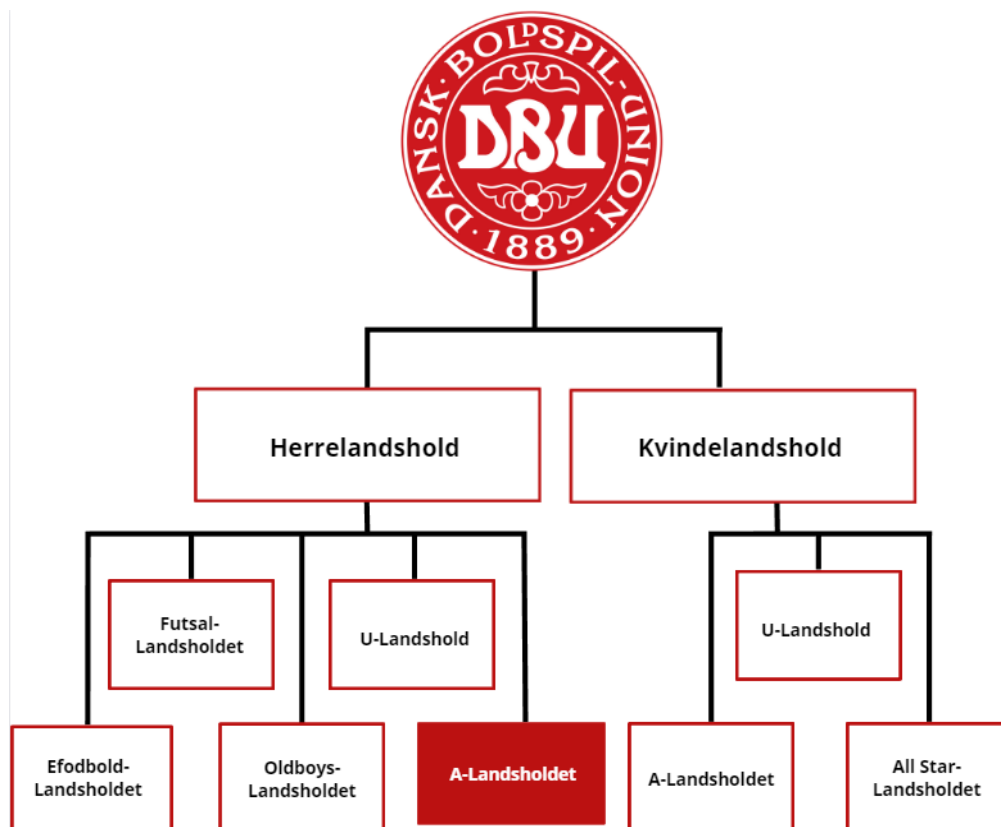
7.1 Branding

7.1.1 Landsholdets brandarkitektur

Kendetegnende for et brand er, at det består af fysiske artefakter som brandnavn, logo, design, slogan eller andet, der udgør selve identifikationen af brandet, og som alle har indflydelse på, hvordan brandet anskues af omverdenen og hvad omverdenen associerer brandet med. Brandassociationer kan være relateret til både de tanker, meninger, følelser og oplevelser, som opstår i de individer, der eksponeres for brandet (Srivastava & Thomas, 2016). Tillæggelsen af værdi til brandet og de brandassociationer, som brandet associeres med, kan i høj grad påvirkes af brandarkitekturen, herunder hvordan brandet er bygget op, om det opererer under andre brands eller om det er et selvstændigt brand. Således refererer brandarkitektur til, hvordan en organisations brands er struktureret og organiseret. Måden hvorpå organisatoriske enheder strukturerer de underordnede brands og varetager styringen heraf kan variere ud fra tre kategorier. De tre kategorier er; *Branded House*, hvor hovedbrandet er identitetsbærende for alle brands, *House of Brands*, hvor det overordnede brand ikke fremgår tydeligt på de forskellige underbrands, og *Hybrid Brand*, hvor alle brands i organisationen kommunikerer selvstændigt (Srivastava & Thomas, 2016). Således varierer den visuelle identitet i organisationen mellem de forskellige brands alt efter, hvilken kategori man som organisation beslutter sig for at arbejde ud fra. Dette illustreres også i Jean-Noël Kapferers (2004) definition af brandarkitektur, "*the visible identity that specifies the degree of relation between all the parts together*" (Srivastava & Thomas, 2016, s. 3, l. 17).

Interesseorganisationen, DBU, er det øverste ledelsesorgan for den organiserede fodbold i Danmark. DBU er hovedbrandet i organisationen og repræsenterer alle de landshold, som vi

har i Danmark, både A-landsholdene, ungdomslandsholdene samt oldboys, all-star og e-landshold. Herudover er de hovedorganisator for de landsdækkende turneringer, der finder sted i landet (DBU.dk/landshold). I følgende afsnit vil der tages udgangspunkt i, hvordan selve landsholdet er repræsenteret af DBU, samt hvordan brandstrukturen i DBU er bygget op.



Jakob Høyer er ansvarlig for alt branding, kommunikation og presse, der har med landsholdet at gøre. Det er ham, der i fællesskab med Kasper Hjulmand og Peter Møller, Fodbolddirektøren i DBU, står for at lægge planerne for landsholdets kommunikation. Hvad angår landsholdsspillerens kommunikation, er der nogle kommercielle regler for, at de kun må kommunikere med DBU's partnere, når de er i landsholdsregi (bilag 2). Således kan DBU anskues som værende det førende brand i organisationen, der fastlægger retningslinjerne for, hvordan landsholdet må kommunikere. Visuelt fremgår det tydeligt, hvordan DBU er synligt repræsenteret i stort set alt, der har med landsholdet at gøre. Det kommer både til syne på landsholdets spillertøj, hvor DBU's logo fremgår, samt på landsholdets sociale medier som Facebook, Twitter og Instagram, der alle har DBU's logo som profilbillede. På DBU's egen hjemmeside fremgår det også, at DBU er til stede ved alle landsholdets offentlige pressemøder.

Således har DBU og landsholdet et meget tæt samarbejde, hvor landsholdet sjældent kan agere offentligt, uden DBU er til stede. Det tætte samarbejde kommer endvidere til syne gennem den identitet, som Kasper Hjulmand og DBU sammen klarlægger for landsholdet. Kasper Hjulmand udtaler i bogen Fodbolddrømmer, ”*Holdet skal afspejle en identitet. Forstår vi vores lands identitet, vil jeg og DBU kunne arbejde bevidst på at skabe en identifikation mellem befolkningen og landsholdet*” (Glinvad, 2022, s. 282). Citatet illustrerer, hvordan DBU og landsholdet samarbejder om at klarlægge en identitet. Beslutningen om at klarlægge identiteten i fællesskab bevidner om, at det for DBU såvel som for landsholdet er væsentligt at træffe sådanne beslutninger i fællesskab, for at der er et klart samspil mellem DBU’s og landsholdets identitet.

Det kan på baggrund af ovenstående analyse vurderes, at landsholdet er underlagt Branded House-strategien, hvor DBU fungerer som det overordnede brand og landsholdet fungerer som underbrand. I relation hertil kan det argumenteres, at brandarkitekturen under *Branded House* er bygget op som *Corporate Masterbrand*, hvilket er kendetegnet ved, at hovedbrandets navn og identitet fremtræder synligt og konsistent i forbindelse med underbrandets aktiviteter og produkter, hvilket vi ser på alle DBU’s underbrands (Srivastava & Thomas, 2016).

7.1.1.1 Diskussion

I relation til landsholdets brandarkitektur, er det relevant at diskutere, hvilke fordele og ulemper det medfører at være underlagt et Branded House. At være underlagt denne type brandarkitektur understøtter landsholdet som værende en løst koblet organisation, som består af mere eller mindre selvstændige og komplekse dele. Branded House-strategien byder på muligheder såvel som udfordringer for DBU og landsholdet, idet de kan påvirke hinanden vice versa. Landsholdet bærer DBU’s logo, hvilket bidrager til en øget genkendelighed og eksponering til DBU, når landsholdet deltager i turneringer og eksponeres på diverse medier. Dette kan både påvirke landsholdets brand positivt og negativt. Såfremt DBU opfattes som et legitimt brand, hvortil befolkningen har gode associationer, kan dette afføde positiv omtale samt øget loyalitet til landsholdet. Dette skyldes, at den danske befolkning højst sandsynligt vil være mere villig til at støtte et underbrand, hvis de har gode associationer med hovedbrandet. Omvendt, kan det for landsholdet også afføde negativ omtale samt mindre loyalitet, såfremt DBU befinder sig i en skandale eller situationer, der fra befolkningens side medfører dårlige

associationer med DBU. Hertil kan det resultere i, at flere vil miste loyaliteten til landsholdet. En anden essentiel faktor, der forekommer ved Branded House-strategien, er arbejdet med organisatoriske og strategiske beslutninger. DBU og landsholdet er tæt forbundet, og det er DBU, der står for de organisatoriske og strategiske beslutninger. Dette kan for landsholdet være en fordel, da de således er sikre på, at der er et bagland af professionelle medarbejdere, som håndterer de svære beslutninger. Dette kan for landsholdet ydermere være positivt, da det er DBU, der i sidste ende må stå til ansvar for de beslutninger, der har affødt den positive eller negative omtale. Omvendt betyder Branded House-strategien også, at landsholdet er underlagt DBU's beslutninger, regler og normer, hvorfor det for landsholdet kan være vanskeligt at agere selvstændigt. Ydermere betyder det, at landsholdet muligvis må indordne sig efter nogle faktorer, som de potentielt er uenige i samtidig med, at det kan være svært at etablere sin egen identitet og kultur uafhængigt af DBU.

7.1.1.2 Delkonklusion

Ovenstående analyse understøtter, at brandarkitekturen i DBU anses som værende *Branded House*. I forlængelse heraf, konkluderes det, at landsholdets brandarkitekturen er underlagt *Branded House*, som er bygget op som et *Corporate Masterbrand*. Der er en klar visuel kobling mellem DBU og landsholdet, hvilket blandt andet kommer til syne på deres sociale medier og deres spillertøj. Til trods for, at landsholdet er sit eget brand under hovedbrandet DBU, er det begrænset, hvor selvstændigt et brand landsholdet er, da de samarbejder med DBU omkring beslutningstagen, hvad angår kommunikationen og den identitet, som de udadtil ønsker at afspejle til offentligheden. Dermed differentierer landsholdet sig primært fra hovedbrandet på navnet, DBU. Branded House-strategien afføder for landsholdet muligheder såvel som udfordringer. I og med, at DBU og landsholdet er så tæt forbundet, vil positiv såvel som negativ omtale af DBU kunne påvirke landsholdets brand. Derudover kan det for landsholdet være vanskeligt at agere selvstændigt og træffe egne beslutninger, da det er DBU, der har ansvaret for de overordnede strategiske beslutninger. Dette kan for landsholdet være en ulempe, såfremt de ikke er enige heri. Omvendt afføder det også muligheden for at kunne fralægge sig ansvaret for de trufne beslutninger, og dermed den potentielle negative omtale, der kan komme heraf.

7.1.2 Landsholdets brandidentitet

Til undersøgelse af landsholdets brandidentitet har vi gjort brug af *The Brand Identity Prism* af Kapferer (2008). Kapferers teori om brandidentitet vil blive brugt til analyse af landsholdets brandstrategi, som vil give en forståelse for, hvilken identitet de søger at kommunikere. Dette prisme giver en holistisk ramme, der dækker seks facetter, der tilsammen udgør brandidentiteten. De seks facetter er; *physical, personality, culture, relationships, reflections* og *self-image*. Prismet er en nyttig visualisering til at identificere brandets kerneegenskaber, samt hvordan disse er relateret til hinanden. Ifølge Kapferer opnås et stærkt brand ved at have alle seks facetter opfyldt i overensstemmelse med hinanden. Kapferer anslår, at for at blive et stærkt brand, skal det have karakter, egen overbevisning og som et resultat deraf, hjælpe forbrugerne til at opdage deres egen identitet (Kapferer, 2008).

Identitet udtrykker brandets håndgribelige og uhåndgribelige egenskaber, som udgør alt det, der gør brandet til det, det er. Identitet trækker på brandets rødder og arv, hvilket giver dets unikke autoritet og legitimitet indenfor et område af værdier. Ifølge Jakob Høyer, søger landsholdet i samarbejde med DBU at arbejde videre med fortællingen om, at landsholdet kan samle hele nationen (bilag 2).

Physical

Den fysiske facet refererer til alle ydre attributter. Det relaterer sig til produkter, som er synlige og dermed tilføjer en håndgribelig værdi til brandet. De vigtigste fysiske facetter i landsholdets identitet omfatter blandt andet logo, farver og slogan, samt spillerne og landstræneren. Logoet i organisationer betragtes som det vigtigste visuelle symbol for brandet, da det bærer brandets visuelle identitet (Kotler et al., 2016). Logoet er ofte noget af det første der eksponerer brandet, hvilket kan skabe genkendelse, der stimulerer hukommelsesassociationer. Jf. analysen af landsholdets brandarkitektur, gør landsholdet brug af DBU's logo lige såvel som de resterende underbrands gør. DBU repræsenterer Danmarks landshold og gør brug af Danmarks nationalfarver, rød og hvid, i sit logo og spillertøj. Overordnet set er denne fysiske facet et stærkt identitetstræk for landsholdet, da de røde og hvide farver kan associeres med det danske flag og dermed den danske nationalitet. Dette indikerer en stærk påvirkning på landsholdets brandidentitet set fra den fysiske facet (Kotler et al., 2016). DBU's slogan, "*En Del af Noget Større*" indikerer, at holdet ønsker at repræsentere mere end blot sig selv og holdet. De ønsker

at repræsentere landet, kulturen og traditionerne, og at de spiller for at gøre danskerne stolte. Sloganet kan endvidere hentyde til, at landsholdet er en del af en større fællesskabsfølelse, hvor fans og tilhængere er en del af landsholdets succes. På DBU's egen hjemmeside kommunikerer de, *"Fodbold er meget mere end et spil med en bold. Det kan være med til at gøre en forskel, skabe fællesskaber og sammenhold, og så kan fodbold samle og begejstre"* (DBU.dk/en-del-af-noget-større). Med dette mener DBU, at de vil tage ansvar og bidrage positivt i samfundet, da spillet kan være med til at styrke sundheden, integrationen, inklusionen og mangfoldigheden i Danmark.

Spillerne samt landstræner, Kasper Hjulmand, anskues som værende en anden stærk ydre attribut for landsholdet, der er med til at forme landsholdets identitet gennem værdier, holdninger og handlinger. Spillerne og Kasper Hjulmand er et aktiv, der er med til at skabe personlighed, som sætter rammen om landsholdets identitet. Landsholdet bruger spillerne som en central del i deres branding, da spillerne er de mest synlige ansigter udadtil for holdet. Spillerne fungerer på den måde som en slags produkter, der skal markedsføres og promoveres for at skabe en brandidentitet på holdet. På en og samme måde, kan spillerne dermed være med til at fremme eller negativt påvirke landsholdets identitet ud fra deres ageren. Spillernes personligheder og præstationer på og udenfor banen spiller dermed en afgørende rolle i at skabe og vedligeholde en stærk brandidentitet.

Personality

At knytte personligheder til landsholdets brand bidrager til en unik brandidentitet, som kan gøre brandet mere attraktivt for dets stakeholdere. Landsholdets personlighed er undersøgt ved brug af Aakers (1997) brand-personlighedsskala, som består af fem dimensioner; *sincerity*, *excitement*, *competence*, *sophistication* og *ruggedness* (Aaker, 1997). Landsholdets brandpersonlighed analyseres ud fra følgende tre parametre; *sincere*, *excitement* og *competence*.

Sincere er en dimension der omhandler et brands oprigtighed og autenticitet. Holdet har en stor stolthed over at spille for Danmark, *"... der hvor jeg er, så er jeg et sted der er forbundet med så ekstremt stor stolthed, og motivationen i sig selv er at trække den røde trøje over hovedet, og gå ind på banen og spille, altså jeg tror ikke man kan forstå hvor meget det betyder for de her spillere"*, *"Der er INTET der betyder mere for dem end at spille for Danmark"*, udtaler

Kasper Hjulmand (bilag 1). Dette indikerer, at landsholdet har en indre motivation for at spille på holdet og en oprigtig interesse i det, de kæmper for. De kæmper for Danmark og dets stolthed. Landsholdet berører *sincere* yderligere, idet spillerne og Kasper Hjulmand formår at vise personlighed og følelser ved interviews. Dette kom blandt andet til udtryk under EM i 2021 i relation til Christian Eriksens kollaps, hvor Kasper Hjulmand med tårer i øjnene takker Danmark for deres støtte til holdet, *“Dette er vores måde at sige tak til befolkningen. Det vi har været igennem sammen har været stærkt”* (DBU; YouTube, 2021).

Excitement involverer brands, der opfattes som værende inspirerende, livlige og up-to-date (Aaker, 1997). Landsholdet søger at inspirere og begejstre den danske befolkning, hvorfor landsholdet vurderes at besidde dette identitetstræk. At vinde, at inspirere og at samle Danmark er tre hovedfokusområder for landsholdet (DBU; YouTube, 2021). Landsholdet har endvidere gennemgået en fornyelsesproces de seneste år, hvor der er sket en del ændringer på både spiller- og træterniveau. En af de store ændringer skete i 2020, da Kasper Hjulmand blev ansat som ny landstræner. Kasper Hjulmand har arbejdet på at udvikle en ny generation af spillere, idet flere unge spillere har fået chancen på landsholdet, herunder blandt andre Mikkel Damsgaard, Joakim Mæhle og Andreas Skov Olsen. Dette kan medføre en ny spænding og dynamik på holdet.

Competence handler om, hvor godt et brand udfører sin kerneaktivitet. Kompetente brands anses i højere grad som værende pålidelige, ansvarlige, intelligente og effektive af forbrugerne (Aaker, 1997). Disse forbrugeropfattelser er ofte baseret på, hvor godt et produkt eller en tjeneste er. Landsholdet vurderes kompetent af flere årsager, blandt andet baseret på spillernes evner og kvaliteter, da landsholdet er kendetegnet ved at bestå af Danmarks bedste fodboldspillere. Holdet har kvalificeret sig til flere slutrunder, hvilket vidner om holdets evne til at udføre sin kerneaktivitet på et højt niveau. Som eksempel, præsterede holdet på et højt niveau under EM i 2021, hvor de nåede til semifinalen. Deres kompetencer kom yderligere til udtryk efter EM i 2021, hvor Simon Kjær blev nomineret til Ballon D’or, en årlig fodboldpris, hvor årets bedste europæiske fodboldspiller kåres (Madsen, 2021). Landsholdet vandt i 2021 endvidere Det Internationale Fodboldforbunds Fair Play-pris, hvilket endvidere understøtter, at de udfører deres kerneaktivitet på et højt niveau (Ritzau; TV3 Sport, 2022). Landsholdets

opfyldelse af deres kerneaktivitet bidrager til, at de anses som værende pålidelige, ansvarlige, intelligente og effektive.

Culture

Ifølge Kapferer (2008) er kultur den vigtigste facet i identitetsprismet. Der er tendens til at følge idealer og værdier, hvorfor brands bør definere, hvad de står for. Brands skal udtrykkeligt formidle dette for at imødekomme forbrugernes krav om meningsfuldhed. Kulturen kan identificeres i brandets vision, mission og værdier.

Landsholdets vision og mission er defineret af DBU. Missionen omfatter at fremme og udvikle dansk fodbold; fra leg til landshold og fra bredde til elite, mens visionen er at gøre en forskel i det danske samfund, udvikle dansk fodbold, samt samarbejde med klubber, frivillige og spillere (DBU.dk; visioner-og-værdier). Den overordnede mission afspejler en kultur, der fokuserer på at udvikle talenter og skabe en stærkere fodboldkultur i Danmark. Dette kan antyde en langsigtet tilgang til succes, hvor målet ikke kun er at vinde på kort sigt, men at opbygge en stærk og bæredygtig fodboldkultur i Danmark. Endvidere, afspejler dette en kultur, der lægger vægt på samarbejde. At fremme og udvikle dansk fodbold kræver et tæt samarbejde med klubber, trænere og andre stakeholdere. Endelig kan missionen om at fremme og udvikle dansk fodbold også afspejle en kultur, der er åben for innovation og nytænkning. Baseret på landsholdets ageren de seneste år, vurderes holdet åbne for at eksperimentere med spillestile, samt åbne døren for nye talenter og ideer. Dette indikerer en kultur, der værdsætter kreativitet, individualitet, samspil og mod på at tage chancer.

Visionen bygger på et mål om at gøre en forskel i det danske samfund. Denne vision afspejler en kultur, der er engageret i samfundet og ønsker at have en positiv indvirkning uden for fodboldbanen. Dette antyder, at landsholdet ser sig selv som mere end bare et sportshold, som ønsker at bruge sin platform og talerør til at fremme sociale årsager, samt inspirere og motivere unge mennesker. Visionen understøttes af følgende udsagn fra Kasper Hjulmand, der beskriver motivationen og hovedformålet med holdet således, *“Så det at samle og inspirere Danmark, være med til at være rollemodeller for børnene og vi spiller for børnene. Jeg synes at fodbolden kan være med til at lave Danmark det bedste sted at være barn”, “Vi vil gerne hjælpe børnene til at få et bedre liv”* (bilag 1).

Da Kasper Hjulmand blev landstræner for Danmark, undersøgte han som det første de danske værdier, i målet om at identificere, hvordan han som landstræner bør repræsentere Danmark (bilag 1). Holdets værdier blev dernæst udformet i samspil med spillertruppen, og indbefatter *generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd* (Glinvad, 2022, s. 286).

Generøsitet kommer blandt andet til udtryk ved, at landsholdet sætter stort fokus på at takke fans og give sig tid til dem (bilag 2). *Fællesskab* er en følelse som landsholdet søger at fremme ved at skabe en inkluderende og støttende atmosfære. Fællesskab som værdi er en af de vigtigste værdier og mål for landsholdet; at skabe kontakt til befolkningen (bilag 1). Dette stræber landsholdet efter at opnå gennem arbejde med nærvær, som gør det muligt i højere grad at identificere sig med dem (bilag 2). Nærvær søges blandt andet at blive skabt gennem holdets sociale medier, ved deling af billeder og interviews af spillerne, som giver et indblik i spillernes personlighed. *Tillid* er ifølge Kasper Hjulmand en vigtig dimension for landsholdet internt som repræsentant for Danmark (bilag 1). Vigtigheden af tillid og ærlighed på landsholdet kommer til udtryk i følgende udsagn af Kasper Hjulmand, *"Noget af det, vi arbejder meget med på landsholdet, er tillid og ærlighed. Jeg er selv hundrede procent ærlig, og det betyder, at jeg nogle gange er brutalt ærlig. Jeg kan være helt direkte i min kommunikation. Det forventer jeg så også den anden vej. Jeg forventer, at andre ærligt siger til mig, hvad de mener. Jeg er ikke tankelæser"* (Truelsen, 2022). Landsholdet fungerer som et symbol for nationen, og ønsker at repræsentere og inspirere Danmark gennem tillid. Når landsholdet fremviser en åben og tillidsfuld holdkultur, kan det være med til at skabe en følelse af tillid og tryghed hos fans og tilskuere. *Holdånd* er en følelse mellem spillerne, når de arbejder sammen mod et fælles mål. Landsholdets holdånd kom til udtryk ved den støtte, som landsholdet oplevede under EM i 2021. Holdet og særligt Kasper Hjulmand talte ind i befolkningens følelser og berørte den særlige sammenholdskraft, som landsholdet har (bilag 2). En stærk holdånd vurderes vigtigt, da det er med til at sikre, at alle på holdet arbejder i samme retning og har en fælles forståelse for organisationens mål. Kasper Hjulmand udtaler, at holdånd er en vigtig filosofi og tilgang til fodbold, og han lægger stor vægt på at skabe et miljø, hvor spillerne kan føle sig trygge og støttet (Glinvad, 2022, s. 286).

Relationships

Brands engagerer sig i relationer, når de er i dialog med forbrugerne. Relationsfacetten fokuserer således på, hvordan en organisation engagerer sig med og forholder sig til forbrugere

(Kapferer, 2008). Salesforce Research har undersøgt vigtigheden af, at forbrugere føler, at brands lytter til dem. Ifølge deres undersøgelser og analyser er det afgørende for organisationer at have en stærk forståelse for forbrugernes behov, ønsker og oplevelser. At lytte til og involvere befolkningen er en væsentlig faktor i at opbygge stærke relationer og øge loyaliteten til organisationen (Salesforce Research, 2020).

Relationships - Online

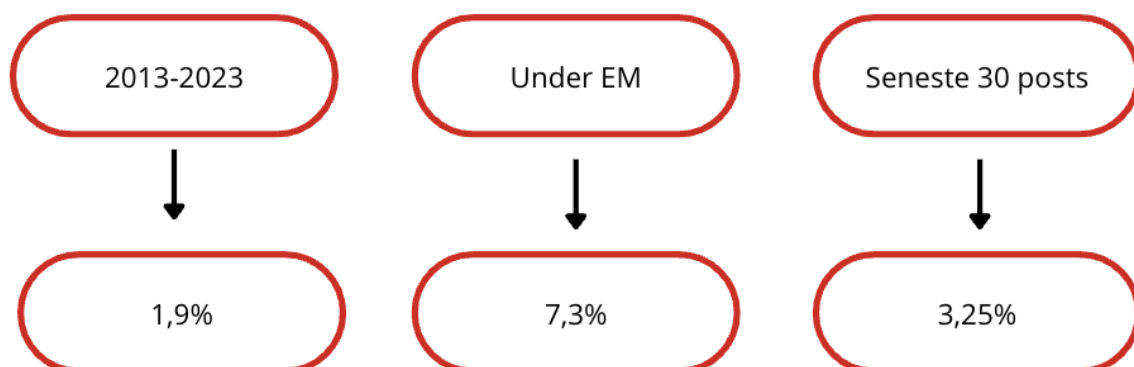
Landsholdets ageren på sociale medier giver et indblik i virkeligheden bag fodboldspillerne og holdet. Indblikket i landsholdet bag facaderne gør det muligt for folk at komme tættere på og dermed blive en del af noget større, hvilket kan bidrage til identifikation og nærvær med holdet. Landsholdets opslag på Instagram er alsidige og indbefatter alt fra delinger, når spillerne scorer i deres respektive klubber, deres fødselsdage og til hyldest af kvindernes kampdag og interviews med spillerne. Jakob Høyer beskriver, hvordan personlige opslag og et indblik i spillernes personlighed har til formål at skabe nærvær til de fans, der gerne vil følge med, *“Tankerne bag det hele er jo at forsøge at og skabe et nærvær for de fans der følger os på de forskellige kanaler”* (bilag 2).

Interaktionen mellem landsholdet og befolkningen kan måles ud fra landsholdets engagement rate på sociale medier. Da landsholdet er meget aktive på Instagram, tages der udgangspunkt i netop dette medie, da der derved vil være mere data, som kan bruges til analyse af deres engagement rate. Engagement rate er et procenttal, der viser, hvor interagerende en profils følgere er, og indikerer dermed, hvor meget folk gennemsnitligt liker og kommenterer profilens opslag. En engagement rate på omkring 2% anses som værende god, hvorimod 3% eller mere er meget god (Adobe Express, 2022). Baseret på analyseværktøjet, Hypeauditor, er landsholdets engagement rate 1.91% for hele profilens aktive periode, det vil sige fra 2013 og frem til dags dato, d. 14.03.2023 (Hypeauditor.com, 2023). Det vurderes dog også relevant at analysere landsholdets engagement rate under EM i 2021, hvor de oplevede et boom i antallet af tilhængere. På Instagram fik de 203.095 nye følgere under EM, hvilket svarer til en stigning på omkring 103% (DBU.dk/rekordstor-interesse-for-herrelandsholdet-på-sociale-medier, 2021). Ifølge Kasper Hjulmand udsprang det øgede engagement af flere årsager, herunder blandt andet, at slutrunden blev afviklet i Danmark, Christian Eriksens kollaps i den første kamp samt Danmarks gode resultater ved slutrunden (bilag 1). DBU beretter, at landsholdets

engagement rate under EM i 2021 på Instagram var helt oppe på 7,4%, hvilket er en meget høj rate (DBU.dk/rekordstor-interesse-for-herrelandsholdet-på-sociale-medier, 2021). For at kunne sammenligne deres nuværende engagement rate med engagement raten for hele profilens aktive periode, vil vi endvidere udregne engagement raten for deres 30 nyeste opslag per dags dato, 14.04.2023. Vi vil dermed have tre forskellige engagement rates, som skal danne grobund for en diskussion vedrørende landsholdets engagement rate og de påvirkelige parametre. Landsholdets seneste 30 opslag har genereret et samlet antal likes på 476.208 og dertil i alt 9.746 kommentarer (bilag 9).. Baseret på landsholdets, per dags dato, cirka 498.000 følgere, udleder det en engagement rate på 3,25%, hvilket kendetegner en meget god engagement rate. Dette er udregnet ved at dividere antallet af interaktioner med antallet af følgere og gange det med 100. Det er værd at lægge mærke til, at det opslag med flest likes (31.196) og flest kommentarer (6.335), er et opslag, hvor landsholdet viser slutresultatet 3-2 ved fuldtid efter det overraskende nederlag til Kasakhstan.

Vi kan dermed udlede landsholdets engagement rate på tre uafhængige tidspunkter, en for hele profilens aktive periode, en for tidsperioden under EM i 2021 og en som afspejler deres nuværende engagement rate baseret på deres 30 seneste opslag. De tre engagement rates, i samme rækkefølge, lyder på henholdsvis 1,9%, 7,4% og 3,25%. Baseret på de tre engagement rates, kan det konkluderes, at der var et meget højt engagement under EM i 2021, hvor landsholdets følgerantal samtidig blev mere end fordoblet. Derudover, kan vi udlede, at deres nuværende engagement rate er højere end profilens “all time”, hvilket vidner om et generelt øget engagement fra deres følgere.

Engagement rates



Relationships - Offline

Landsholdet søger at skabe relationer med den danske befolkning ved at engagere sig aktivt med befolkningen. Dette udtrykkes af Jakob Høyer således, *“uanset resultatet inde i Parken, selv da vi tabte hjemme til Kroatien, så går spillerne rundt og takker fansene hele vejen rundt og giver sig tid til det.”*”, *“Så prøvede vi at sige, hvordan kan vi sørge for, at folk laver deres egne fodboldfester, prøvede at få folk til at flage... Vi prøver meget at tappe ind i der hvor fansene er, så de ligesom kan se sig selv i det. Vi tror meget på at involvere og gøre det i dialog”* (bilag 2). Ovenstående citater vidner om, at landsholdet engagerer sig med befolkningen, som kan være med til positivt at påvirke holdningen til brandet og i sidste ende øge landsholdets brandværdi.

Reflection

Refleksion refererer til, hvordan brandet portrætterer målgruppen, og selve refleksionen er en afspejling af forbrugerne af brandet (Kapferer, 2008). Det er relevant at undersøge, hvordan landsholdet opfatter og identificerer sin målgruppe, da det kan argumenteres for at være en refleksion af, hvordan landsholdet selv ønsker at fremstå.

Landsholdet ønsker at ramme en bred målgruppe, *“Vi har en ret stor målgruppe - ultimativt hele befolkningen og ellers den her fodboldinteresserede målgruppe på ca. 2 millioner plus.”* (bilag 2). En undersøgelse foretaget af DBU i relation til deres brandarbejde anslår, at 2,1 millioner ud af 5,6 millioner danskere erklærer sig fodboldinteresserede, hvilket indebærer, at de ser eller har set en fodboldkamp på et eller andet tidspunkt, *“Det vi oplevede i sommeren 21 under EM var, at det faktisk kom længere ud end det. Det vil sige, vi fik faktisk fat i et publikum og en målgruppe, som er endnu større end dem, der slet ikke ser fodbold”* (bilag 2). Kasper Hjulmand sætter endvidere ord på den udvidede gruppe af mennesker, der begyndte at følge landsholdet under EM grundet opfattelsen af, at fodbold handler om mere end at vinde (bilag 1). Dette antyder, at landsholdet formåede at engagere en stor del af befolkningen, som indbefatter mere end de fodboldinteresserede. Denne del af befolkningen anses i højere grad som værende engageret grundet den større nationale stolthed og fællesskabet, end en reel interesse i fodbold, hvilket landsholdet søger at arbejde videre med. Dette understøttes af Jakob Høyer, der udtrykker, *“Mange synes, at der var noget fantastisk ved EM, noget der kunne samle og inspirere os alle sammen”* (bilag 2).

Refleksion af fællesskabet

Landsholdet opfatter sin målgruppe som værende den almene danske befolkning, som de ønsker at skabe et fællesskab omkring. Denne refleksion lægger sig op ad landsholdets værdi, *fællesskab*. At samle Danmark og at skabe et fællesskab var en ambition, som Kasper Hjulmand havde, da han indtrådte som landstræner i 2020, *“... det var min ambition at være med til at samle og inspirere Danmark. Det var den ene. Se om vi kunne få samlet de unge så de kunne se hvor fedt det er at feste. Og et samlet fællesskab, der kunne røre og inspirere så mange danskere som muligt. Så det var den ene del. Det var at skabe kontakt til befolkningen. Jeg synes det er så smukt”* (bilag 1). Med dette citat understreger Kasper Hjulmand, at han gerne ser sin målgruppe som værende festlige og sociale, hvilket skal være med til at skabe et fællesskab omkring landsholdet. Fællesskabsfølelsen hos målgruppen reflekterer således landsholdets ambition om at skabe et fællesskab.

Refleksion som stolthed

Kasper Hjulmand nævner, at dét at spille for landsholdet og trække landsholdstrøjen over hovedet er forbundet med en enorm stolthed, og at dét at repræsentere Danmark, er en motivationsfaktor i sig selv for spillerne, *“der hvor jeg er, så er jeg et sted der er forbundet med så ekstremt stor stolthed, og motivationen i sig selv er at trække den røde trøje over hovedet, og gå ind på banen og spille”* (bilag 1). Dette er en følelse, som Kasper Hjulmand ønsker, at målgruppen også skal have, når de følger landsholdet - en følelse af at være stolt over at være dansker, og at være en del af det fællesskab, som fodbolden skaber, *“Og det var min ambition at være med til at samle og inspirere Danmark og få dem til at føle en stolthed over at være dansker”* (bilag 1). Målgruppens stolthed af at være dansker vil således reflektere tilbage på landsholdet.

Self-image

Reflection og *self-image* er tæt relateret, men hvor *reflection* refererer til, hvordan brandet portrætterer dens målgruppe, refererer *self-image* til den måde, hvorpå befolkningen ser sig selv, når de interagerer med landsholdet (Kapferer, 2008). Landsholdet kan bruge dette selvbillede til egen fordel, ved at inkorporere det i deres identitet.

Baseret på vores interviews og surveys vurderes det, at *fællesskab* og *tilknytning* er de elementer, der repræsenterer landsholdets målgruppes self-image. Dette kommer til udtryk i følgende udsagn fra respondent JC, *“Jeg arbejder i en institution og man kan mærke på børnene, at selv de, der ellers aldrig ville se en fodboldkamp, bliver helt høje over det. Så det samler helt sikkert befolkningen, især i de sidste slutrunder, hvor Danmark er med”* (bilag 5.1). Dette giver et klart indblik i den fællesskabsfølelse, der er skabt omkring fodbolden, som har gjort, at mange der ikke er interesserede i fodbold følger med i Danmarks kampe. Respondent PG udtaler, *“Når jeg tænker på landsholdet nu tænker jeg på sammenhold og nationalfølelse. For 10 år siden føler jeg ikke, vi havde den samme nationalfølelse. Der var ikke den store opbakning til landsholdet”* (bilag 5.2). Dette antyder yderligere, at landsholdet forbindes med en følelse af at være en del af noget større. Der opnås en følelse af samhørighed og stolthed over sin nationale identitet. Dette indikerer endvidere, at befolkningen har en stærk følelse af tilknytning til Danmark og dets sportslige præstationer. National identitet og national stolthed spiller en vigtig rolle i mange kulturer og samfund, og dette er ligeledes vigtigt for den danske kultur. Ifølge en undersøgelse foretaget af YouGov i 2020, sagde 88% af danskerne, at de var stolte af at være danskere, og 81% sagde, at de havde en stærk nationalfølelse (YouGov, 2020). Vores foretagede survey indikerer endvidere en øget interesse for landsholdet, hvoraf 53% har oplevet en øget interesse grundet det sociale, fodbolden har skabt, mens det for 60,5% skyldes et styrket fællesskab omkring fodbolden (bilag 6). Dette antyder, at det generelle self-image, der er skabt for målgruppen, omfatter en følelse af tilhørsforhold, en følelse af at være en del af noget større og dermed fællesskab.

7.1.2.1 Diskussion

Det kan diskuteres, hvorvidt en stærk brandidentitet er vigtig for en organisation i en resultatorienteret branche. I og med, at succes i sportens verden i høj grad afhænger af at vinde, anses resultater som værende et væsentligt fokuspunkt for både holdet og målgruppen. Således udfordres betydningen af brandidentitet i sportens verden, da denne for nogle vurderes at være sekundær, hvad angår målet om at opnå succes på banen. Betydningen af et holds brandidentitet kan dermed være vanskelig at vurdere, da betydningen heraf i høj grad varierer fra individ til individ. For dem, der anser resultater som værende det vigtigste i sportens verden, kan det diskuteres, at brandidentiteten er mindre betydelig. For de personer, hvis støtte ikke

udelukkende afhænger af holdets resultater, kan en stærk brandidentitet vurderes essentiel for at skabe en tilknytning til holdet.

Til trods for, at landsholdets brandidentitet for nogle kan anses som værende mindre betydelig, er det væsentligt, at landsholdet arbejder på at opbygge en stærk brandidentitet, da det kan have indflydelse på, hvordan de præsterer. Dette skyldes, at en svagere brandidentitet kan have negative konsekvenser for tilknytningen til landsholdet. Idet brandidentitet handler om at vise, hvem man er, vil mangel på samme resultere i, at brandet ikke eksisterer i livsverdenen. Holdet vil således ikke have en unik identitet, hvilket kan påvirke deres evne til at skabe en følelse af tilhørsforhold og loyalitet blandt målgruppen. Dette kan føre til færre tilskuere til kampe og mindre støtte fra den danske nation, som kan have en negativ effekt på holdets præstationer (Pedersen, 2022). En stærk brandidentitet kan således argumenteres for at kunne skabe en følelse af tilhørsforhold, som kan føre til en stærkere støtte og større tilskueropbakning til landsholdets kampe. En stærkere følelsesmæssig forbindelse skaber potentialet for et større engagement og loyalitet, hvilket kan øge chancen for, at tilhængere vil følge holdet i både med- og modgang. Dette understøttes af Rasmus Storm, der nævner, *“... det store brand og det at bygge et brand op, det er jo for at få en bredere appel og få flere danskere til at interessere sig for dem. Jo bedre det brand er, jo flere kan man bygge på og jo mere vil folk holde ved, også selvom, at resultaterne måske glipper i en periode”* (bilag 3). På trods af, at resultater er det primære mål i sportens verden, kan en stærk brandidentitet således argumenteres at være afgørende for at opnå resultater og langvarig succes, da øget support kan bidrage til bedre præstationer på holdet (Pedersen, 2022). Dette er påvist af forskere fra Leeds University og Northumbria University i Newcastle, som har undersøgt 4844 fodboldkampe fra de bedste ligaer i 11 forskellige lande, og konkluderede, at mindre støtte, resulterede i færre scorede mål, færre skud på mål og færre hjørnespark. Tilstedeværelsen af tilskuere påvirker dog sportsfolk forskelligt, da nogle præsterer bedre under andres bevågenhed, vil andre føle det som et hæmmende pres (Pedersen, 2022).

7.1.2.2 Delkonklusion

Samlet set afspejler landsholdets brandidentitet fællesskab og skabe relationer og nærhed til den danske befolkning. Landsholdet lægger stort vægt på oprigtighed, autenticitet og medmenneskelighed, og arbejder i høj grad på at skabe relationer til befolkningen ved at vise

personlighed, hvilket er med til at skabe en nærværende og personlig brandidentitet. Holdets identitet afspejles gennem målet om at vise, at fodbold handler om mere end at løbe efter en bold. Samlet set søger landsholdet at skabe en brandidentitet, som skal være med til at inspirere til at forfølge ambitioner og mål, både på og uden for banen. Landsholdet vurderes at have en stærk brandidentitet, men hvorledes denne er væsentlig at have, når man befinder sig i en resultatorienteret branche, kan diskuteres. Brandidentiteten anses dog endvidere som værende væsentlig for at skabe resultater og have langvarig succes, da større tilknytning til og sammenhold omkring holdet vil bidrage til bedre præstationer. Grundet vurderingen af, at landsholdet har en stærk brandidentitet, konkluderes det, at de har gode muligheder for at skabe gode resultater samt øge tilknytningen og fællesskabet omkring holdet.

7.1.3 Spillerne som personlige brands

En analyse af spillerne, som personlige brands og produkter af landsholdets brand, vil bidrage til undersøgelsen og diskussionen om deres betydning for og påvirkning på det overordnede brand. Analysen vil yderligere bidrage til diskussionen om, hvilke muligheder og udfordringer spillerne som personlige brands kan medføre for det overordnede brand.

Branding kan på mange måder være et komplekst begreb at definere, da brands kan anskues på mange forskellige måder. Simon Chadwick og Nick Burton (2008) beskriver, hvordan branding løbende, især inden for sportens verden, har fået en ny betydning. I takt med, at forbrugerne får nye præferencer, og at der med udviklingen i teknologien opstår nye måder at interagere, kommunikere og arbejde på, er der sket en ændring i måden at anskue fodboldspillere på. Ifølge Chadwick & Burton, fremgår denne ændring i, at fodboldspillere i dag ofte refereres til som egne værdifulde brands, hvor de førhen blot blev set som fodboldspillere, der arbejdede for en fodboldklub. Fodboldspillere er blevet et produkt af deres eget brand, der består af meget mere end blot et navn og et ansigt. Fodboldspillere er, som brands, en unik enhed, da de udgør et personligt brand, der har unikke kvaliteter og egenskaber. Dette giver nye muligheder i brandingens verden, da fodboldklubber og landshold besidder værdifulde unikke brands, som de kan benytte sig af i sin branding (Chadwick & Burton, 2008).

En stor del af landsholdets kommunikation består af at eksponere omverdenen for de forskellige unikke spillere, der hver især udgør et brand på landsholdet. På de sociale medier,

herunder Instagram, er landsholdet meget aktive, hvad angår opslag om spillerne. Kendetegnende for landsholdets kommunikation er, at hvert opslag typisk omhandler den enkelte spiller og ikke holdet som helhed. Landsholdet gør meget ud af at poste om den enkelte spiller, alt fra scoringer til fødselsdage. På landsholdets Instagram er der også postet interviews med spillerne, både enkeltvis og i fællesskab. I videoerne er det for omverdenen muligt at komme bag kulisserne og blive klogere på den enkelte spiller, hvor alt fra spillerens livret og yndlingsmusik til den største romantiker bliver påtalt. Således fremgår det, at en del af landsholdets kommunikationsstrategi begår sig på at brande og kommunikere om spillerne enkeltvis, hvor fokus er på at skabe nærhed til befolkningen. Det understøttes blandt andet i interviewet med Jakob Høyer, hvor han udtaler, *“Tankerne bag det hele er at forsøge at skabe et nærvær for de fans, der følger os på de forskellige kanaler. Hvis du kigger på vores Instagram har vi omkring 500.000 følgere. Det vil sige, vi vil jo gerne give dem noget eksklusivt når vi er sammen med spillerne. Det er noget af det, som vi hele tiden udvikler på. Altså, hvordan skaber vi bedst den her nærhed til de fans, der gerne vil følge med”* (bilag 2). I relation til analysen om brandarkitektur, er der i DBU's og Kasper Hjulmands kommunikation også en samhørighed og enighed om, hvad formålet med landsholdets kommunikation er. Kasper Hjulmand udtaler, *“Målet er at få den almene dansker til at mærke et tilhørsforhold, føle sig repræsenteret og tænke, at landsholdsspilleren på banen lige så godt kunne være naboens søn”* (Gilvad, 2020, s. 282). Kasper Hjulmands ønske med landsholdets kommunikation er i tæt forbindelse med Jakob Høyers formål med kommunikationen om landsholdet, nemlig at skabe en nærhed og en tæt relation til befolkningen.

Landsholdets kommunikation har til formål at skabe nærhed med befolkningen, og tillader, at man som individ kan komme helt tæt på den enkelte spiller. Det vurderes at være en stærk strategi, som kan tilføre landsholdets brand stor værdi. Thomson (2006) beskriver, hvorfor og hvordan forbrugere kan føle et større tilhørsforhold og nærhed til menneskelige brands, fremfor produktbrands (Chadwick & Burton, 2008). Dette tilskrives ofte den relaterbarhed og emotionelle appel, som menneskelige brands kan frembringe hos forbrugeren. Relaterbarheden kan forekomme i både egenskaber, kvaliteter og værdier, som det menneskelige brand besidder. I relation til landsholdet er der et stort fokus på at skabe denne relaterbarhed i deres kommunikation, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved at offentliggøre videoer, hvor spillerne, som tidligere nævnt, besvarer personlige spørgsmål, som befolkningen kan relatere

til. Relaterbarheden er endvidere et ønske fra Kasper Hjulmand, *“Landsholdsspillere på banen kunne lige så godt være naboens søn”* (Gilvad, 2020, s. 282). Relaterbarheden har potentiale til at skabe en større tilknytning og troværdighed til spillerne, der i sidste ende kan tillægge værdi til landsholdets brand. Den tætte tilknytning til menneskelige brands frembringes endvidere gennem den emotionelle appel, som kan opstå hos forbrugeren. Forbrugere har lettere ved at identificere sig med menneskelige brands og skabe en følelsesmæssig tilknytning til brandet, hvis brandet formår at appellere til forbrugeren på et dybere niveau. Netop denne emotionelle appel fremgår i høj grad på blandt andet landsholdets Instagram. Her er der postet flere videoer, der indeholder indsendte videoer fra befolkningen, hvor Christian Eriksens comeback efter hans kollaps til EM i 2021 hyldes. I en video på landsholdets Instagram fra d. 22 marts 2022 ser man en mand fra befolkningen, der siger følgende til Christian Eriksen, *“Tusind tak for at inspirere mig, du er årsagen til, at jeg går til fodbold. Stor ros til din viljestyrke, den husker jeg hver dag”* (Instagram; Herrelandsholdet, 28.03.22). Christian Eriksen responderer med; *“Sødt. Jeg er glad for, at jeg kan inspirere, og jeg håber, at jeg som fodboldspiller kan inspirere en masse og at folk tager ved lære ved, hvad der kan ske og at livet er uforudsigeligt”* (Instagram; Herrelandsholdet, 28.03.22). Dette er blot ét eksempel ud af mange, hvor der skabes en emotionel appel mellem forbruger og landsholdets brand. Ovenstående analyse illustrerer, at der i landsholdets kommunikation er fokus på at skabe en nærhed til befolkningen, ved at lade befolkningen komme helt tæt på den enkelte spiller.

Endvidere fremgår det af analysen, at den emotionelle appel og relaterbarheden mellem forbruger og brand i høj grad realiseres og er med til at skabe værdi for landsholdet som brand. Betydningen af menneskelige brands og den værdi som det kan skabe og har tilført til landsholdet, fremgår også i interviewet med Jakob Høyer, som nævner, at landsholdet formåede at få fat i et helt nyt publikum og målgruppe under EM i 2021, *“Mange synes, at der var noget fantastisk ved EM, noget der kunne samle og inspirere os alle sammen. Det skyldes formentligt det forfærdelige der skete med Christian Eriksen, men også den måde holdet og særligt Kasper Hjulmand rejste sig og talte ind i følelser og i den særlige sammenholdskraft”* (bilag 2).

7.1.3.1 Video af udtagelse til VM-truppen

Jf. ovenstående analyse, fremgår det, at landsholdet via sin kommunikation har til formål at skabe en nærhed til befolkningen. Denne nærhed formår landsholdet at skabe gennem relaterbarheden og den emotionelle appel, der kan opstå hos forbrugeren, når der kommunikeres om den enkelte spiller. Følgende analyse har til formål at analysere, hvilke virkemidler landsholdet benytter sig af i deres kommunikation for at ramme befolkningen, samt hvad effekten heraf er på det overordnede brand. Analysen tager udgangspunkt i en kampagnevideo af landsholdet, hvori truppen til VM blev offentliggjort.

Lydmæssige virkemidler

Gennem hele videoen bruges nationalsangen, der har titlen “Fædrelandssang”. Sangen er skrevet af Adam Oehlenschläger og bruges ofte ved officielle eller folkelige begivenheder (denstoredanske.lev.dk; nationalsang). Sangen bliver ikke sunget, men bliver derimod læst højt, hvortil melodien spiller i baggrunden. Indledningsvist siges, “*vi er et yndigt land*” i stedet for den normale sætning i sangen, “*der er et yndigt land*”. Valget om at bruge nationalsangen som fundament for hele videoen understøtter, at holdet spiller for hele Danmark. Jakob Høyer udtaler, “*Vi har haft nogle udtagelsesfilm, hvor vi selv gerne vil fortælle det, som jeg egentlig gerne vil sige - at det her hold jo spiller på skuldrene af både foreningsdanmark, men også hele danmark. Og kampagnevideoen til VM var meget syet ind i nationalsangen med de røde-hvide farver osv.*” (bilag 2).

Visuelle virkemidler

Nationalsangen priser dansk natur, historie og fædreland, hvilket fremgår visuelt i videoen. De visuelle aspekter følger sangens tekst. Her bliver der vist en skov med bøgetræer, der sættes i relation til “*vi står for brede bøge*”. I videoen ser man også en bakketop, en strand, Den lille Havfrue, kanlrundfart og Operaen, der refererer til ordene i sangen, “*nær saltens østerstrand*”, “*bugter os i bakkedal*”, og “*det hedder gamle danmark*”. Kendetegnende for hele videoen er, at der bliver vist glimt af genkendelige steder i Danmark, som enten er relateret til den danske natur, den danske historie eller fædrelandet.

Portrættering af spillerne som brands

Spillerne bliver præsenteret afhængigt af deres placering på banen. Først bliver målmændene præsenteret, hvorefter spillerne bliver introduceret i rækkefølge. Alle spillerne på nær anfører, Simon Kjær, bliver præsenteret i grupper. Netop denne forskel i portrættering af spillerne beskriver Jakob Høyer som værende et bevidst valg, *“Der ligger jo noget i at præsentere Simon som kaptajn, som anfører, som holdets leder, og derfor bliver han præsenteret således”* (bilag 2). Spillerne bliver præsenteret af både offentlige kendte personer i Danmark og personer fra den almene danske befolkning. Dette indbefatter blandt andet Tine Høgh, den tidligere målmand og målmandstræner for landsholdet, Lars Høghs enke. Derudover er Helle Thorning, tidligere statsminister i Danmark, Nicklas Bendtner, tidligere spiller på landsholdet og Alex Høgh Andersen, skuespiller, også med i videoen, hvor de er med til at præsentere spillerne. Løjnefaldende er det, at Helle Thorning er den eneste, som præsenterer en enkelt spiller. Hun præsenterer Simon Kjær på Nationalmuseet, hvilket ikke er en tilfældighed i landsholdets kommunikation. Jakob Høyer udtaler, *“Ét er, at det er Helle Thorning der gør det, men noget andet er, at det sker inde på Nationalmuseet, hvor du næsten allerede er klædt ud som en legende. Det er jo ikke tilfældigt, at det er Simon, vi præsenterer på den måde og ikke en ung spiller, som måske kun har spillet to-tre landskampe”* (bilag 2). I introduktionen såvel som i slutningen af videoen ser man også landsholdstræner, Kasper Hjulmand, der står og skriver holdet på tavlen. I videoen fremgår han som lederen i truppen, der lægger sidste hånd på planerne for VM. I baggrunden kan man se deres slogan med titlen, *“En Del af Noget Større”*.

Appelformer

Patos bliver brugt som appelform gennem store dele af videoen. Patos er et retorisk virkemiddel, der bruges til at appellere til modtagerens følelser (Griffith, 2014). Dette kan gøres ved at bruge billeder, personlige historier eller relaterbar kommunikation, der kan danne følelsesmæssige reaktioner hos modtageren. Landsholdets brug af patos i videoen kommer blandt andet til udtryk i minut 01.03, hvor en person bærer et Dannebrogflag med teksten Hundested. Flaget refererer til en af de mest trofaste fans for landsholdet, Steen Andersen, der har set samtlige af Danmarks landskampe på hjemmebane siden 1977. Steen Andersen døde i starten af 2022, og flaget i videoen kan dermed ses som et symbol på at hylde og mindes Steen Andersen og hans støtte og loyalitet til landsholdet (Ahlstrøm, 2022). Som tidligere nævnt, indgår Tine Høgh, kone til den afdøde tidligere målmandstræner Lars Høgh, også i videoen,

hvilket appellerer til patos. Landsholdets brug af appelformer kan ses som en måde, hvorpå de forsøger at skabe følelser hos modtagerne, ved at vise, at de anerkender dem, der har støttet dem gennem årene.

Ovenstående vurderes at være kommunikative strategiske virkemidler, der forsøger at tale til den enkelte dansker og fremkalde følelser af samhørighed, nærhed og nationalitet. Ved at benytte nationalsangen gennem videoen samt vise genkendelige steder, der har haft stor betydning for dansk historie, formår landsholdet at skabe en relaterbarhed og emotionel appel til befolkningen. Landsholdet formår at tale ind i nationalfølelsen, der for det enkelte individ kan give en følelse af samhørighed, stolthed og det at være en del af en nation. Jf. analysen af spillerne som personlige brands, har disse parametre indflydelse på den værdi, der tillægges landsholdet som brand. Således vurderes det, at det for landsholdet er strategisk effektivt at benytte sig af virkemidler, som befolkningen kan relatere til og som skaber en emotionel appel. I relation til portrættingen af spillerne, fremgår det, at der er forskel på, hvordan spillerne portrætteres. Alle spillere bliver præsenteret i grupper, på nær Simon Kjær, som præsenteres alene. Ved at præsentrere Simon Kjær alene skaber landsholdet en vis autoritet omkring ham, da de præsenterer ham som anfører, der skal lede holdet.

7.1.3.2 Diskussion

Jf. ovenstående analyse, bliver fodboldspillere i dag i højere grad anskuet som individuelle brands, der alle har unikke personligheder og egenskaber. Således er landsholdets brand konstitueret og repræsenteret af alle de brands, som spillerne på holdet hver især udgør. Med henblik herpå, er det væsentligt at diskutere, hvilke muligheder og udfordringer, der kan være forbundet hertil. Chadwick & Burton argumenterer, at det for sportshold er en essentiel mulighed at kunne benytte sig af diverse værdifulde, unikke brands i sin branding, da hvert brand besidder egne kompetencer og bidrager med sin egen unikke personlighed. Dette antages i landsholdets regi også at være en essentiel mulighed, der har bidraget med at skabe værdi for landsholdets overordnede brand.

At anskue spillerne som sit eget brand er en mulighed, som landsholdet gør meget brug af i deres kommunikation, hvor de har fokus på at promovere hvert enkelt spiller og lade befolkningen komme helt tæt på dem. Ved at benytte sig af hver enkelt spiller i sin branding,

øger landsholdet muligheden for at skabe et tilhørsforhold til befolkningen, der kan tillægge det overordnede brand værdi. Dette vurderes at være en essentiel mulighed, idet landsholdets brand består af 23 unikke brands, der hver især har tilhængere og fans, der følger netop dem. Dette understøttes blandt andet i vores survey, hvor 28% af vores respondenter svarede, at deres favoritspiller på holdet har indflydelse på interessen og opbakningen til landsholdet generelt. Thomson argumenterer, at forbrugere føler et større tilhørsforhold og nærhed til menneskelige brands frem for produktbrands, da det appellerer til forbrugeren på et dybere niveau. Dette skyldes blandt andet den relaterbarhed og emotionelle appel, som menneskelige brands kan fremkalde hos forbrugeren. Dette er endvidere noget, som landsholdet har fokus på i sin branding, *“Målet er at få den almene dansker til at mærke et tilhørsforhold, føle sig repræsenteret og tænke, at landsholdsspilleren på banen lige så godt kunne være naboens søn”* (bilag 1). Disse faktorer understøtter endvidere de muligheder der er ved, at et brand består af individuelle, unikke brands, der hver især kan tiltrække individer fra befolkningen, der tillægger det overordnede brand værdi.

Udskiftningen på landsholdet er dynamisk, og spillerne kan aldrig vide sig sikre på, hvor længe de får lov til at repræsentere landsholdet. Dette vurderes at være en eventuel udfordring, der kan have påvirkning på landsholdets brand. Jf. vores survey, havde flere af vores respondenter en favoritspiller, hvor særligt Kasper Schmeichel, Christian Eriksen og Andreas Christensen blev nævnt (bilag 6). Disse spillere blev endvidere nævnt som værende nogle af dem, som fremgik først i vores respondentes associationer med landsholdet. Således udgør hver spiller en essentiel del af holdet, og anses som en væsentlig del af landsholdets brandidentitet. Såfremt spillerne ikke længere repræsenterer landsholdet, kan det have betydning for interessen og opbakningen til landsholdet.

Ydermere kan det diskuteres, at der ved personlige brands forekommer en større risiko end ved produktbrands, da personlige brands udgør reelle mennesker, der i det store hele har kontrol over egen ageren og udtalelser. Således er der for landsholdet flere faktorer, der kan påvirke landsholdets overordnede brand. Dette kan eksempelvis udspille sig, hvis en spiller ikke agerer efter, hvad der anses som ønskværdigt og passende i samfundet. I forlængelse heraf, er omdømmet i højere grad udsat, idet landsholdets brand består af 23 spilleres individuelle brands, som hver især agerer forskelligt og har forskellige behov.

7.1.3.3 Delkonklusion

Spillerne er en afgørende del af landsholdets branding, og landsholdet lægger stor vægt på at promovere spillerne som individuelle brands, for at skabe en stærk og autentisk brandidentitet. Spillerne fungerer som et selvstændigt brand under landsholdet, og kan gennem deres personlighed, egenskaber og ageren være med til at præge og påvirke landsholdets overordnede brand. Dette kan være med til at styrke befolkningens associationer og tilknytning til det overordnede brand, da de kan spejle sig i og danne tilhørsforhold til de enkelte spilleres brand. For 28% af de adspurgte i vores survey, har hver enkelt spiller en indflydelse på deres interesse og opbakning til landsholdet. Derudover benytter landsholdet blandt andet spillernes unikke brands i deres eksterne kommunikation, gennem fremstilling af for eksempel Simon Kjær som anfører i VM-udtagelsesvideoen. På denne måde kan hver enkelt brand bruges i et kommunikationsstrategisk perspektiv, som har til formål at styrke og fremhæve det overordnede brand og dets formål.

7.1.4 Landsholdets brand equity

Til analyse af, hvilken værdi forbrugerne tillægger landsholdets brand, præsenteres begrebet *brand equity*. Brand equity måler styrken af et brands værdi, og kan dermed bruges til at identificere, hvor brandet er stærkest og hvor brandet er svagest, samt hvilke faktorer, der har indflydelse herpå. En analyse af landsholdets brand equity bidrager til at identificere, hvorvidt der er en sammenhæng mellem den værdi, der tillægges landsholdet, samt de værdier og den identitet, som landsholdet søger at kommunikere udadtil. Dette er væsentligt at undersøge for at kunne vurdere, hvorvidt brandet anses som værende stærkt og værdifuldt.

Gladden og Milne (1999) har udviklet et konceptuelt framework om brand equity. Denne tilgang er brugt, idet den tager udgangspunkt i holdsport, baseret på Aakers koncept om brand equity. Idet afhandlingen tager udgangspunkt i landsholdet, vurderes det relevant at inddrage aspekter af brand equity indenfor sportens verden. En af de faktorer der spiller en stor rolle i genereringen af brand equity for landsholdet er spillerne, som, foruden Gladden og Milnes perspektiv, ellers ikke er inkluderet i analysen af brand equity ifølge Aaker. På trods af, at talrige undersøgelser har afbildet en relation mellem spillere og sportsholds brand equity, er de konkrete forbindelser mellem disse to områder fortsat vage og ukendte (Pifer & Zhang, 2015).

Dette kan dermed skabe et uklart billede af landsholdets brand equity, taget i betragtning, at spillerne er grundelementet på holdet. Spillerne er hver især brands, og er på den måde med til at forme landsholdets overordnede brand.

Forudsætninger

Gladden og Milne har defineret tre forudsætninger i organisationer, der hver indeholder variabler, som kan have indflydelse på den opfattede brand equity; *team*-, *organisations*- og *markedsrelaterede* faktorer. De teamrelaterede faktorer vurderes at have størst indflydelse på holdets overordnede brand equity, hvilket indbefatter holdets succes, spillere og trænere, hvilket analyseres nedenfor (Pifer & Zhang, 2015). Dette skyldes, at disse faktorer er afgørende for, hvordan forbrugerne opfatter og associerer sig med holdet. Ifølge Gladden og Milne er en af de største påvirkninger på brand equity indenfor sportens verden ligeledes en sportslig succes, hvilket er en teamrelateret faktor.

Succes

Med sportslig succes medfølger opmærksomhed fra befolkningen, som kan være med til at øge holdets brand equity grundet større eksponering og dermed potentielt flere tilhængere. I forlængelse af dette, vil holdet endvidere blive mere attraktivt for potentielle sponsorer, da holdets synlighed vil stige (Pifer & Zhang, 2015). Landsholdet oplevede stor succes under EM i 2021, som ifølge Kasper Hjulmand skyldes en række ting, heriblandt en ændring i holdets kommunikation og spillestil, post-corona og Christian Eriksens kollaps, som alle var elementer, der var med til at samle Danmark (bilag 1). Efter et par år med nedlukning og begrænsede sociale muligheder grundet corona-pandemien, oplevede befolkningen en naturlig længsel efter at være social. Afholdelsen af EM på hjemmebane i sommeren 2021 gav befolkningen mulighed for at samles om noget socialt. Christian Eriksens kollaps på banen medførte, at både landsholdet og danskerne rykkede endnu tættere sammen og lagde fokus på, at der er vigtigere ting i verden end fodbold; livet. Ovenstående situationer var på godt og ondt med til at samle Danmark under slutrunden, hvilket Kasper Hjulmand udpeger som værende faktorer, der spillede en rolle for deres succes. Landsholdet formåede at skabe gode resultater, hvilket skabte stor opmærksomhed og øget tilslutning fra befolkningen.

Spillerne

Spillerne har ligeledes en afgørende rolle i opbygningen af landsholdets brand equity. Spillerne er med til at tiltrække opmærksomhed fra befolkningen samt engagere medier, hvoraf deres individuelle personligheder og præstationer kan påvirke holdets image og brandassociationer (Pifer & Zhang, 2015). Jf. analysen af spillerne som personlige brands, er spillerne store personlige profiler og fungerer som egne brands, som kan have en påvirkning på landsholdet som helhed. Dette understøttes af den ene af de foretagede surveys, som indikerer, at 28% af respondenterne er enige i, at deres pågældende favoritspiller har indflydelse på deres opbakning til landsholdet (bilag 6). Endvidere svarer knap 50% af respondenterne, at de følger en eller flere spillere i deres respektive klubber (bilag 6). Dette giver udtryk for, at spillerne har stor betydning for den værdi, der tillægges landsholdet, da den i høj grad er koblet op på de enkelte spillere. Når fans følger landsholdets spillere i deres respektive klubber bliver de mere bekendte med spillerne, hvilket kan øge engagementet og følelsen af tilhørsforhold til landsholdet. Et stærkere bekendtskab til de enkelte spillere kan endvidere have en positiv indvirkning på holdets image og brand equity, da en stor fanbase af hver enkelt spiller kan bidrage til at øge holdets popularitet og status.

Træneren

Træneren kan også have betydelig indflydelse på et holds brand equity, da vedkommende er med til at skabe kulturen, mentaliteten og holdets image. Kasper Hjulmand og den resterende trænerstab vurderes at have haft stor indvirkning på holdets nuværende brand equity. Sponsor, stifter og direktør i SponsorPeople, Thomas Badura, udtaler, hvordan landsholdets kommercielle værdi er steget markant, hvilket skyldes en kombination af landsholdets præstationer samt ledelsen bag holdet, *“Mange tænker på sponsorater som eksponering og hospitality og nogle billetter. Men det er et stort brand med værdier, du køber ind i. Og fordi DBU og herrelandsholdet har stået for så stærke og empatiske værdier, er det ikke længere bare en klassisk sportsplatform. Og det kommer sponsorerne til gode”* (Obitsø, 2021). I vores survey fremgår det, at 42% af respondenternes interesse for landsholdet er steget efter EM i 2021 (bilag 6). De primære årsager herfor beskrives som værende holdets præstationer samt holdets evne til at samle den danske befolkning. Netop disse evner tilskrives også at være Kasper Hjulmands fortjeneste, idet han har stor indflydelse på, hvordan spillerne agerer, både på og udenfor banen. I vores survey har 91% af respondenterne positive associationer til Kasper

Hjulmand, og beskriver, hvorledes hans ledelsesstil, personlighed og talent er med til at gøre ham til en god leder. Dette indikerer, at Kasper Hjulmand har stor indflydelse på, hvordan holdet opfattes af befolkningen.

Brand equity faktorer

Til analyse af landsholdets overordnede brand equity, tages de team-relaterede forudsætninger i betragtning. De fire parametre, perceived quality, brand awareness, brand loyalty og brand associations har indflydelse på den opfattede brandværdi, hvilket bliver analyseret nedenfor (Aaker, 1992).

Perceived quality

Perceived quality forstås som forbrugerens subjektive mening om et brand. I sportens verden er den opfattede kvalitet af brandet relateret til holdets succes, hvilket kan påvirkes af holdets præstationer (Pifer & Zhang, 2015). Opfattelsen af landsholdets kvalitet har indflydelse på holdets samlede brand equity, da det henviser til forbrugernes opfattelse af holdets samlede kvalitet og værdi. Perceived quality kan endvidere have en effekt på holdets image og omdømme afhængigt af, om forbrugerne opfatter brandet af høj eller lav kvalitet.

Landsholdets opfattede kvalitet anslås som værende moderat, hvad angår præstationer. Dette kommer til udtryk i undersøgelsen af befolkningens associationer med landsholdet som brand, hvor 15% associerer landsholdet med *dårlige præstationer*, som værende den fjerdestørste association med landsholdet efter associationerne, *nationalfølelse*, *specifikke spillere* og *fællesskab* (bilag 7). 10% af respondenterne har svaret, at de i lav grad opfatter landsholdet som værende et godt hold præstationsmæssigt (bilag 7). Denne opfattelse skyldes i høj grad en sammenligning med andre fodboldnationer, hvor det påpeges, at Danmark ikke har vundet nogen større international turnering siden EM i 1992, og ikke klarede sig godt under VM 2023, "*Landsholdet har ikke vundet en slutrunde siden 1992, det tænker jeg taler for sig selv*" og "*Tager holdets præstationer under VM i betragtning, vil jeg ikke vurdere dem som et decideret godt hold*" (bilag 7). Derimod har 35% af respondenterne svaret, at de i høj grad opfatter landsholdet som et godt hold, mens 55% af respondenterne har svaret, at de i nogen grad opfatter dem som et godt hold (bilag 7). Den opfattede kvalitet indbefatter, udover præstationer, endvidere også selve opfattelsen af brandet og dets værdier. 49% af respondenterne i vores

survey associerer landsholdet med *fællesskab* og *nationalfølelse*, hvilket vurderes at skyldes landsholdets arbejde med deres brandidentitet, "*Jeg tænker på den fede stemning der var under EM i 2021 og et godt sammenhold og støtte til landsholdet*" (bilag 7). De ovenstående faktorer bidrager tilsammen til, at landsholdets perceived quality og brand equity anses som værende høj, hvilket kan være afgørende for holdets succes både på og udenfor banen.

Brand awareness

Brand awareness indbefatter hvor mange personer, der kender til holdet og dets præstationer. Jo højere brand awareness, desto større er sandsynligheden for, at befolkningen vil støtte op om holdet. Kendskabsgraden til landsholdet har stor indflydelse på landsholdets samlede brand equity. Idet landsholdet repræsenterer Danmark og ikke har andre direkte konkurrenter på samme niveau i Danmark, vurderes brand knowledge og brand opinion at være de to mest relevante faktorer indenfor brand awareness, som kan påvirke holdets samlede brand equity. Brand knowledge vil give indsigt i, hvor godt befolkningen kender holdet, dets historie, præstationer og spillere, mens brand opinion vil give indblik i, hvordan holdet opfattes som helhed. Dette vil give en forståelse for, hvordan holdet kan differentiere sig fra andre hold, samt forbedre dets omdømme. Disse to målinger vurderes således at give en mere detaljeret og informativ indsigt i, hvordan holdet opfattes.

Brand knowledge

Brand knowledge refererer til befolkningens samlede kendskab til brandet. Dette parameter er vigtigt at identificere i undersøgelsen af landsholdets brand equity, da det er med til at påvirke opfattelsen af brandet og tilbøjeligheden til at engagere sig med det (Aaker, 1992). Såfremt befolkningen kun er opmærksom på landsholdet som brand, men ikke har viden om dets karakteristika eller værdier, kan det påvirke landsholdets samlede brand equity negativt. Hvis der forekommer en høj grad af brand knowledge omkring landsholdet, herunder dens præstationer, spillere, historie og kultur, vil det bidrage til en stærkere brand equity, idet det øger befolkningens tilbøjelighed og mulighed for at forstå holdet og identificere sig med det. Brand knowledge vurderes dermed relevant for at opbygge et positivt image af brandet og dermed en stærkere brand equity (Aaker, 1992).

Landsholdet vurderes at have en stærk tilstedeværelse både i Danmark og internationalt, hvorfor brand knowledge omkring landsholdet anses som værende høj. Vores interviews med den almene danske befolkning indikerer, at landsholdets værdier er genkendelige i måden de agerer på, både internt og eksternt, uafhængigt af om respondenterne kendte til værdierne på forhånd eller ej (bilag 5). Dette kan blandt andet ses ud fra følgende udtalelser, PG udtaler, *“Når jeg tænker på landsholdet nu tænker jeg sammenhold og nationalfølelse”* (bilag 5.2), HM udtaler, *“Jeg kender ikke til deres værdier, men kan godt se Landsholdet i dem, nu når du nævner dem. Specielt fællesskab, tillid og holdånd virker ret genkendeligt for mig”* (bilag 5.3). Dette bakker op om, at befolkningen kan genkende landsholdets værdier i brandet; *generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd* (Glinvad, 2022). Landsholdet vurderes således at agere i overensstemmelse med deres værdier, hvilket endvidere er med til at øge befolkningens tillid til brandet og deres tilbøjelighed til at engagere sig med det (Aaker, 1992). Landsholdets værdier, der berører samfundet, herunder fællesskab, er en måde hvorpå landsholdet inkluderer befolkningen, hvilket kan øge følelsen af samhørighed og stolthed blandt danskerne. Dette kan igen bidrage til øget loyalitet og engagement.

Brand opinion

Brand opinion refererer til befolkningens opfattelse af brandet, og er en vigtig faktor i opbygningen af brand equity. Brand opinion i forhold til landsholdet vurderes at kunne påvirkes af mange forskellige faktorer, herunder holdets ageren, transparens, engagement og inklusion af omverdenen. Jf. brand knowledge optræder landsholdet på en måde, der er i overensstemmelse med deres værdier, som øger den positive opfattelse af brandet.

Kasper Hjulmand arbejder med transparens og søger dermed at frisætte spillerne, så de har mulighed for at være sig selv. Dette aspekt er af stor værdi for det overordnede brand, da personlighed gør det nemmere for befolkningen at identificere sig med spillerne. PG udtaler, *“Generelt set vil jeg sige, at de er meget inkluderende. Der er kommet meget fokus på, hvordan de kommunikerer til befolkningen osv., både, at der vises, at der er god stemning i truppen, men også at de gerne vil have et tæt forhold til befolkningen”* (bilag 5.2). Landsholdet vurderes således at kommunikere klart ud om deres værdier, og er åbne og transparente omkring deres holdninger og handlinger. Til sidst vurderes landsholdet som værende inkluderende og mangfoldigt, hvilket yderligere er med til at påvirke landsholdets overordnede brand equity

positivt. Landsholdet formår at inkludere befolkningen på forskellige måder. Dette inkluderer blandt andet, at holdet arrangerer offentlige træninger, hvor befolkningen kan møde spillerne og se dem træne, hvilket kan give en følelse af nærhed og inklusion. Holdet arbejder endvidere inden for inkluderende kommunikation, gennem diverse opslag, interviews og dokumentarer, hvor man kommer bag om kulissen af landsholdet. Inklusionen og mangfoldigheden kommer til udtryk gennem følgende udsagn fra en respondent, PG, *“De prøver på en eller anden måde at tage danskerne tættere på deres træninger og hverdag. Det gør de i højere grad nu end de har gjort førhen”* (bilag 5.2). Derudover mener 60,5% respondenter i vores survey, at sammenholdet omkring landsholdet har haft betydning for deres øgede interesse i holdet (bilag 6).

Brand loyalty

Brand loyalty indbefatter evnen til at tiltrække og fastholde forbrugere og refererer til graden af forbrugernes tilbøjelighed til at engagere sig med organisationen. Dette anses som værende relevant, idet det viser graden af forbrugernes tilknytning til brandet. Brandloyaliteten indikerer ikke kun en gentagende interaktion med organisationen, men kan også føre til en stærkere tilknytning mellem forbruger og brand.

Landsholdets brandloyalitet måles ud fra forskellige faktorer, herunder blandt andet forbrugernes villighed til at købe billetter og merchandise til kampe, samt deres engagement med landsholdet på sociale medier. Denne loyalitet vurderes høj, baseret på det stigende antal solgte billetter til kampene, samt hvor hurtigt billetterne til landsholdskampene bliver udsolgt (Asferg, 2022). En høj brandloyalitet til landsholdet understøttes endvidere af vores foretagede survey, som viser, at holdets præstationer ikke har en påvirkning på tilknytningen til holdet for 38% af respondenterne (bilag 7). Dette indikerer, at holdets præstationer ikke har en direkte betydning på 38% af respondenternes loyalitet over for holdet. Det vurderes således, at der for disse respondenter fortsat vil være en tilknytning til holdet uafhængigt af holdets præstationer. 59% af respondenterne mener, at holdets præstationer i høj grad kan have en negativ påvirkning på deres tilknytning til holdet.

Brand associations

Brand associations refererer til de tanker, følelser og billeder, som forbrugerne forbinder med brandet. Jo stærkere og mere positive brandassociationer, de har, desto mere attraktivt vil holdet være (Pifer & Zhang, 2015). Associationer analyseres ud fra landsholdet set som værende *brand-as-organization*, idet afhandlingens fokus er på landsholdet som helhed, og ikke analyseres ud fra spillerne som individuelle brands. Organisationen betragtes heri som et brand med en bestemt kultur, mission og værdier. Associationerne er analyseret ud fra vores interviews og surveys og omfatter *fællesskab*, *nationalfølelse*, *dårlige præstationer* og *specifikke spillere*.

Fællesskab

Fællesskab vurderes at være en stærk association med landsholdet, baseret på landsholdets ageren. Dette understøttes af udsagn i interviews, der illustrerer, at fællesskab både ses mellem spillerne på og udenfor banen. Dette kom ifølge respondenterne, CS, til udtryk under EM i 2021, hvor Danmark blev samlet, *“Jeg har aldrig gået op i at se fodbold, men under EM fik jeg virkelig lysten til det, da alle andre snakkede meget om det, og man kunne være sammen om noget så stort”, “Havde opbakningen under EM ikke været så stor, og havde min omgangskreds ikke gået op i at se kampene, så havde min interesse ikke været der”* (bilag 5.7). Respondent, PG, har, efter mange års manglende nationalfølelse i forbindelse med landsholdet, genfundet en nationalfølelse og stolthed, *“Når jeg tænker på landsholdet nu, tænker jeg sammenhold og nationalfølelse. For 10 år siden føler jeg ikke, at vi havde den samme nationalfølelse. Vi har fået en træner, der kommunikerer meget og man kan mærke i dag, at de er til stede på en anden måde, så nationalfølelsen er tilbage”* (bilag 5.2). Denne følelse understøttes endvidere i vores survey, hvor 60,5% af respondenterne svarer, at landsholdet har formået at samle den danske befolkning (bilag 6).

Nationalfølelse

Landsholdet anses som værende repræsentativt for hele nationen. Vores survey indikerer, at landsholdets deltagelse til internationale turneringer medfører en følelse af stolthed til Danmark og samhørighed med resten af landet. Dette kom i høj grad til udtryk under EM i 2021 og beskrives blandt andet således af en respondent, *“EM i 2021 samlede virkelig landet. Jeg har aldrig før oplevet sådan en stemning og nationalfølelse i Danmark”* (bilag 6). Dette

understøttes endvidere af, at 31% af respondenterne associerede landsholdet med en nationalfølelse (bilag 7). Landsholdets værdi, *fællesskab* indikerer endvidere, at holdet har fokus på samarbejde og tænker på andre end sig selv. Fællesskab handler om at skabe en relation til befolkningen, som landsholdet således vurderes at have opfyldt grundet procentdelen af respondenterne, der associerer holdet med en nationalfølelse, *“Man kan tydeligt mærke, at landsholdet har et fokus på at samle Danmark og skabe en stærk nationalfølelse omkring holdet. Det synes jeg også de i høj grad opnår”* (bilag 7).

Dårlige præstationer

Brandassociationerne til landsholdet indbefatter endvidere dårlige præstationer. Landsholdet har den seneste tid leveret dårlige resultater, hvilket kan have haft en negativ påvirkning på holdets brand associationer, som kan have haft indflydelse på deres brand equity. De dårlige resultater ses ved VM i 2022, hvor holdet udgik efter gruppespillet, samt det nylige nederlag til Kasakhstan. 15% af respondenternes brandassociationer til landsholdet omfatter dårlige præstationer, og kommer blandt andet til udtryk gennem følgende udsagn, *“Landsholdet viste kun dårlige resultater under VM og tabte yderligere mod Kazakhstan for kort tid siden. Det kan kun beskrives som en yderst dårlig præstation”* (bilag 7). Dette indikerer, at associationen skyldes holdets seneste tabte kampe under VM og senest til EM kvalifikationskampen. 58% af vores respondenter mener, at det er vigtigt, at en god træner kan levere resultater. Dertil har det været relevant at undersøge, om holdets dårlige præstationer har haft indflydelse på, om Kasper Hjulmand bør fortsætte som træner. Hertil svarer 19% af respondenterne, at Kasper Hjulmand ikke bør fortsætte som træner efter holdets dårlige præstationer (bilag 7). På trods af, at 58% af respondenterne vurderer, at en træner skal kunne levere resultater, mener 66% af respondenterne, at han bør fortsætte som træner, hvilket vidner om, at Kasper Hjulmand har formået at skabe et brand og værdi til holdet, som vægter højt i befolkningens vurdering af ham som træner.

Specifikke spillere

25% af respondenterne i vores survey har svaret, at de associerer landsholdet med en specifik spiller, hvilket vidner om, at respondenterne har en form for interesse og/eller tilknytning til en eller flere spillere (bilag 6). Derudover vidner det om, at spillerne udgør sit eget brand, som jf. analysen af spillerne som personlige brands, hvilket medfører gode forudsætninger for at kunne

skabe et tilhørsforhold til befolkningen. 36,6% af respondenterne associerer landsholdet med Christian Eriksen, mens 25,4% associerer landsholdet med Kasper Schmeichel. De to spillere udgør de mest nævnte profiler (bilag 6). Under og efter EM i 2021 blev blandt andre Kasper Schmeichel hyldet for hans styrke og mod efter Christian Eriksens kollaps, samt hans evne til at gå forrest og samle holdet igen (Juhl et al., 2021). Spillerne har således stor betydning for landsholdets brandidentitet, da de repræsenterer holdet både på og udenfor banen. Deres præstationer, personligheder og adfærd er med til at påvirke, hvordan holdet opfattes af befolkningen.

Konsekvenser

Brand equity har indflydelse på medieeksponering, salg af merchandise og billetter, samt på atmosfæren omkring landsholdet. Konsekvenserne er afledt som resultat af holdets brand equity og kan påvirke organisationen positivt eller negativt.

Medieeksponering

Den første konsekvens af en sportorganisations brand equity udgør mediedækningen. Et højt niveau af medieeksponering for landsholdet vil være med til at øge brand awareness og dermed påvirke brand equity positivt eller negativt, afhængigt af dækningen. Under EM i 2021 oplevede landsholdet rekordstor interesse på deres sociale medier, herunder Facebook, Twitter og Instagram, *“1200 udgivelser. 320.000 nye følgere. Og over 361 millioner visninger”* (DBU.dk; rekordstor-interesse-for-herrelandsholdet-på-sociale-medier, 2021). Dette indikerer, at medieeksponeringen af landsholdet under EM kan have haft indflydelse på det stigende følgerantal og befolkningens interesse til holdet. Omkring EM i 2021 havde landsholdet lige over 400.000 følgere på Instagram, mens de i dag har knap 500.000 følgere (DBU.dk; rekordstor-interesse-for-herrelandsholdet-på-sociale-medier, 2021).

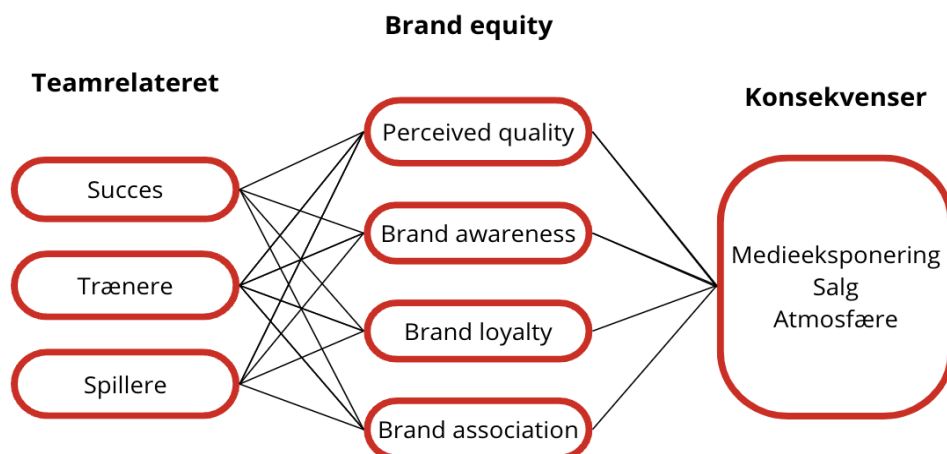
Salg af merchandise og billetter

Landsholdet har endvidere oplevet øget salg, hvad angår både salg af merchandise og billetter til landskampe de seneste år (Asferg, 2022). Det øgede salg inden for merchandise indikerer en øget interesse fra tilhængere til landsholdet. Ydermere kan det indikere, at befolkningen køber merchandise, fordi de identificerer sig som medlemmer af landsholdet og ønsker at vise det udadtil (Villarejo-Ramos & Martín-Velicia, 2007). Det øgede salg kommer til udtryk ved Kasper Hjulmands udtalelse, *“Efter marts måned, når vi går ind til EM, er alle trøjerne*

allerede udsolgt inden EM” (bilag 1). Udover salg af merchandise, omfatter stigningen i salg endvidere billetter, som er blevet mere eftertragtede, hvortil DBU, allerede inden EM startede, oplevede en stor stigning i efterspørgslen. Fankoordinator i DBU, Martin Ramtung, udtrykker således inden EM i 2021, ”Det er helt vildt at mærke euforien omkring Herrelandsholdet lige nu. Vi bliver kimet ned af glade mennesker, og fra mit bord virker det som om, at hele Danmark vil bakke holdet op og købe billetter. Vi kunne formentlig have solgt 100.000 billetter til hver af de tre kampe (DBU.dk; kæmpe-efterspørgsel-på-EM-billetter, 2019). I 2022 oplevede DBU endvidere udsolgt på rekordtid til en Nations League kamp mod Frankrig, hvortil Martin Ramtung i den forbindelse kommenterede til TV2 SPORT, “Det er voldsomt - og voldsomt fedt med en sådan opbakning. Jeg tror, vi kunne have solgt dobbelt så mange billetter” (Asferg, 2022).

Atmosfæren

Øget salg af merchandise og billetter indikerer, at landsholdet allerede inden EM i 2021 havde formået at samle Danmark og skabe en stemning. Denne tilslutning kan skyldes DBU’s samarbejde med kommunerne rundt omkring i landet, hvor der var arrangeret “Hele Danmarks Fodboldfest”. Dette indbefattede storskærmsarrangementer, fanzoner og en masse aktiviteter for børn og unge, som med stor sandsynlighed har været med til at skabe et fællesskab omkring landsholdet (DBU.dk; DBU-ønsker-EM-fest-i-hele- landet, 2019). Ovenstående indikerer en social atmosfære omkring landsholdet under EM i 2021. Det stigende salg og den generelle interesse for holdet anses at have en positiv effekt på deres brand equity, da flere deltagere til arrangementerne generelt set resulterer i øget aktivitet og entusiasme. Modsat ville et fald i fremmøde indikere faldende succes, samt fald i støtte til holdet.



7.1.4.1 Diskussion

Landsholdet vurderes at have en høj brand equity, hvoraf landsholdets brand image stemmer overens med deres brandidentitet. Denne overensstemmelse vurderes at være af høj værdi, idet befolkningen således opnår en klarere forståelse for, hvad landsholdet står for, og oplever, at landsholdets brand lever op til de forventninger, som befolkningen har. Overensstemmelsen vil dermed være med til at styrke landsholdets overordnede brand equity. Omvendt vil en uoverensstemmelse mellem brandidentiteten og brandets image signalere, at der er uklarheder omkring, hvad brandet står for og hvordan det opfattes, hvilket kan medføre en negativ påvirkning på deres brand equity. At sikre kohærens mellem landsholdets brandidentitet og brand image vurderes dermed vigtig, da opfattelsen af brandet kan have stor indflydelse på befolkningens perceived quality, brand awareness, brand loyalty og brand associations.

Jf. ovenstående analyse, vurderes landsholdet at have en høj brand equity til trods for, at de befinder sig i en kompleks og dynamisk branche, hvor der er mange faktorer, som kan påvirke deres brand equity. Følelserne omkring sporten er stærke, hvorfor resultater blandt andet kan have en stor og hurtig påvirkning på deres brand equity. Branchens kompleksitet, herunder de svingende præstationer og resultater, gør, at landsholdets brand equity i høj grad er et øjebliksbillede, der kan ændre sig på kort tid.

Rasmus Storm understreger, at fodbold betyder meget for folk, og at fodbold er en indgroet del af samfundet, *“Det er sådan en vigtig norm, at vi skal kunne præstere noget og være gode og leve op til noget, i forhold til andre. Det er fuldstændig indgroet i vores samfund, så det er noget det bygger på, på mange måder. Så hvis man ikke kan leve op til de forventninger der er, så krakelerer brandet også lidt”* (bilag 3). Ifølge Rasmus Storm handler fodbold i høj grad om resultater og succes, men han vurderer samtidig, at sportsbranchen er en mindre risikofyldt branche, *“Vi kan relativt nemt koble os på det eller lade være – uden at det har de store konsekvenser. Vi kan godt være sure og skuffede og alt muligt, men det er ikke et bredt samfundsmæssigt problem”* (bilag 3). Følgende citat understreger Rasmus Storms holdning til, at branchen ikke er risikofyldt sammenlignet med andre samfundsperspektiver, *“Jeg ved godt, at der er risiko forbundet til klubberne og landsholdet i form af penge og skuffelse mm., men det er ikke sådan noget med, at der er en masse mennesker der bliver arbejdsløse eller der er krig – altså det er i virkeligheden ikke et særligt risikofyldt område.”* (bilag 3).

Når landsholdet præsterer godt, stimulerer det noget i mange mennesker, hvilket gør, at fodbolden bliver anset som en sociologisk forklaring på, at vi bliver tiltrukket af sporten (bilag 3). Det betyder dermed, at præstationer kan påvirke den samlede brand equity. Hvis landsholdet præsterer godt, kan det ydermere øge følelsen af tilknytning og stolthed til holdet, samt have en positiv effekt på holdets image og brand equity. Dette skyldes en stærk identitetsmæssig komponent til landsholdet, når der skabes resultater, som understøttes af Rasmus Storm, *“Og hvis det er landsholdet, så kan vi ligesom føle som nation, at vi er i stand til at præstere noget, som andre nationer ikke kan”, “Så følelser og identitet er en meget stor komponent i hele det her setup”* (bilag 3).

Omvendt kan dårlige præstationer føre til et fald i brand equity, da det kan skabe en negativ opfattelse af holdet og deres kvalitet. Dette understøttes endvidere i interviewet med Rasmus Storm, der beskriver, hvordan resultater og et brands værdi er stærkt forbundet, *“Tilknytning uden succes er svært. Det er sådan en vigtig norm, at vi skal kunne præstere noget og være gode og leve op til noget, i forhold til andre. Det er fuldstændig indgroet i vores samfund, så det er noget det bygger på, på mange måder. Så hvis man ikke kan leve op til de forventninger der er, så krakelerer brandet også lidt”* (bilag 3). Dette indikerer, at branchen er kompleks og dynamisk, da præstationer kan have en stor påvirkning på opfattelsen af holdet og dermed landsholdets brand equity.

7.1.4.2 Delkonklusion

Ud fra en analyse af perceived quality, brand awareness, brand loyalty og brand associations vurderes det, at landsholdet har en høj brand equity. Dette baseres ydermere på befolkningens opfattelser af brandet, som ligeledes stemmer overens med holdets brandidentitet. Landsholdets samlede brand equity påvirkes af holdets sportslige succes, samt befolkningens opfattelse af de individuelle spillere og landstræneren. Trods den samlede brand equity, der vurderes høj, kan det udledes, at landsholdets brand bliver påvirket negativt i de perioder, hvor de ikke præsterer. Holdets brand equity har endvidere medført positive konsekvenser, som for landsholdet indbefatter indflydelse på medieeksponeringen, salg af merchandise og billetter, samt atmosfæren omkring holdet. Deres brand equity kan risikere at blive påvirket negativt, såfremt landsholdet oplever en længere periode med dårlige præstationer. Deres nuværende høje brand equity understøtter, at brandet er stærkt og anses som værdifuldt.

7.1.5 Samlet delkonklusion af branding

Hvilken betydning har landsholdets brandidentitet på værdien af brandet?

Landsholdets brandidentitet vurderes at være en vigtig faktor for skabelsen og opretholdelsen af en høj brand equity. Landsholdets brandidentitet er bygget op omkring holdets værdier, *generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd*, der bidrager til at skabe en genkendelig og værdifuld brandidentitet, som genkendes af befolkningen, hvilket øger deres brand equity. Det konkluderes, at landsholdets værdier afspejler sig i deres ageren, hvilket skaber en overensstemmelse mellem brandets identitet og brandets image, som påvirker landsholdets brand equity positivt. Holdets brandidentitet afspejler et fællesskab samt at skabe relationer og nærhed til den danske befolkning. Dette er ligeledes den opfattelse, som befolkningen har af brandet, hvorfor deres brand equity vurderes at være høj. Hvorvidt det er muligt for landsholdet at oprette deres høje brand equity kan diskuteres, idet de befinder sig i en resultatorienteret branche, hvor resultater har betydning for befolkningens fortsatte tilknytning og støtte til holdet. Det konkluderes, at en brandidentitet, der stemmer overens med befolkningens opfattelse heraf, kan have indflydelse på holdets præstationer, hvilket understøttes af en undersøgelse, der viser, at befolkningens tilknytning til holdet bidrager til bedre præstationer. Landsholdets brandidentitet har således en stor betydning for landsholdets brand equity, der påvirkes af befolkningens perceived quality, brand awareness, brand loyalty og brand associations.

7.2 Ledelse og motivation

Kasper Hjulmands ledelsesstil vil blive analyseret med henblik på at undersøge, hvordan denne ledelsesstil har haft indflydelse på landsholdets brandidentitet og brandets værdi.

I analysen vil interviewet med Kasper Hjulmand blandt andet blive inddraget for at illustrere, hvordan hans tilgang til ledelse generelt er. Da Kasper Hjulmands interview er baseret på personlige tanker og holdninger, er vi i analysen bevidste om at være kritiske overfor eventuelle bias. Med henblik herpå vil der i analysen suppleres med objektive kilder og data, der kan be- eller afkræfte de argumenter og konklusioner, der afledes af interviewet med Kasper Hjulmand. Formålet hermed er at inddrage alle relevante perspektiver, set fra både ledelsens, medarbejderens og befolkningens synspunkt.

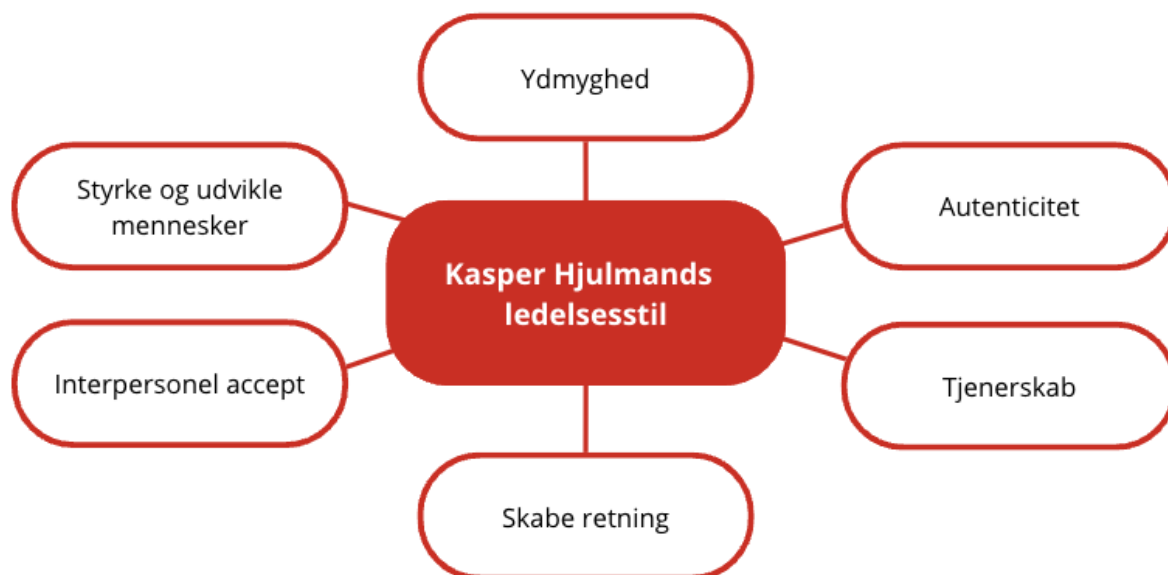
7.2.1 Servant leadership i sportens verden

Ledelsestilgange er i overvejende grad centreret omkring erhvervsledelse, hvorfor trænere i mange år har søgt efter en tilgang, der kan passe på en sportsudøver. Rieke et al. (2008) foretog i denne forbindelse et studie af, hvordan trænere med servant leadership-egenskaber opnåede at udnytte deres atletes mentale færdigheder, motivation, tilfredshed og præstation. Studiet konkluderede, at atleter med trænere, der udviser servant leadership-egenskaber, har større iboende motivation, er mere opgaveorienterede og har større mental robusthed (Rieke et al., 2008). Derudover viser studiet, at atleter ledt af en servant leader præsterer bedre individuelt såvel som kollektivt. Derudover viser studiet, at atleterne foretrækker servant leadership som ledelsesform. Dette studie beviser således, at ledelsestilgangen er anvendelig og effektiv i sportens verden (Rieke et al., 2008). Ved servant leadership-tilgangen sætter ledere medarbejdernes behov over egne behov. Idet resultaterne af en træners arbejde afhænger af, og er centreret omkring atleten, vurderes servant leadership relevant i sportens verden (Weber, Gradert & Brown, 2020). I sportens verden er det atleterne og holdet i sin helhed, der er produktet. Atleterne er dermed essentielle i forhold til at skabe sportslige resultater, og betragtes således som et af organisationens væsentligste aktiver.

Det vurderes således, at sportsledelse bør bygge på ledelsesidealet fra servant leadership om at tjene og sætte spillernes behov først. Lederes ageren danner grundlag for de interpersonelle dynamikker mellem træner og atlet, hvor atletens bevidsthed, følelser samt adfærd er tæt forbundet med lederens (Sullivan, 2019). Forholdet mellem træner og den enkelte atlet spiller dermed en vigtig rolle, i forhold til atletens mentalitet og evne til at præstere. Servant leadership anvendes i denne forbindelse til analyse af Kasper Hjulmands ledelsesstil og til at vurdere, hvorvidt hans ledelsesstil er i overensstemmelse med principperne i servant leadership.

7.2.1.1 Kasper Hjulmand som servant leader

Kasper Hjulmands ledelsesstil analyseres ud fra de seks karakteristika, der tilsammen giver et konceptuelt overblik over hvad det vil sige at udvise servant leadership. De seks karakteristika er, *styrke og udvikle mennesker, ydmyghed, autenticitet, interpersonel accept, skabe retning* samt *tjenerskab* (Dierendonck, 2011).



Styrke og udvikle mennesker: Fremme proaktivitet, selvsikkerhed, og følelsen af egen magt.

Kasper Hjulmand er kendt for sin menneskelige ledelsesstil, som fokuserer på at styrke og udvikle spillerne både som mennesker og som fodboldspillere (bilag 6). Kasper Hjulmand arbejder med at fremme spillernes proaktivitet gennem tillid til og frisættelse af spillerne. Kasper Hjulmand har tillid til sine spillere og giver dem ansvar og frihed til at tage egne beslutninger både på og udenfor banen. I Kasper Hjulmands undersøgelse af, hvem danskerne er, og hvad der udgør den danske identitet, fandt han tillid som værende en af de ting, som vi er bedst til i Danmark, *“Vi er verdensmestre i at stole på andre, og vi er et af de mindst hierarkiske lande med stor sammenhængskraft. Det ser jeg også i landsholdssamlingerne”* (Grønkjær, 2021). Tillid er ligeledes en vigtig del af landsholdet og udtrykkes blandt andet gennem retningslinjer for spillerne, *“Altså, hvis vi holder os til de rammer og dem vi er, så vil jeg hellere have at spillerne bliver sluppet fri, og at de egentlig kommunikerer præcis det de gør og det de synes. Så jeg har egentlig forsøgt at få skrællet noget af det der væk, og give dem større mulighed for bare at være sig selv”* (bilag 1). At frisætte spillerne kan sættes i relation til tilgangen i servant leadership, hvor motivationen til at lede kombineres med behovet for at tjene (Greenleaf, 1970). Dette forudsætter, at der ledes på individplan, hvor den organisatoriske magtstruktur skaber en understøttende ledelsesstil, hvor den enkelte spiller er i fokus. Kasper Hjulmand giver dermed sine spillere frihed til at tage initiativ og ansvar, både på og udenfor banen, hvilket giver dem mulighed for at udvise proaktivitet og tage chancer i spillet, som kan

føre til positive resultater og øget selvsikkerhed. Kasper Hjulmand tror på, at følelsesmæssig tryghed på holdet er et fundament for at præstere, *“det er en fejl at tro, at man får mest ud af folk ved at være hård og truende”* (Gilvad, 2022, s. 362). Dette belyser, at det at være landstræner for Kasper Hjulmand handler om at se og forstå spillerne følelsesmæssigt, for at optimere den enkelte spiller og spillernes motivation. Ovenstående benyttes i ledelsen af spillerne med henblik på at skabe den nødvendige sammenhængskraft i truppen (Staehelin, 2021).

Ydmyghed: Evnen til at sætte egne præstationer i rette perspektiv, og andres interesser først.

Kasper Hjulmands ledelsesstil er kendetegnet ved en ydmyg tilgang, hvor han viser respekt for sine spillere. Han undgår at tage æren for holdets succes og krediterer i stedet spillernes indsats og samarbejde. Dette udviser ydmyghed i forhold til at anerkende, at succes kommer fra holdets samlede indsats, og ikke kun fra trænerens indsats. Omvendt tager han ansvar for nederlag, og erkender, at han har ansvaret for, at holdet klarer sig godt til slutrunden, *“Det er mit ansvar, at vi rammer vores bedste niveau til en slutrunde, og det har vi ikke gjort. Så det er en stor skuffelse,”* siger Kasper Hjulmand på et pressemøde efter VM-skuffelsen og supplerer med følgende, *“Fodboldmæssigt var det bare noget lort. Og det er ikke spillerne, jeg snakker om her. Det var spillet, der var noget lort, og det er mit ansvar”* (Ritzau; Hjulmand-tager-ansvaret-for-VM-skuffelse, 2022). Kasper Hjulmand er således åben for at lære af sine fejl og tage ansvar for dem. Han viser en åbenhed for at justere sin tilgang, hvis nødvendigt, hvilket udtrykker ydmyghed i forhold til at anerkende, at han ikke er perfekt og stadig har noget at lære (Ritzau; Hjulmand-tager-ansvaret-for-VM-skuffelse, 2022). Endvidere arbejder Kasper Hjulmand for holdets succes frem for sin egen. Han er ikke bange for at tage chancer og eksperimentere med spillet, hvis det kan føre til succes (Ritzau, Kasper-Hjulmand-giver-chancen-til-uprøvede-kræfter, 2023). Dette kommer til udtryk gennem Kasper Hjulmands taktiske fleksibilitet, der gør det muligt for ham at tilpasse sig forskellige modstandere og spillestil samt afprøve nye formationer. Endvidere er Kasper Hjulmand kendt for at give unge spillere en chance på holdet og trække på deres potentiale. Han er ikke bange for at satse på unge og uprøvede talenter, selvom det kan have den udfordring, at de spillere er mindre erfarne og usikre.

Autenticitet: At være tro mod sig selv.

Kasper Hjulmand fremstår autentisk i sin ledelsesstil, da han viser en ærlig og oprigtig interesse i at hjælpe holdet til at lykkes, og ikke sætte parader op for, hvem han er. Jf. introduktionen, blev Kasper Hjulmand i 2021 anerkendt, da han blev kåret som Årets Leder, *“Kasper Hjulmand giver meget af sig selv. Også mens hele nationen ser med. På den måde giver han ledelse et menneskeligt ansigt - noget vi alle kan spejle os i. Vi skylder Kasper en stor tak for at vise nationen, at sårbarhed kan være en styrke. På den måde - og med flot spil og resultater - har han formået at samle hele nationen bag landsholdet”*, udtrykker Bodil Nordestgaard Ismiris, der er Ledernes administrerende direktør (Kjærsgaard, 2021). Citatet illustrerer, hvordan han opfattes som en autentisk leder.

Hans autenticitet kom derudover til udtryk på et pressemøde under EM i 2021, efter Christian Eriksens kollaps. Her udviste han følelser og sårbarhed, hvilket bevidner, at han også blot er et menneske med følelser. Da Kasper Hjulmand overtog trænerposten på landsholdet, havde han en personlig ambition om at være med til at samle og inspirere Danmark, *“Jeg havde en ambition om, at mine børn kunne få lov til at opleve fodbold, landsholdsfodbold ligesom jeg selv gjorde i 80'erne. Hvor hver gang der var landsholdsfodbold, så var der fest og så gik folk amok. Man var samlet om noget - og det store fællesskab”* (bilag 1). At han lykkes med sin ambition afspejler hans autenticitet og tro mod sig selv. Autenticitet handler om at være ærlig og oprigtig omkring sine værdier, overbevisninger og mål, hvilket endvidere kan være med til at opbygge tillid og respekt udefra. Ambitionen om at samle Danmark har ikke blot været en retorisk frase, men en ambition, som han har arbejdet aktivt på at opfylde. Kasper Hjulmand udviser autenticitet og en stor tro mod sig selv. Dette kommer til udtryk i følgende citater, *“Hvis I bare tænker, at Åge går ud, og jeg går ind i stedet, og alt fortsætter som nu, så skal vi ikke gøre det”* (Gilvad, 2020, s. 17). *“Det vigtige for mig er at være mig selv. Jeg tror, det allervigtigste for alle er at få lavet det hold, som passer sammen. Jeg er, som jeg er. Jeg gør tingene, som jeg gør. Det er ikke godt, hvis jeg gør vold på mig selv, men så skal der være ting omkring mig, der passer sammen med den, jeg er”* (Petersen, 2022).

Interpersonel accept: Evnen til at forstå og opleve andres følelser. Tillid og accept.

Det er i Kasper Hjulmands interesse at opbygge gode og stærke relationer, både til og imellem spillerne. Han fremhæver især vigtigheden af, at spillerne respekterer hinandens

forskelligheder, både på og udenfor banen: *“Vi ved udmærket godt vigtigheden af den sammensætning og det er en vigtig del af at sammensætte et hold, at der er forskelligheder. Det bedste hold er forskelligheder. Det bedste hold er fyldt med diversitet. Det er virkelig vigtigt, at man kan forstå forskelligheder og at de kan bidrage med det de er bedst til. Det gælder både på og udenfor banen. Og det er den store kunst”* (bilag 1). Dette er med til at skabe en kultur, hvor alle spillere føler sig accepteret og respekteret, uanset baggrund og egenskaber. Kasper Hjulmands arbejde med interpersonel accept kom blandt andet til udtryk i hans tiltag efter Christian Eriksens kollaps under EM i 2021. Her var det vigtigt for Kasper Hjulmand at skabe en følelse af samhørighed på holdet og støtte Christian Eriksen og hans familie. Han tilskyndede spillerne til at kommunikere åbent og ærligt om deres følelser og skabte derigennem en inkluderende kultur, der understøtter muligheden for at kunne opleve en følelse af støtte og respekt. Kasper Hjulmand fortalte blandt andet, at spillerne skulle spille med hjertet, hvilket endvidere giver udtryk for hans evne til at motivere og engagere spillerne og samtidig udvise empati og respekt for deres følelser. Interpersonel accept skabes i høj grad gennem støtte og anerkendelse, som kan føre til stærkere relationer og et trygt miljø internt på holdet.

Skabe retning: At sikre, at spillerne ved, hvad der forventes af dem.

Som træner har Kasper Hjulmand et stort behov for at vide, hvilken retning organisationen vil gå i, da det er med til at give hans arbejde mening, *“Ledelse er for mig, at man kan bidrage til en retning. En retning på det arbejde for den organisation, for de mennesker, man har med at gøre”* (Grønkjær, 2021). Kasper Hjulmand har klare mål for landsholdet og kommunikerer dem tydeligt til spillerne og hele organisationen. Han har udtalt, at målet er at spille offensiv og underholdende fodbold, og at kvalificere sig til de store turneringer som EM og VM. Kasper Hjulmand arbejder endvidere i høj grad med brandets identitet og gør en dyd ud af at sikre, at spillerne ved, hvad de står for, og dermed hvad de skal repræsentere gennem deres spillestil, *“Jeg har 1-2 fælles slides, som de ser hver eneste gang de kommer ind og siger husk nu hvem vi er. Det er det her vi står for, det er det her vi hver eneste gang skal fokusere på. Vi kan tabe og vi kan vinde, men det er det her vi er. Så jeg bruger vel 10 minutter hver eneste gang på at tale om vores identitet og det er ligesom rammen for enhver samling vi har”* (bilag 1). Dette bevidner, at det for Kasper Hjulmand er vigtigt at skabe en klar retning for spillerne og holdet i helhed. Ved at bruge tid på at minde spillerne om holdets identitet, sikrer Kasper Hjulmand,

at alle spillerne har samme fokus og samme forståelse for, hvad holdet står for og hvordan de skal spille. Dette kan endvidere hjælpe med at opbygge holdånd og samarbejde mellem spillerne, da de alle arbejder mod det samme mål. Til trods for et fokus på at klare sig godt som hold, udtrykker Kasper Hjulmand følgende, *“Jagten på trofæet er ikke i sig selv nok for mig længere. Det handler også om, hvilken glæde det trofæ giver andre. Landsholdet kan frembringe følelser, der rækker ud over det sædvanlige”* (Staehelin, 2021). Dette bevidner, at Kasper Hjulmands fokus på identitet er mindst ligeså vigtigt som at vinde.

Tjenerskab: Villigheden til at tage ansvar.

Kasper Hjulmand arbejder med tjenerskab i sin ledelsesstil ved at sætte sine spilleres behov og mål først, og forsøge at støtte og hjælpe dem i at nå deres fulde potentiale. Hans fokus på tjenerskab viser, at han ser sig selv som en tjener for sit hold, og at han er villig til at arbejde for at fremme deres interesser og trivsel. Som en del af sin ledelsesstil arbejder han indenfor tjenerskab ved at være en rollemodel for spillerne, for at inspirere dem til at handle i fællesskabets interesse. Ved at være en rollemodel viser Kasper Hjulmand således, hvordan han ønsker, at spillerne skal opføre sig, og hvordan de kan opnå deres fulde potentiale. Han søger således at skabe en kultur, hvor spillerne føler sig motiverede til at følge hans værdier og mål. Dette kommer til udtryk gennem Kasper Hjulmands personlige adfærd og værdier, som blandt andet indbefatter ærlighed. Kasper Hjulmand udtrykker, *“Jeg tror på ærlighed. Også brutal og direkte ærlighed. Jeg tror på tillid. På, at man kan stole på andre. Det gør jeg, og jeg ved, at det er en svaghed og en styrke på samme tid. Jeg ved godt, at det er naivt, at jeg altid stoler på, hvad folk siger til mig, men det er sådan, jeg har valgt at leve mit liv”* (Staehelin, 2021). Han mener, at når man tror på ærlighed og tillid, så forudsætter det, at det går begge veje. Dette betyder, at han udover sin egen ærlige og åbne kommunikation også forventer ærlighed fra sine spillere. Han ønsker derigennem at opbygge et tillidsfuldt miljø, hvor spillerne føler sig trygge og respekterede. En ærlig og transparent ledelsesstil kan føre til en mere positiv og samarbejdsorienteret holdånd.

7.2.1.2 Diskussion

Det er relevant at diskutere, hvordan Kasper Hjulmands ledelsesstil har haft indflydelse på landsholdets brandidentitet. Jf. ovenstående analyse vurderes Kasper Hjulmand at være en servant leader, idet han besidder de karakteristika, der kendetegner en servant leader. I takt

med, at spillerne er underlagt servant leadership, øges deres lyst til at udvise denne adfærd selv, hvortil der skabes en kultur af tjenerskab og frisættelse. Ledelsesstilen understøtter dermed landsholdet som værende en løst koblet organisation, da spillerne opnår en høj grad af frihed og autonomi. Dette afspejles i landsholdets brandidentitet, som er bygget op omkring værdierne, *generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd*. Kasper Hjulmands frisættelse af spillerne, som en del af hans ledelsesstil, fører til en mere selvstændig kultur, hvor spillere og trænere tager ansvar for egne handlinger, og samtidig arbejder sammen som et hold mod et fælles mål. Dette har været med til at skabe en samarbejdsorienteret kultur, som er forankret i landsholdets brandidentitet og understøtter landsholdets værdi, *tillid*.

Kasper Hjulmand blev i 2021 kåret som Årets Leder grundet hans evne til at “*skabe begejstring og følgeskab*” (Lambek, 25.11.2021). At skabe begejstring og følgeskab antyder en ledelsesstil, der fokuserer på at skabe stærke relationer med sit team samt inddrage dem i beslutningsprocesser, som kan give dem en følelse af ejerskab og ansvar. Denne ledelsestilgang kan styrke fællesskabet og holdånden, hvilket illustreres i landsholdets værdier, *generøsitet, fællesskab og holdånd*.

Kasper Hjulmands ledelsesstil indikerer således, at hans værdier og principper er godt forankrede i holdets kultur og praksis, og har dermed stor indflydelse på holdets identitet. Dette betyder, at hans rolle som træner er afgørende for holdets brandidentitet og at et trænerskifte dermed kan have stor indflydelse på landsholdets brand equity og resultater. Jf. brandidentitet og brand equity har landsholdets nuværende brandidentitet indflydelse på tilknytningen til holdet, som dermed kan svækkes, hvis landsholdet oplever et trænerskifte som vil medføre en ny brandidentitet. En svækket tilknytning kan endvidere negativt påvirke landsholdets præstationer. Kasper Hjulmands ledelsesstil, som afspejles i landsholdets brandidentitet, skaber yderligere en stærk sammenhængskraft og fællesskabsfølelse blandt spillerne, som ligeledes kan være en afgørende faktor for holdets samspil og præstationer på banen. Koblingen mellem ledelse og identitet vidner således om en stærk sammenhængskraft på holdet mellem spillere og træner.

Det kan diskuteres, hvorvidt Kasper Hjulmands ledelsesstil alene har haft en indflydelse på landsholdets brandidentitet. Som servant leader inkluderes spillernes holdninger i beslutninger, hvorfor det er uvist, hvorvidt landsholdets brandidentitet er skabt alene på baggrund af Kasper

Hjulmands egne ambitioner og ønsker, eller om spillernes holdninger reelt set er inkluderet. Såfremt han inkluderer spillernes holdninger i arbejdet med landsholdets brandidentitet, vil det i så fald understøtte Kasper Hjulmand som servant leader.

7.2.1.3 Delkonklusion

Alt i alt vurderes Kasper Hjulmands ledelsesstil at opfylde alle karakteristika i servant leadership. Han fokuserer på at støtte og tjene sit hold og prioriterer deres trivsel og faglige udvikling. Han udviser endvidere en høj grad af empati og ydmyghed i sin tilgang til ledelse, hvilket er egenskaber der kan være medvirkende til at skabe en kultur af tillid og åbenhed på holdet og fremme dets præstationer og spillernes trivsel. Denne tilgang overføres til spillerne, idet fordelene ved en servant leader er, at ledelsesstilen giver incitament til at udvise denne adfærd (Sullivan, 2019). Denne adfærd kommer til udtryk ved at lade holdets behov komme først gennem uegennyttig adfærd i holdsammenhæng, hvortil der skabes en kultur af tillid og fællesskab, der vil skabe værdi for både spillerne og træneren. Kasper Hjulmands ledelsesstil vurderes endvidere at have indflydelse på landsholdets brandidentitet, hvilket kommer til udtryk ved, at Kasper Hjulmands ledelsesstil afspejles i landsholdets brandidentitet og værdier. Dette antyder, at hans rolle som træner har stor indflydelse på landsholdets brandidentitet. Jf. analysen om landsholdets brand equity, vurderes det, at landsholdet har en stærk brandidentitet, der afspejler landsholdets brand equity. Således vurderes det, at Kasper Hjulmand som leder har en afgørende betydning for holdets nuværende brand equity.

7.2.2 Ideal Managerial Climate

Teorien om det ideelle ledelsesklima er siden 1972 blevet anvendt som fundament og retningslinje for, hvordan man gennem et fornuftigt ledelsesklima sørger for at skabe produktive medarbejdere gennem et positivt organisationsklima. Ifølge teorien er der fem komponenter af dynamikker, der skal være til stede for at skabe et fornuftigt ledelsesklima og et positivt organisationsklima. Nedenstående afsnit vil analysere, hvorvidt Kasper Hjulmand gennem sin ledelsesstil formår at skabe et sundt ledelsesklima gennem de fem komponenter, som vil have betydning for, hvorvidt organisationsklimaet fremstår positivt samt understøtter og øger spillernes produktivitet.

Supportiveness: Hvorvidt lederen fremstår som accepterende og anerkendende og giver sine medarbejdere mulighed for at udtrykke sig frit.

Kasper Hjulmand udtrykker gennem sin kommunikation i høj grad vigtigheden af at have en god relation og kommunikation til sine spillere, samt skabe en behagelig kultur, der støtter spillerne i deres trivsel og udvikling. I interviewet med Kasper Hjulmand beskriver han, hvordan han finder det essentielt at løsrive spillerne fra rådgivere, strategier og regler og lade dem kommunikere på egen hånd og udtrykke sig frit, *“En af de ting vi er bedst til i Danmark, det er jo tillid. Vi vil også gerne være nogle der er modige, vi vil også gerne være generøse og give noget tilbage. Altså, hvis vi holder os til de rammer og det er dem vi er, så vil jeg hellere have, at spillerne bliver sluppet fri, og at de egentlig kommunikerer præcis det de gør og det de synes. Så jeg har egentlig forsøgt at få skrællet noget af det der væk, og give dem større mulighed for bare at være sig selv”* (bilag 1). Citatet illustrerer, hvorledes Kasper Hjulmand søger at imødekomme, at spillerne skal accepteres og anerkendes for, hvem de er, og at de ikke skal holde sig tilbage. Anerkendelsen af spillerne kommer igen til udtryk senere i interviewet, hvor han nævner, *“de spillere, som vi har med, er hver især fantastiske og repræsenterer hver især noget, som jeg godt vil putte foran den danske befolkning”* (bilag 1). Kasper Hjulmands evne til at udvise accept og anerkendelse til sine spillere, imødekommes af og mærkes både blandt spillerne og befolkningen. I DR’s dokumentar, *“Landsholdet bag kulissen”*, udtaler landsholdsspiller, Yussuf Poulsen, *“Der er blevet givet mere plads til at være sig selv. Folk har lyst til at gøre det og er ikke bange for, at man får puklen, hvis man gør et eller andet der er uden for en ramme”* (DR1.dk; Landsholdet-bag-kulissen, 2021). Landsholdsspiller, Christian Nørgaard supplerer, *“Vi må gerne vise følelser og sårbarhed. Fordi, der er ikke nogen, der står klar til at trampe på os, tværtimod. Der er kun holdkollegaer og en hel befolkning, som er klar til at samle os op igen”* (DR1.dk; Landsholdet-bag-kulissen, 2021). Citatet illustrerer, hvorledes Kasper Hjulmand har evnen til at opnå supportiveness.

Trust: Lederens evne til at udvise tillid og troværdighed til sine medarbejdere og vice versa.

Aspekter af Kasper Hjulmands ledelsesstil har sit ophav tilbage fra dengang, hvor han selv var ungdomsspiller i blandt andet B93. Kasper Hjulmand beskriver, hvordan han tydeligt husker, hvordan overvågning og mistillid fra trænerens side, medførte en øget træningsintensitet, *“træningsintensiteten faldt, når cheftreneren ikke kiggede. Menneskene havde brug for at have*

en leders øjne i nakken, før de ydede deres bedste” (Gilvad, 2020, s. 139). Ifølge Kasper Hjulmand kan årsagen derfor tilskrives den meningsløshed, som flere af spillerne følte. Episoden lærte Kasper Hjulmand, hvor væsentligt det er at skabe en kultur, hvor man har tiltro til sine spillere, og bygger en naturlig kraft op i truppen, der ikke er bundet af hierarkisk ledelse. Manipulationen skulle væk, og det gensidige forhold mellem træner og spiller skulle bygges op om omkring jordnærhed (Gilvad, 2020). Disse faktorer spiller en stor rolle i Kasper Hjulmands ledelsesmæssige tanker og ageren, der er bygget op på at udvise tillid og troværdighed til spillerne.

Openness: Kommunikationen mellem leder og medarbejder skal være umiddelbar. Begge parter skal turde udtrykke sine ideer og meninger.

Kasper Hjulmand beskriver, hvordan han som leder af landsholdet står med det overordnede ansvar, *“Jeg kender mit ansvar, og nogle gange er man alene. Det er grundlæggende mit ansvar, og det har jeg det fint med”* (Lambek, 25.11.2021). Med det overordnede ansvar medfølger en vis magtforskel, hvor Kasper Hjulmand må sætte sig i front og trumfe igennem med sine beslutninger, til trods for, at spillerne kan være uenige herom. Til trods for magtforskellen, er det for Kasper Hjulmand essentielt at kommunikere umiddelbart til sine spillere, hvilket han også forventer, at de gør til ham, *“I sidste ende er det mig, der har magten over spilletiden, og det er det, der er allervigtigst for spillerne. Som fodboldtræner kan du aldrig blive best pals med dine spillere. Det kan aldrig blive et kammeratskab. Men de skal vide, at jeg er ærlig og vide, at de kan stole på mig. At det, jeg siger, er det, jeg mener. Og at jeg også forventer, at det, de siger, er det, de mener”* (Lambek & Hvass, 2022).

Emphasis on high-performance goals: Lederen skal udvise empati og støtte, men skal også udfordre og presse sine medarbejdere. Dette kan skabe mening for medarbejderens arbejde.

For Kasper Hjulmand er det essentielt, at spillerne konstant udfordrer sig selv og tør at begå fejl. Hertil forsøger han som leder at skabe de helt rigtige rammer for, at spillerne tør være sig selv, for at kunne udvikle sine kompetencer, *“Det er vigtigt for mig, at vi altid forsøger at rykke grænserne. Jeg forventer også, at både spillere og min stab går til grænsen i jagten på at blive dygtigere. Og så kommer vi til at lave fejl alle sammen. Så længe vi hele tiden forsøger at rykke grænsen, bliver der lavet fejl. Men så længe, vi forsøger at lære af dem, så vi næste gang bliver endnu stærkere og endnu skarpere, så er det faktisk en helt naturlig del af udviklingen* (Lambek, 27.10.2021). Kasper Hjulmand understøtter endvidere vigtigheden af at begå fejl,

“Man kan ikke blive dygtigere til noget som helst, uden at fejle. Jeg har selv lavet masser af fejl, og jeg tror, at jeg laver fejl hver dag. Det vigtigste er at reflektere og tænke over sine fejl” (Lambek, 27.10.2021). Ovenstående citater illustrerer, hvordan Kasper Hjulmand forsøger at få spillerne til at udvikle sig, ved at presse dem til at turde at tage chancer og turde at begå fejl. I forbindelse hermed er det væsentlige ved Kasper Hjulmands ledelsesstil, at han formår at kommunikere om de udfordrende elementer samtidig med, at han formår at understøtte elementerne, empati og støtte. Dette understøttes blandt andet af landsholdets anfører, Simon Kjær, der beskriver, hvordan Kasper Hjulmand er en træner, der forlanger meget, men som samtidig altid sætter mennesket først, *“Han er en mand, der er fuldt dedikeret, en mand, der vender hver en sten og forlanger det maksimale. Men samtidig er det vigtigt for ham, at vi har det godt, at gruppen har det godt, og at vi trives. Det er der, han har haft den største impact for mig og – tror jeg også – for holdet. For Kasper overskygger mennesket bag alt andet”* (Lambek, 25.11.2021).

Participate decision making: Lederen skal inkludere medarbejderne i sine beslutninger og give dem en stemme i eventuelle forandringer og tiltag.

I 2021 blev Kasper Hjulmand kåret som Årets Leder. Til trods for, at det var Kasper Hjulmands ledelsesmæssige evner, der blev hyldet, gjorde Kasper Hjulmand meget ud af at beskrive, hvordan det ikke alene er til hans fortjeneste, og at det er et fælles standpunkt og værdier, der har bidraget til holdets succes. Kasper Hjulmand opfatter ledelse som en kollektiv disciplin, hvor det væsentlige er at arbejde sammen hen imod et fælles mål, drøm eller vision. For at dette kan realiseres i truppen, har det gennem Kasper Hjulmands ledelsesstil været væsentligt at inkludere spillerne i diverse beslutninger, samt give dem et talerør til at kunne udtrykke sig. Måden hvorpå Kasper Hjulmand formår at realisere dette, forekommer blandt andet i Morten Gilvads bog, hvor Kasper Hjulmand udtaler, hvordan holdet i fællesskab har været med til at forme de værdier, som landsholdet står for, *“Inden den første runde med hele spillertruppen, spurgte han ind til holdets identitet: Hvem er vi? Hvordan spiller vi? Hvorfor gør vi det? Nogle af dem var lidt skeptiske til at begynde med, men han følte egentlig, at truppen som helhed blev tændt af at tænke lidt over meningen med at være landsholdsspiller”* (Gilvad, 2022, s. 386). I sportens verden, kan det være svært at give spillerne en stemme i beslutninger, da det i sidste ende, handler om at stille det bedste hold, hvilket er Kasper Hjulmands beslutning, hvorfor der er aldrig kan være tale om et magtfrit rum. Kasper Hjulmand udtaler, *“Det kan aldrig blive*

magtfrit, men det kan blive tillidsfuldt og det kan blive hudløst ærligt" (Lambek & Hvass, 2022). Citatet illustrerer, at Kasper Hjulmand ikke altid kan tilgodese spillernes interesser, men at han er bevidst omkring altid at kommunikere tillidsfuldt om diverse tiltag og beslutninger, samt give spillerne mulighed for at udtrykke sig frit.

7.2.2.1 Motivation

Det analyseres, hvorvidt Kasper Hjulmand formår at motivere spillerne gennem motivationsfaktorer, da motivation vil have påvirkning på spillernes præstation, som kan have påvirkning på landsholdets brand.

Inden for forskningsfeltet berøres to paradigmer, der knytter an til, hvad der anses som værende mest effektivt til at motivere mennesker. Disse er henholdsvis det økonomiske- og det ikke-økonomiske paradigme, der hænger sammen med ydre (excentric) og iboende (intrinsic) belønninger. Jf. teori afsnittet om motivation, har fokuset på motivation i stigende grad gået fra et økonomisk fokus til et ikke-økonomisk fokus. Ifølge Frederick Herzberg, skyldes dette blandt andet, at det under Taylorismen blev illustreret, hvorledes økonomiske incitamenter blot var en kortvarig glæde, der i sidste ende havde tendens til at opbygge utilfredshed blandt medarbejderne. Dette var tæt forbundet med den manglende følelse af indre motivation og opfattelsen af, at mennesket blot skulle bruges til at få arbejdet til at fungere. Således var der under Taylorismen, og det økonomiske paradigme, generelt ikke et stort fokus på ledelse, da omdrejningspunktet var eksterne motivationsfaktorer.

Det øgede fokus på det ikke-økonomiske paradigme medfører et større fokus på ledelse. Frederick Herzberg, teoretikeren bag to-faktor teorien, beskriver, hvordan det ikke er holdbart for organisationen at skulle fylde batterier på de ansatte for dermed at motivere dem. Motivationen skal ske ved at installere en generator i de ansatte, som Frederick Herzberg nævner, *"Man skal ville adfærden – ikke lokkes til den"* (Christensen P.H., 2017, s. 214). Således er der i Frederick Herzbergs teori behov for at arbejde med mennesket, hvilket må opnås gennem blandt andet ledelse. Dermed er ledelse og motivation to essentielle og tæt forbundne begreber, da det at motivere medarbejdere i høj grad hænger sammen med en effektiv ledelsesstil. Følgende afsnit har til formål at illustrere, hvorvidt hygiejnefaktorer på landsholdet er opfyldt. I forlængelse heraf, vil det analyseres, hvad der motiverer spillerne,

samt hvordan Kasper Hjulmand gennem sin ledelse prøver at imødekomme dette og danne grobund for motivationsfaktorer hos spillerne.

Hygiejnefaktorer

Hygiejnefaktorer betegnes som individets forventninger til, hvad der skal være til stede på jobbet, hvilket blandt andet indbefatter ledelse, arbejdsforhold og sociale relationer. Der er flere hygiejnefaktorer, der gør sig gældende i Herzbergs teori, dog er disse tre faktorer udvalgt, da de anses som værende de mest væsentlige inden for sportens verden, og da det er disse faktorer, der primært berøres og er tilgængelige i medierne. Hygiejnefaktorerne er væsentlige at opfylde, før der kan fokuseres på motivationsfaktorerne. Jf. foregående analyser om Kasper Hjulmands ledelsesstil, kan det udledes, at Kasper Hjulmand udadtil fremstår som en succesfuld og god leder, der formår at sætte spillernes behov først og yde sit bedste for, at holdet trives. Kasper Hjulmands ledelse anerkendes også fra spillerne, hvor det fremstår, at der i høj grad er en overensstemmelse mellem den ledelsesstil som Kasper Hjulmand ønsker at være og selv har fokus på, samt det, som spillerne opfatter. Dette blev også belyst i analysen om ledelsen. Ligeledes er der i offentligheden flere interviews med spillerne, hvori det belyses, hvordan spillerne ser Kasper Hjulmand som en god træner, hvorfor hygiejnefaktoren *ledelse*, i høj grad anses som værende opfyldt. Simon Kjær udtaler, *“Han er en fantastisk træner, der næsten tænker fodbold 24/7, men som menneske har han vist sig endnu større. Derfor er jeg bare imponeret og taknemmelig for at have ham som landstræner”* (Grønkjær, 2021).

Herzberg anser også gode arbejdsforhold som en væsentlig hygiejnefaktor, der skal være opfyldt for at kunne motivere medarbejderne. Gode arbejdsforhold har til formål at forebygge utilfredshed på arbejdspladsen, og give medarbejderne gode vilkår, der får dem til at føle sig trygge på arbejdspladsen. Landsholdets arbejdsforhold bestemmes af både DBU og Kasper Hjulmand, der samarbejder herom. Jf. interviewet med Jakob Høyer fremgår det, at der er fokus på at tilbyde gode arbejdsforhold for landsholdet, hvad angår rådgivning, der har til formål at beskytte spillernes image, *“Vi rådgiver dem, og særligt når det kommer ind til, om de skal blande sig i politiske debatter. Der kommer de oftest til mig og siger, at de har den og den holdning og hvad tænker jeg om det”* (bilag 2). På DBU's hjemmeside, fremgår det endvidere, hvordan der også arbejdes på at sikre gode arbejdsforhold for spillerne ved at forbedre træningsfaciliteterne og den mentale sundhed og trivsel. Hvad angår trivslen på landsholdet har

DBU blandt andet udarbejdet en bog med fokus på mental sundhed, hvori de opfordrer spillerne til altid at tage kontakt til deres sportspsykolog, såfremt de oplever mistrivsel (DBU.dk; DBU-arbejder-for-bedre-mental-trivsel-i-dansk-fodbold, 2023).

Landsholdet består af 23 spillere, som alle spiller sammen, når der er træning eller kampe i landsholdsregi. Indbyrdes i truppen fremgår det, at der er tætte relationer og venskaber blandt flere af spillerne. Dette fremgår blandt andet på landsholdets Instagram-profil, hvor holdet ofte indgår i fælles videoer, hvor de griner sammen, snakker om minder og beskriver de sjove tider, som gør sig gældende, når de ses. Jakob Høyer understøtter også de nære venskaber og tætte relationer, der er blandt spillerne, *“Vi præsenterer nogle af de unge gutter sammen, fordi de har nogle særlige venskaber. Vi har de tre vi kalder Young Guns, som er Mikkel Damsgaard, Andreas Skov Olsen og Jonas Wind, som kender hinanden rigtig rigtig godt. Vi træder også meget ind i de venskaber og relationer, der er, dvs. Pierre og Yussuf som har spillet sammen som små drenge i boldklubben Skjold. Så vi træder ind i den energi de har, men også fordi vi ved, at der kommer noget helt særligt ud af det, fordi de har så fantastisk energi”* (bilag 2). Ovenstående analyse illustrerer, hvordan DBU og Kasper Hjulmand i samspil er med til at opfylde de væsentlige hygiejnefaktorer, der mindsker risikoen for utilfredshed. I forlængelse heraf, vurderes det, at DBU og Kasper Hjulmand har mulighed for at fokusere på at forbedre jobtilfredsheden, via et fokus på motivationsfaktorer, der analyseres nedenfor.

Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer betegnes som de faktorer, der kan bidrage til at forbedre jobtilfredsheden og føre til øget motivation. Disse faktorer er blandt andet præstation, karrieremuligheder og anerkendelse.

På landsholdet er *præstation* tæt forbundet med spillernes egne evner til at levere gode resultater. Til trods for, at spillerne er udøvere på holdet, og har en stor indvirkning på holdets præstationer, er deres præstationer ikke blot deres eget ansvar. Motivation spiller en stor rolle i, hvordan spillerne præsterer. Således er det som leder væsentligt at bidrage til, at spillerne har tro på egne evner og hele tiden formår at udvikle sig og præstere. Dette kan en leder blandt andet gøre ved at presse spillerne, give dem viljen og troen på at lykkes. Dette er i overensstemmelse med Herzberg teori, der foreskriver, at man som leder skal installere en

generator i medarbejderne. Kasper Hjulmand udtaler, hvordan spillerne på landsholdet er topmotiverede, hvilket hænger sammen med den stolthed, som der er ved at repræsentere Danmark, *“så er jeg et sted der er forbundet med så ekstremt stor stolthed, og motivationen i sig selv er at trække den røde trøje over hovedet, og gå ind på banen og spille, altså jeg tror ikke man kan forstå hvor meget det betyder for de her spillere”* (bilag 1). Citatet illustrerer, hvorledes det for spillerne er den iboende motivation frem for den ydre motivation i form af belønninger, der danner grobund for spillernes primære motivation. Dette understøttes også i et interview af Kasper Schmeichel, der beskriver, hvordan deres nederlag til VM 2022, har medbragt følelser af tomhed for spillerne, der ærgrede sig over, at de ikke kunne give den danske befolkning det, som de håbede på, *“Jeg sidder med en følelse af tomhed. Man har arbejdet så hårdt, og man fik ikke det ud af det, som man havde lyst til. Jeg vil gerne sige tak for den støtte, vi altid mærker. Det er noget, vi lever af. Det er noget, som virkelig betyder noget for os. Og det er jo nok det, der gør mest ondt. At vi ikke kunne give dem de følelser igen”* (Dvinge, 2022). I forbindelse med nederlaget til VM i 2022 udtalte Kasper Schmeichel yderligere, *“Vi har over en årrække præsteret rigtig godt og skabt identitet, så bare fordi den ikke var der i de – desværre – to vigtigste uger, betyder det ikke, at den ikke er der længere. Når vi mødes til marts igen, så er vi tilbage, og vi skal nok finde en vej tilbage på det spillemæssige”* (Dvinge, 2022). Kasper Schmeichels udtalelse fandt sted forinden landsholdet i marts 2023 endnu engang oplevede et nederlag til Kasakhstan. Endnu en gang måtte landsholdets se endnu et nederlag i øjnene, der også skabte store følelser af tomhed blandt spillerne. Som tidligere nævnt, er den iboende motivation for at gøre danskerne stolte altafgørende for spillerne. Således kan nederlag, hvor præstationerne ikke lever op til det forventede, have stor betydning for spillernes motivation. Både i form af, at de ønsker at bevise, at de faktisk kan spille fodbold og levere gode resultater, men også, at det brændende ønske om at præstere kan sætte en stopper for den bagvedliggende motivation. Kasper Hjulmand udtaler, *“De er topmotiverede. Men, de kan også låses. Man har en hel nation på ryggen og den byrde det er, ikke at kunne lykkes, det kan fryse folk. Man vil det så meget, at det ser ud som om man ikke vil det, fordi man fryser”* (bilag 1). Hertil beskriver Kasper Hjulmand, at det for ham handler om at rydde forventningspresset for spillerne, så de kan føle sig frie. Dette er faktorer, som Kasper Hjulmand som leder må søge at opfylde, da det kan føre til bedre præstation for spillerne, hvilket er altafgørende for dem. Netop disse faktorer arbejder Kasper Hjulmand på at opnå gennem frisættelse af spillerne, og ved at kommunikere til spillerne, at de

skal forsøge at agere og kommunikere lige som de ønsker. Set fra spillernes side kan dette medføre, at de i højere grad føler sig friset af lederen, og ikke skal bekymre sig om presset fra lederens side.

Motivationsfaktoren, *præstation*, har for spillerne endvidere stor påvirkning på deres fremtidige *karrieremuligheder*. Således er disse faktorer tæt forbundet, da gode præstationer kan give adgang til deltagelse i internationale, store turneringer, hvor det for spillerne for eksempel er muligt at bevise sit værd over for andre spillere og trænere, blive rekrutteret til andre klubber, samtidig med, at der i forbindelse med internationale turneringer, også er økonomiske incitament, der stiger jo længere holdet når i turneringen. Spillerne på landsholdet bruger deres arbejdstid i deres respektive klubber, hvor de også deltager i større turneringer. Således kender de godt til mulighederne og udfordringerne for deres fremtidige karriere, alt afhængig af, om de præsterer godt eller ej. For Kasper Hjulmand er det væsentligt, at støtte holdet i at opnå deres fulde potentiale, så spillerne kan præstere godt, og dermed fremme deres karrieremuligheder. Jf. afsnittet om servant leadership, forsøger Kasper Hjulmand netop at sikre, at spillerne ved, hvad der forventes af dem. Dette forsøger han at opnå ved at skabe en retning for spillerne, der skal vise, hvad han forventer af dem, hvad der skal arbejdes hen imod og hvad der er på spil. Dette er dermed anvendte motivationsfaktorer, der kan bidrage til, at spillerne bliver motiveret af, at de ved, hvilke karrieremuligheder der venter fremadrettet, såfremt de præsterer godt.

Anerkendelse betegnes af Herzberg også som værende en væsentlig motivationsfaktor, der kan bidrage til den generelle tilfredshed for medarbejderne. Anerkendelse er en essentiel del af Kasper Hjulmands ledelsesstil. Dette blev blandt andet belyst jf. analyseafsnittet om Ideal Managerial Climate, hvor det fremgår, at Kasper Hjulmand opfylder behovet for supportiveness gennem blandt andet anerkendelse. Kasper Hjulmands anerkendelse ræsonnerer også hos spillerne, der mærker anerkendelsen og beskriver, hvordan det har medbragt rare følelser, der har stor betydning for deres spil og lyst til spillet. Yussuf Poulsen udtaler, “*Der er blevet givet mere plads til at være sig selv. Folk har lyst til at gøre det og er ikke bange for, at man får puklen, hvis man gør et eller andet der er uden for en ramme*” (DR.dk; Landsholdet-bag-kulissen, 2021). Citatet illustrerer, hvordan Kasper Hjulmands

tilgang til at være accepterende og anerkendende, har haft betydning for spillernes evne til at turde frisætte sig selv. Således opnår Kasper Hjulmand motivationsfaktoren *anerkendelse*.

7.2.2.2 Diskussion

Til trods for, at Kasper Hjulmands ledelsesstil vurderes at udgøre essentielle komponenter, der har stort potentiale for at øge spillernes motivation og tilfredshed, kan det diskuteres, hvorvidt det for Kasper Hjulmand er muligt at realisere et organisatorisk klima, hvor spillerne altid præsterer deres bedste. Kasper Hjulmand udtaler, hvordan det for ham har skabt nye principper for ledelse at være landstræner for holdet. I og med, at Kasper Hjulmand ikke har sin daglige gang med spillerne, og ofte kun ser dem få dage i streg i løbet af året, kan det være udfordrende at skabe et organisatorisk miljø, der kan øge spillernes tilfredshed og motivation. Spillerne har deres hverdag i deres respektive klubber, og kommer hver især fra organisatoriske miljøer, der i høj grad er bygget op om andre værdier, idealer og ledelsesstile. Dette stiller endvidere krav til Kasper Hjulmands ledelsesstil, da spillerne potentielt kan have forskellige forventninger til ham, som han må søge at navigere i. Det kræver, at han indbyrdes får en god forståelse af spillernes individuelle motivation og behov, hvilket kan være svært at navigere i, idet der ofte er udskiftninger på holdet, som resulterer i nye forhold, som Kasper Hjulmand skal tage højde for.

Således kan det i fodboldens verden, og særligt for nationalhold, være yderst vanskeligt at opretholde et godt organisatorisk klima. Dette vurderes at være en stor udfordring for Kasper Hjulmand og hans ledelse, da det i en resultatorienteret branche er altafgørende, at spillerne er topmotiverede og klædt bedst muligt på til at præstere godt. I fodboldens verden er der blot få chancer for at bevise, hvad man kan. Hver chance tæller, og formår spillerne ikke at præstere godt i de 90 minutter, som de har på banen, vil det have betydning for deres fremtidige placering og succes, og dermed også befolkningens støtte og opbakning til dem. Netop disse forudsætninger øger blot de udfordringer, der er ved at være landsholdstræner. På få dage skal Kasper Hjulmand få spillernes spillestil til at passe sammen, og dynamikken og en fælles mentalitet skal genfindes i truppen. Såfremt disse faktorer ikke stemmer overens, vil det have en påvirkning på holdets præstationer. Et andet element, der i sportens verden ydermere gør det udfordrende for Kasper Hjulmand at kontrollere spillernes motivation og øge tilfredsheden blandt spillerne, er følelsen af at præsentere et helt land. Til trods for, at Kasper Hjulmand

benytter sig af motivationsfaktorer, der har potentiale for at øge spillernes motivation, er der én faktor, der har allerstørst betydning for spillerne, som beskrives af Kasper Hjulmand. Spillerne beskrives af Kasper Hjulmand som værende topmotiverede, "*Der er INTET der betyder mere for dem end at spille for Danmark*" (bilag 1). Hertil beskriver Kasper Hjulmand, hvordan motivationen samtidig kan påvirkes af den byrde og det forventningspres, der er ved at have en hel nation på ryggen, "*Den byrde det er, ikke at kunne lykkedes, det kan fryse folk. Man vil det så meget, at det ser ud som om man ikke vil det, fordi man fryser*" (bilag 1). Selvom det er væsentligt, at grundlæggende motivationsfaktorer er til stede, er det for spillerne det vigtigste, at de kan leve op til de forventninger, som der er til dem fra den danske nation. Disse forventninger kan dog låse spillerne, hvilket kan have betydning for resultaterne. Således er det for Kasper Hjulmand også en udfordring at øge spillernes motivation, da det i høj grad er udefrakommende faktorer, som befolkningens forventninger, der har en stor betydning for den overordnede motivation.

7.2.2.3 Delkonklusion

Ovenstående afsnit om Ideal Managerial Climate og Motivation, bevidner om, at Kasper Hjulmand via sin ledelsesstil formår at understøtte de komponenter af dynamikker, der skal til for at skabe et positivt organisatorisk klima, der kan højne spillernes præstationer. Ydermere er Kasper Hjulmand en leder, der benytter sig af motivationsfaktorer, der alle kan bidrage til, at spillerne opnår deres største motivation, nemlig at præstere godt og gøre danskerne stolte. Til trods herfor, vurderes det, at det for Kasper Hjulmand er vanskeligt at realisere et organisatorisk klima, hvor motivationen er i top. Dette tilskrives de forudsætninger, der gør sig gældende i national fodbold, hvor spillerne kun ses ganske få gange om året. Dette stiller krav til Kasper Hjulmand, der skal forsøge at samle spillernes forventninger i et, samt sørge for, at deres spillestil og mentalitet stemmer overens, hvilket kan være yderst vanskeligt, når spillerne og Kasper Hjulmand ikke færdes sammen i det daglige. På landsholdet er der endvidere et stort forventningspres fra den danske befolkning, hvilket kan låse spillerne og dermed have betydning for deres præstationer. Dette vurderes i sportens verden at være en væsentlig udfordring, da landsholdet blot har få chancer og lidt tid til at præstere godt. Såfremt de ikke formår dette, vil det have betydning for støtten til dem samt deres succes.

7.2.3 Samlet delkonklusion af ledelse og motivation

Hvad kendetegner Hjulmands ledelsesstil og hvilken påvirkning har branchens kompleksitet på ledelse i sportens verden?

Kasper Hjulmands tilgang til ledelse udspringer i en yderst menneskelig ledelsesstil, hvor egne behov tilsidesættes, og hvor det fulde fokus er på holdet. Parametre som empati, ydmyghed, tillid og åbenhed er essentielle i Kasper Hjulmands ledelsesstil, og det er parametre, der i høj grad afspejles i landsholdets brandidentitet. Kasper Hjulmands fokus på at frisætte spillerne og få spillerne til at åbne op og vise følelser, er noget som landsholdet har taget til sig, og som har haft stor indvirkning på deres brandidentitet og den nærhed, der er opstået mellem holdet og befolkningen.

Holdets fulde potentiale, der skal afføde bedre præstationer, har gennem Kasper Hjulmands ledelse gode forudsætninger for at kunne fremmes. Dette kan blandt andet tilskrives opfyldelsen af de fem komponenter af dynamikker, som er med til at skabe et positivt organisatorisk miljø. Til trods for, at Kasper Hjulmands ledelsesstil og brug af motivationsfaktorer, understøtter et positivt organisatorisk klima, hvilket kan afføde gode præstationer, er der i branchen en kompleksitet, der gør det udfordrende at være leder. Dette kan blandt andet tilskrives de forudsætninger, der gør sig gældende i national fodbold, som blandt andet er, at Kasper Hjulmand og spillerne kun ses få gange om året. Dette kan være en udfordring for Kasper Hjulmand, der på få dage skal få spillernes spillestil til at gå op i en højere enhed, og etablere en fælles mentalitet blandt spillerne. I fodboldens verden er der endvidere blot få chancer for at bevise sit værd. Såfremt spillerne ikke præsterer når det gælder, kan det derfor påvirke hele landsholdets brand og succes. Dette stiller endvidere Kasper Hjulmand i et stort pres, da han dermed kun har få forsøg og lidt tid til at motivere spillerne, når det virkelig gælder. Det kan konkluderes, at det kan være vanskeligt at være leder i sportens verden, til trods for, at generelle forudsætninger, der støtter op om god ledelse, er opfyldt. Branchen er yderst kompleks, og det at skulle håndtere og sammensætte 23 spillere, der har hver sine behov og ønsker, kan være udfordrende. Ydermere, kan det konkluderes, at det for Kasper Hjulmand kan være udfordrende at øge spillernes motivation, da det i høj grad er udefrakommende faktorer, som befolkningens forventninger, der har en stor betydning for den overordnede motivation. Noget, som Kasper Hjulmand ikke har direkte indflydelse på.

7.3 Landsholdets stakeholdere

For at kunne kommunikere fyldestgørende og forstå, hvordan landsholdets brand kan påvirkes udefra, er det relevant at analysere landsholdets stakeholdere. Baseret på Mie Femø Nielsens (2014) teori, vil landsholdets stakeholdere først blive identificeret, derefter analyseret og til sidst vil der lægges en strategi for håndteringen af dem. Analysen vil lede til en diskussion af, hvorvidt disse stakeholdere har en påvirkning på det overordnede brand.

7.3.1 Stakeholderidentificering

Første step er at identificere stakeholderne, som oftest vil være synlige, og defineres som enhver gruppe, der påvirker eller bliver påvirket af en virksomheds bestræbelser (Nielsen, 2014). Landsholdets stakeholdere vurderer vi at være: DBU, spillerne, trænere og staben, fans og tilskuere, potentielle og nuværende sponsorer, medierne, FIFA og UEFA, fodboldklubber og ligaer, politiske og offentlige myndigheder og den almene danske befolkning.

1. DBU fungerer som det øverste ledelsesorgan i dansk fodbold, og er ansvarlig for branding, kommunikation, ledelse og organisering af fodboldaktiviteter, turneringer og ansættelse af trænere og spillere. DBU ledes af et repræsentantskab, som består af 145 medlemmer, som hver især repræsenterer klubber i Danmark, med en bestyrelsesformand i spidsen (DBU.dk/repraesentantskabet). DBU's administration består af fire underkategorier, herunder: DBU sportslig, Innovation, HR & drift og Kommunikation & Kommerciel. Landsholdet er en gren under kategorien *DBU sportslig*. Således påvirkes landsholdet af DBU i forhold til beslutningstagninger samt deres overordnede værdier og visioner.

2. Spillerne er en stakeholder for landsholdet, og vi anskuer dem både som medarbejdere og produkter af landsholdets brand, jf. afsnittet om spillerne som personlige brands.

3. Trænere og staben er endnu en stakeholder, da de er ansvarlige for, at spillerne bliver trænet og ledt på bedst mulig vis i målet om at udvikle potentialer og opnå resultater. Trænerne og staben har et tæt samarbejde med spillerne og DBU.

4. Fans og tilskuere er stakeholdere, da de har interesse for landsholdet. Landsholdet påvirker deres fans og tilskuere gennem blandt andet underholdning, og modsat påvirker fansene og tilskuerne landsholdet gennem deres støtte.

5. Potentielle og nuværende sponsorer fungerer som stakeholder ved at yde økonomisk støtte og finansiering til blandt andet holdets spillertøj, aktiviteter og rejser. Det vurderes, at sponsorerne både påvirker og bliver påvirket af landsholdets bestræbelser.

6. Medierne er en stakeholder, som promoverer landsholdet ved at stå for rapportering af kampe, resultater og nyheder omkring holdet. Medierne spiller en vigtig rolle i at kommunikere til befolkningen, og kan nå ud til en større del af befolkningen end landsholdet alene. Medierne betegnes som kommunikative kanaler, herunder sociale medier, nyhedsmedier, tv og radio.

7. FIFA og UEFA er internationale fodboldorganisationer, som er med til at regulere og organisere international fodbold, herunder landsholdets deltagelse til EM og VM. FIFA og UEFA fastsætter regler for kvalifikationen til slutrunderne samt strukturerer turneringerne.

8. Fodboldklubber og ligaer er stakeholdere, da spillerne hver især spiller i og er repræsenteret af et klubhold. Spillerne spiller i forskellige klubber og ligaer rundt omkring i verden, og klubberne kan hver især have en interesse for, hvordan der bliver taget sig af deres spillere, når de begår sig i landsholdssammenhæng.

9. Politiske og offentlige myndigheder er stakeholdere og kan have en rolle og indflydelse på flere af landsholdets aktiviteter, når det kommer til blandt andet finansiering, godkendelser og fastlæggelse af diverse regler, som kan påvirke fodbold i Danmark. Dansk fodbold modtager offentlig støtte gennem blandt andet kommunerne og staten, hvilket politikerne er med til at regulere. Derudover skal klubberne overholde diverse regulative regler og love inden for arbejdsmiljø, skatte- og momsregler samt love inden for antidoping og matchfixing.

10. Den sidste stakeholder vedrører den almene danske befolkning, som kan have en mere generel interesse for, hvordan landsholdet handler som organisation, som for eksempel gennem CSR-tiltag, samt hvordan landsholdet har indflydelse på samfundets økonomi gennem turisme

og handel. Derudover kan den almene danske befolkning have indflydelse på holdet og dets præstationer gennem deres støtte til landsholdet, samt ved at skabe en enten positiv eller negativ atmosfære omkring holdet.

Overordnet identificeres 10 forskellige grupper af stakeholdere, som er kendetegnet ved at kunne påvirke og/eller blive påvirket af landsholdet og dets handlinger.

7.3.2 Analyse af stakeholdere

Til analyse af landsholdets stakeholdere inddrages stakeholderteorien af Mitchell et al. (1997), som segmenterer stakeholderne i syv forskellige typer under tre kategorier.

Latent stakeholders

I den første kategori, *latent stakeholders*, indgår de tre typer; *dormant*, *discretionary* og *demanding stakeholders*, som hver især kun opfylder én af de tre attributter; *legitimitet*, *magt* og *presserende krav*. Latent stakeholdere er ikke aktuelt involverede i eller har indflydelse på landsholdet og dets handlinger, men kan få det i fremtiden. De stakeholdere, der tilhører denne kategori, er potentielle sponsorer samt den almene danske befolkning. Potentielle sponsorer hører under *demanding stakeholders*, som besidder attributten *presserende krav*, hvilket kommer til udtryk ved, at de har diverse krav til, hvordan landsholdet skal agere og handle i forhold til, hvorvidt de potentielle sponsorer ønsker at sponsorere dem eller ej. De besidder hverken legitimitet eller magt, men kan kræve at blive taget i betragtning i fremtiden. De potentielle sponsorer anses dermed som værende en “summende bi” for landsholdet, som på sigt kan opfylde endnu en attribut ved at blive sponsor, og dermed gå fra at være en latent stakeholder til en expectant stakeholder.

Den almene danske befolkning besidder også udelukkende attributten *presserende krav*, og hører dermed under *demanding stakeholder*, da de ikke nødvendigvis har en oprigtig interesse for landsholdet, men generelt set nogle mere overordnede krav til, hvordan organisationer bør handle og agere. Dette kan omhandle diverse CSR-relaterede krav og forventninger til organisationens ledelse. Såfremt individer fra den almene danske befolkning bliver fans, kan de erhverve sig endnu en attribut.

De to ovennævnte stakeholdere besidder hver kun attributtten *presserende krav*, og anses dermed ikke som værende blandt de vigtigste stakeholdere for landsholdet. Ledelsen bør dog stadig være opmærksom på disse stakeholdere, da de relativt nemt kan erhverve sig endnu en attribut, og dermed opnå enten magt eller legitimitet.

Expectant stakeholders

Den anden kategori af stakeholdere er *expectant stakeholders*, som består af de tre typer: *dominant*, *dependent* og *dangerous*, som alle besidder to ud af de tre attributter. Disse stakeholdere er kendetegnet ved at forvente mere af organisationen. Stakeholdere, som tilhører denne kategori, er nuværende sponsorer, fans og tilskuere samt politiske og offentlige myndigheder.

Nuværende sponsorer besidder attributterne *magt* og *legitimitet*, hvilket gør dem til *dominant stakeholders*, som anses som magtfulde stakeholdere, der har indflydelse på landsholdet. Landsholdet er afhængig af sponsorerne i form af deres økonomiske støtte, hvilket gør, at de besidder utilitaristisk magt, som er baseret på finansielle ressourcer. For landsholdet er det essentielt at opretholde gode relationer til deres sponsorer, samt håndtere dem og kommunikere fyldestgørende til dem, så de ikke risikerer at miste betydelig økonomisk støtte. De nuværende sponsorer besidder legitimitet i form af at være blevet udvalgt til at være sponsor af landsholdet. Det antages, at landsholdet udvælger sponsorer, som anses som værende legitime på baggrund af deres ønskværdige og passende handlinger.

Fans og tilskuere tilhører *dependent stakeholders*, da de besidder de to attributter *legitimitet* og *presserende krav*. Fans og tilskuere er til dels afhængige af landsholdet for at kunne opnå deres egne mål og interesser, som blandt andet er at blive underholdt af fodboldkampe og deres generelle interesse for fodbold og for spillerne. Det presserende krav kommer til udtryk ved, at fans og tilskuere har forventninger til landsholdet i form af underholdning, gode resultater og at spillerne kæmper for Danmark som nation. Fansene og tilskuernes støtte er et vigtigt element i at skulle præstere på topniveau (Pedersen, 2022). Det vurderes, at fans og tilskuere både har evnen til at påvirke landsholdet i form af de krav og den støtte, de giver dem, og samtidigt kan blive påvirket af landsholdets handlinger både på og udenfor banen.

Politiske og offentlige myndigheder besidder attributterne *magt* og *legitimitet*, og er dermed betegnet som *dominant stakeholders*. De er influerende på landsholdet ved at kunne udøve deres magt i form af lovgivning og regler inden for fodbold. Politikernes og myndighedernes magt anses som værende både tvungen og normativ. Tvungen magt baseres på fysiske ressourcer i form af tvang, som refererer til lovgivning, hvorimod normativ magt baseres på symbolske ressourcer, hvilket kommer til udtryk ved anbefalinger, råd og retningslinjer. De politiske og offentlige myndigheder anses som værende legitime i og med, at politikerne er valgt af den danske befolkning og at de repræsenterer den danske stat, som tager beslutninger på vegne af hele den danske befolkning. Hvorvidt disse beslutninger stemmer overens med det, som landsholdet står inde for, kan diskuteres, men de politiske og offentlige myndigheder må overordnet set antages at være legitime.

Definitive stakeholders

Den sidste kategori består af stakeholdere, som besidder alle tre attributter, *magt*, *legitimitet* og *presserende krav*. De stakeholdere, som tilhører denne kategori, er DBU, spillerne, trænere og staben, FIFA og UEFA samt medierne.

DBU er det øverste ledelsesorgan i dansk fodbold, og varetager de organisatoriske aktiviteter for landsholdet, såsom rekruttering, planlægning og strukturering. Dermed har DBU magt og en direkte indflydelse på landsholdet samt deres resultater og succes. DBU kan anvende magt i alle former, herunder tvungen, utilitaristisk og normativ magt. Den tvungne magt kommer til udtryk ved, at DBU kan fremlægge regler og retningslinjer, som landsholdet skal følge. Den utilitaristiske magt baseres på materielle og finansielle ressourcer, hvor DBU har magten til at tilbyde og forsyne landsholdet og spillerne med både fysiske ting og penge. Til sidst kommer den normative magt til udtryk gennem symbolske ressourcer, som refererer til de værdier og normer, der hersker på landsholdet. DBUs legitimitet fremstår i kraft af deres betydning for landsholdets eksistens samt det ansvar, DBU har for både trænere, spillere og samspillet mellem disse. Det presserende krav kommer til udtryk ved, at de styrer dagsordenen og kan stille øjeblikkelige krav til landsholdet i forhold til, hvordan de må agere og kommunikere. Dette kom blandt andet til udtryk under VM i 2022, hvor DBU stillede et krav til spillerne og trænere om, at de ikke længere måtte svare på politiske spørgsmål fra pressen vedrørende VM

(Døssing, 2022). DBU har desuden et krav til, at trænerne og spillerne udfører deres arbejde og holder niveauet for at være konkurrencedygtige.

Spillerne er en meget vigtig stakeholder, og besidder *magt* i form af at kunne påvirke holdet, dets resultater og præstationer. Spillerne vurderes som værende den vigtigste aktør på holdet, hvorfor de besidder legitimitet og er afgørende for holdets succes. I og med, at de er den vigtigste aktør, argumenteres det, at spillernes handlinger har stor indflydelse på landsholdet. De besidder endvidere *legitimitet*, da de repræsenterer Danmark på et internationalt niveau, hvorved det forventes, at spillerne agerer legitimt inden for sportens etik og værdier. Den sidste attribut, *presserende krav*, kommer til udtryk ved, at spillerne har krav til landsholdet som organisation i form af at tilbyde dygtige trænere og andre relevante sportsfolk omkring holdet, herunder fysioterapeuter, analytikere og holdansvarlige. Det presserende krav er vigtigt i forhold til at have de bedste forudsætninger for at skabe gode resultater, da det skaber forventninger til og imellem spillerne og landsholdet.

Trænerne og staben er endnu en *definitive stakeholder*, som besidder alle tre attributter. Deres magt bruges til at sætte en dagsorden for træningen og kampene, tage beslutninger på holdets vegne, sætte delmål og mål for hver enkelt spiller og holdet som helhed samt træne og udvikle hver enkelt spiller, så de udvikler sig og bruger deres kompetencer bedst muligt. Trænerne og staben besidder legitimitet, da de er udvalgt af DBU på baggrund af deres kompetencer. Deres kompetencer, og de beslutninger, som de tager på vegne af holdet, kan have stor betydning for landsholdet og den måde spillerne bliver ledt på. For at kunne præstere på banen, må spillerne have tillid til trænerne og stabens kompetencer. Det presserende krav fra trænerne og staben kommer til udtryk ved, at de kan kræve tilstedeværelse og øjeblikkelig tiltrædelse af spillerne. Trænere og staben kan endvidere have et presserende krav til taktiske justeringer inden, under og efter kampene.

FIFA og UEFA anses som en *definitive stakeholder*, som besidder magt i form af at være de største internationale fodboldorganisationer, som sætter regler og rammer for, hvordan internationale turneringer skal afvikles. Denne magt er tvungen, og kan bruges til at påvirke landsholdets deltagelse og ageren til for eksempel slutrunder. Ønsker landsholdet at deltage i diverse slutrunder og andre internationale fodboldaktiviteter, må de dermed indordne sig under

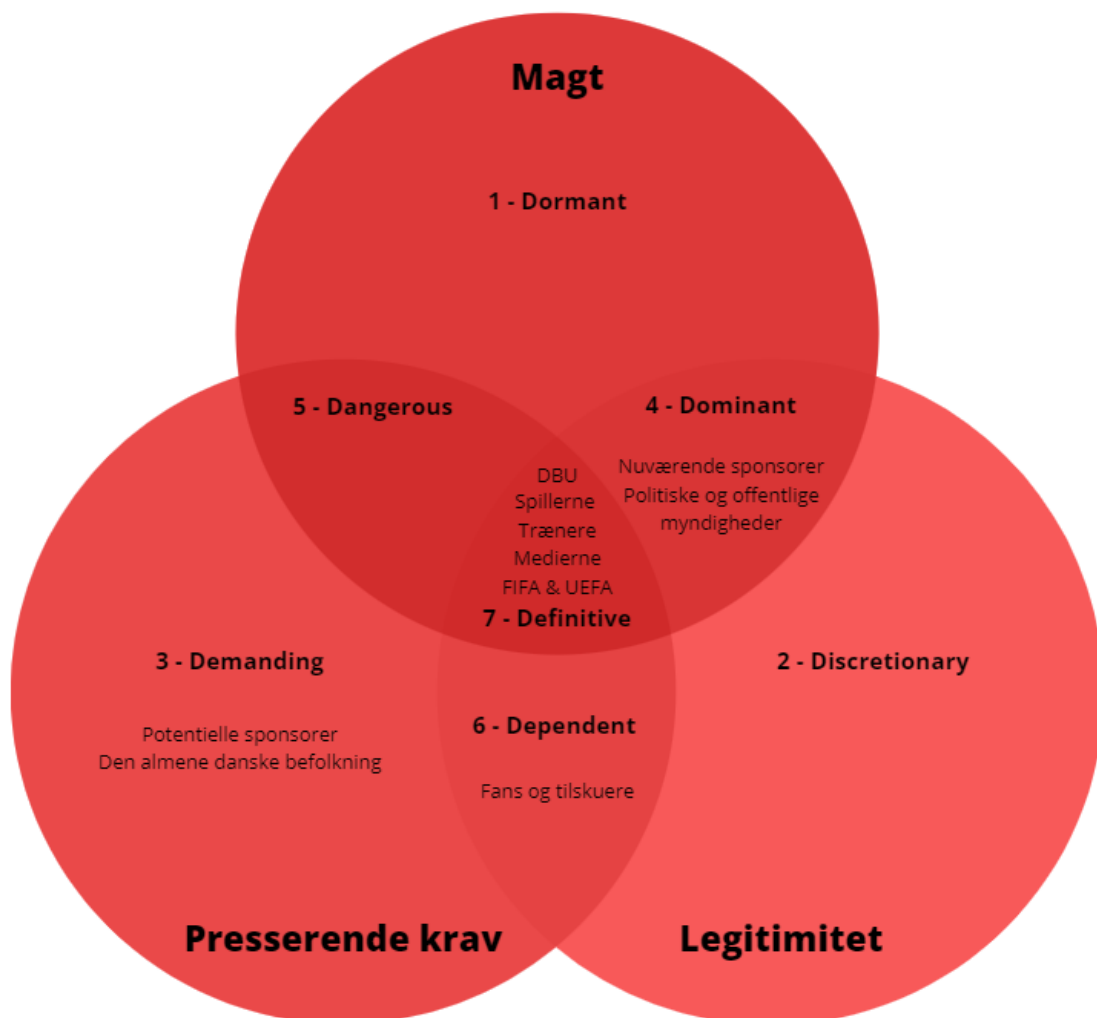
FIFA og UEFA's regler og love, hvorfor de også besidder legitimitet. Det presserende krav består i et øjeblikkeligt krav om tilpasning fra landsholdet.

Den sidste *definitive stakeholder* er medierne, som besidder magt i form af, at de kan publicere og vinkle nyheder på den måde, som de ønsker, i målet om at påvirke befolkningens holdninger i en specifik retning. Medierne kræver derfor meget opmærksomhed, da de ofte har deres egen dagsorden og kan forme diskurser omkring diverse emner, hvorfor det for landsholdet er væsentligt at have fokus på at håndtere dem korrekt. Mediernes magt kommer endvidere til udtryk ved, at spillernes handlinger, både på og udenfor banen, kan blive belyst i medierne, hvorefter befolkningen kan danne sig en opfattelse af den enkelte spiller og holdet som helhed. Såfremt en spiller agerer uhensigtsmæssigt, kan vedkommende blive omtalt negativt i medierne. Denne form for magt vurderes at være både tvungen og normativ, i og med, at medierne kan tvinge landsholdet og spillerne til at udtale sig eller stå til ansvar for specifikke situationer. Den normative magt kommer til udtryk ved, at medierne kan påvirke befolkningens holdninger gennem diskurser og vinkler på nyheder. Kasper Hjulmand udtaler, at han leder spillerne med frisættelse, og at spillerne i og for sig har stor frihed til at gøre som de vil, inden for nogle fastlagte rammer (bilag 1). Jakob Høyer understøtter denne frisættelse af spillerne, men argumenterer samtidig, at spillerne bevidst ikke udtaler sig til medierne om mere følsomme og svære emner, *“det er ikke fordi de ikke mener noget, men fordi de ikke orker en eller anden shitstorm”* (bilag 2). Dette er med til at understøtte både mediernes magt og legitimitet, hvilket landsholdet og spillerne udviser forsigtighed over for. Medierne anses endvidere som værende legitime, da de er med til at forme og påvirke læsernes og befolkningens holdninger. Mediernes presserende krav kommer til udtryk ved, at de konstant har fingeren på pulsen og har mulighed for at publicere og dække nyheder og historier med meget kort varsel. Deres konstante og øjeblikkelige tilstedeværelse danner grundlag for det presserende krav, som landsholdet må håndtere og være opmærksomme på.

Segmentering af stakeholdere

Ved at segmentere stakeholdere i de syv typer inden for de tre kategorier, kan landsholdet danne sig et overblik over, hvilke stakeholdere der besidder en, to og tre attributter, og dermed få et indblik i, hvilke stakeholdere, der er de vigtigste og som har den største påvirkning og indflydelse på dem. Det vil være en fordel at fokusere sin indsats på at opfylde forventningerne

til især *expectant*- og *definitive stakeholders*, men samtidig tage højde for, at deres *latent stakeholders* potentielt kan skabe fremtidige interessekonflikter. Det vurderes, at landsholdets allervigtigste og mest betydningsfulde stakeholdere er: DBU, spillerne, trænere og staben, FIFA og UEFA samt medierne, som alle besidder magt, legitimitet og et presserende krav, som landsholdet bør være meget opmærksom på og håndtere, i målet om at sikre deres fremtidige omdømme og succes for at undgå interessekonflikter.



7.3.3 Strategi for håndtering af medierne som stakeholder

Identificering af og risici ved interessekonflikter mellem landsholdet og medierne.

Interessekonflikter mellem stakeholdere kan opstå, når stakeholdernes krav, synspunkter og forventninger til organisationen strider imod hinanden. Ved at identificere mulige interessekonflikter mellem dem og medierne, kan landsholdet forudse og bedre forstå, hvordan

de skal håndteres, i målet om at reducere konflikter og uenigheder. Interessekonflikter og mangel på håndtering af disse kan have en indflydelse på landsholdets omdømme. Generelt set, kan forkert håndtering af stakeholderne have indflydelse på deres omdømme, hvorfor det er vigtigt, at landsholdet udarbejder en strategi for håndteringen af stakeholderne baseret på ovenstående analyse.

I afhandlingen har vi valgt at foretage en afgrænsning, hvor der udelukkende fokuseres på interessekonflikter mellem landsholdet og medierne, da afhandlingen specifikt undersøger, hvilken indflydelse medierne har på landsholdets brand. Jf. Hjarvards teori om medialisering, er individer underlagt mediernes logik, hvilket vil sige, at medierne i høj grad er med til at forme og påvirke befolkningens holdninger og opfattelse af det, som medierne bringer, hvilket er endnu en årsag til, at vi har valgt at fokusere på interessekonflikter med medierne.

Medierne og offentligheden har magt til at kunne vinkle og offentliggøre nyheder i en negativ retning, hvilket kan skade og påvirke holdet negativt. Hvis holdet ikke præsterer godt og lever op til de forventninger, som befolkningen har til dem, vil medierne i mange tilfælde bringe nyheder og artikler, hvor landsholdet bliver kritiseret og dertil skabes en negativ diskurs omkring landsholdet. Efter landsholdets 3-2 nederlag til Kasakhstan d. 26. marts 2023, bragte flere nyhedsmedier artikler omkring nederlaget. Flere af artiklernes overskrifter og diskurser var negativt ladede, *“Danmarks kæmpefiasko går Europa rundt: 'EM-kvalifikationens største sensation'”, “Kæmpemæssig dansk fiasko! Falder helt sammen mod Kasakhstan”*, *“Vanvittigt dansk kollaps – det her er kritisk og pinligt!”* og *“Dansk sammenbrud: Taber til Kasakhstan”* (bilag 8). Interessekonflikten opstår ved, at landsholdet ikke ønsker at blive sat i et dårligt lys og modtage negativ omtale, da det, grundet mediernes magt, kan medføre skade på deres brand og omdømme. Landsholdet kan i stedet forsøge at beskytte sit image og omdømme gennem transparent og ærlig kommunikation ved for eksempel at anerkende dårlige præstationer, som Kasper Hjulmand gjorde efter VM i 2022. På denne måde kan de imødekomme medierne og reducere den interessekonflikt, der potentielt kan opstå ved at overlade magten fuldstændigt til medierne.

Da medierne har så stor indflydelse og magt på befolkningen og deres holdninger, kan manglende støtte fra medierne endvidere resultere i manglende støtte fra befolkningen. Negativ mediedækning, der kan afføde negative reaktioner fra befolkningen, kan have en konsekvens i

form af skade på landsholdets omdømme og brand. Befolkningen kan miste interessen for landsholdet, hvilket kan påvirke deres økonomiske støtte gennem billetsalg, salg af merchandise, samt indtægter fra sponsorater og lignende. Ydermere kan det påvirke landsholdets brandværdi, hvis interessen og opbakningen til landsholdet falder. Derudover kan et tab og skade på deres omdømme medføre, at landsholdets fremtidige muligheder for samarbejder bliver mindre, hvilket kan påvirke brandet på lang sigt.

For at opretholde og sikre brandet og landsholdets succes samt undgå skade på deres omdømme, er det dermed vigtigt for landsholdet at være opmærksomme på mediernes betydning for dem og de resterende stakeholdere, de potentielle interessekonflikter mellem dem samt hvordan de bør håndteres. Dette kan forebygges gennem åben, ærlig og transparent kommunikation omkring handlinger og beslutninger. Landsholdets presseafdeling og ledelse bør være meget opmærksomme på, hvordan og hvad de kommunikerer og udtaler til medierne, så det ikke kan bruges til at skade landsholdets brand og omdømme.

7.3.4 Diskussion

På baggrund af ovenstående analyse, vurderes det, at medierne er en væsentlig stakeholder for landsholdet, der har en stor påvirkning på både landsholdet og dets andre stakeholdere, herunder befolkningen. Dertil kan mediernes validitet og legitimitet diskuteres, da de frembringer nyheder, som er tidsfølsomme. Med det menes, at medierne har den magt, at de kan bringe nyheder i øjeblikket efter de er hændt, hvilket både kan styrke og svække validiteten. Validiteten af de nyheder, der bliver bragt, vurderes at blive styrket inden for en begrænset tidsperiode. Når nyheder ikke længere er aktuelle eller anses som værende en nyhed, vil validiteten heraf oftest svækkes, da der i mellemtiden kan være sket ændringer, som gør, at den først bragte nyhed ikke længere er sand eller gyldig.

Medierne indgår i kategorien *definitive stakeholder*, men det kan diskuteres i hvor høj grad, de besidder attributten *legitimitet*. Legitimitet er et begreb som kan være svært at måle på, og opnås ifølge Oliver & Suchman ved at agere passende og ønskværdigt set i forhold til samfundets normer og værdier. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt mediernes nyheder, og den måde de vinkler nyhederne på, anses som værende passende og ønskværdige af alle. Set i forhold til et socialkonstruktivistisk perspektiv, herunder fænomenologien, vil individer opfatte

nyhederne forskelligt og tillægge dem forskellige meninger alt afhængigt af deres subjektive fortolkning. Det kan dermed diskuteres, at mediernes legitimitet er svær at måle på samtidig med, at den i mange tilfælde kan være meget svingende, da medierne belyser mange forskellige emner hver dag, som giver anledning til mange forskellige fortolkninger. Derudover kan nyhedernes tidsmæssige aktualitet spille en rolle i opfattelsen af mediernes legitimitet.

På trods af, at det kan være udfordrende at måle mediernes legitimitet, er det væsentligt at understrege, at de fortsat har og vil have en stor påvirkning på befolkningen og deres holdninger, hvorfor det er essentielt for landsholdet at håndtere dem som en vigtig stakeholder.

7.3.5 Delkonklusion

Landsholdets vigtigste stakeholdere vurderes at være DBU, spillerne, trænere og staben, UEFA og FIFA samt medierne. Disse stakeholdere beskrives som *definitive stakeholders*, som alle opfylder både magt, presserende krav og legitimitet. På trods af, at ovenstående stakeholdere anses som værende de vigtigste og mest påvirkelige stakeholdere for landsholdet, er det relevant, at landsholdet er opmærksomme på deres resterende stakeholdere, da de også påvirker organisationen og har mulighed for i fremtiden at opfylde endnu en attribut. Det kan endvidere konkluderes, at medierne spiller en stor rolle i påvirkningen af landsholdet og dets øvrige stakeholdere, hvilket giver dem en enorm magt. Medierne er en vigtig og magtfuld stakeholder, som påvirker befolkningens holdninger. Landsholdet bør håndtere medierne med en transparent og åben kommunikation, i målet om at imødekomme de reaktioner, som befolkningen måtte have baseret på de nyheder, som medierne bringer om landsholdet. Ovenstående analyse og konklusion leder til en yderligere analyse af, hvilken indflydelse medierne har på landsholdets brand i en kompleks og resultatorienteret branche.

7.4 Mediernes indflydelse i en kompleks resultatorienteret branche

7.4.1 Medierne

Som tidligere nævnt, besidder medierne en ideologisk magt, med hvilken de i høj grad kan påvirke befolkningens og samfundets holdninger til et givent emne (Hjarvard, 2008). Jf. ovenstående analyse af medierne som en væsentlig stakeholder for landsholdet, er det relevant

at undersøge, hvilken indflydelse, medierne kan have på et brand i en kompleks, resultatorienteret branche. Mediernes overordnede formål er at viderebringe information samt påvirke befolkningens holdninger gennem vinkling af nyhederne. Medierne fungerer på den måde som et kommunikativt led mellem landsholdet og befolkningen. Denne relation understøttes af, at størstedelen af respondenterne i vores survey svarede, at de får deres information omkring landsholdet gennem medierne (bilag 6). Til analyse af, hvilken indflydelse medierne har på befolkningen i en resultatorienteret branche, har vi valgt at afgrænse os til at inddrage artikler skrevet af sekundære medier, hvor landsholdet ikke har en direkte indflydelse på det, der bliver kommunikeret. Vi har desuden valgt ikke at inddrage kommunikation fra landsholdets egne kanaler og medier, hvor respondenterne aktivt har valgt at følge landsholdet, hvilket kan give et forvrænget billede af det, vi ønsker at undersøge, som i højere grad skal inkludere hele den danske befolkning. De sekundære medier, som vi inddrager, er TV2 Sport, DR Sporten, bold.dk, BT og Ekstra Bladet.

Jf. indledningen indgår landsholdet i en resultatorienteret branche, hvor et af formålene er at vinde fodboldkampe og skabe gode resultater. På baggrund heraf, har vi valgt at analysere, hvorvidt medierne påvirker befolkningens holdninger til landsholdet i perioder, hvor de præsterer godt, og i perioder hvor de præsterer dårligt, samt hvilken respons det afføder. Formålet er at få et indblik i, hvorvidt medierne har en reel indflydelse på befolkningen i en branche, hvor resultaterne i høj grad er omdrejningspunktet for succes.

Ifølge Rasmus Storm, spiller resultater og succes en stor rolle i mediernes dækning af og interesse for sporten, *“Mediernes dækning af sporten afhænger også af, om det går godt og om holdene leverer resultater. Der vil være større interesse både fra medierne, men også fra seerne, når holdene præsterer og har succes. Det vil falde væk igen, hvis det begynder at gå dårligt i en periode”* (bilag 3). Den øgede mediedækning giver i høj grad anledning til, at befolkningen kan udtrykke sig. En forklaring på, hvorfor medierne dækker landsholdets præstationer, kan blandt andet skyldes, at de til EM i 2021 klarede sig godt, hvilket har skabt nogle forventninger til deres fremtidige præstationer. Sportsjournalist, Oliver Jørgensen, argumenterer dog, at medierne har en stor interesse i at dække negative nyheder, herunder i høj grad store overraskelser og uforventede nyheder, da det ofte er med til at give en øget eksponering grundet en interesse fra befolkningen, *“Negative historier vil altid have en tendens*

til at få læsere til at reagere. Sport er følelser, og læsere/seere/fans reagerer kraftigere på, når der er skrevet negativt om mennesker, de på den ene eller anden måde føler, de har en relation til.” (bilag 4). Dette så vi blandt andet ved mediedækningen af nederlaget til Kasakhstan, hvor landsholdet formåede at tabe til et hold, som ligger godt 100 pladser længere nede på verdensranglisten. Dermed var nederlaget, som flere medier omtaler det, en fiasko, hvilket gav medierne mulighed for at dække en negativ nyhed.

Sekundære medier

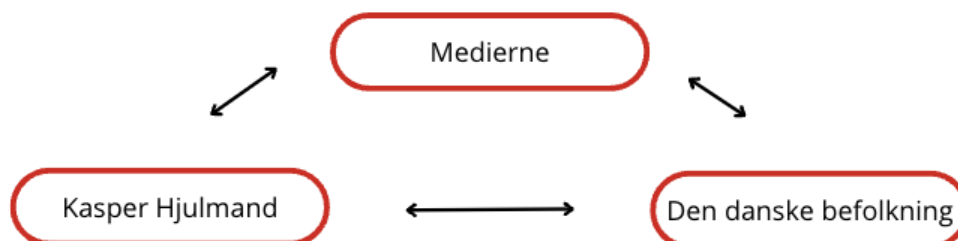
Til analyse af, hvilken påvirkning medierne har på den danske befolknings holdning til landsholdet, har vi valgt at inkludere sekundære medier. For at øge reliabiliteten af undersøgelsen, har vi inkluderet artikler fra Facebook, som er skrevet af både sportsmedier og generelle nyhedsmedier, herunder TV2 Sport, DR Sporten, Bold.dk, BT og Ekstra Bladet. Dette er med til at øge reliabiliteten, da den analyserede målgruppe således forventes at være bredere. Det antages, at der i højere grad befinder sig sportsinteresserede personer på sportsmedierne, da de aktivt har valgt at følge sportsmediet. Derudover vurderes det, at BT og Ekstra Bladet i højere grad rammer en bredere målgruppe, herunder personer, som ikke nødvendigvis interesserer sig for fodbold og sport generelt.

Til analyse af mediernes påvirkning, har vi valgt at inddrage fem artikler, som blev skrevet i øjeblikket efter nederlaget i EM-kvalifikationen til Kasakhstan, som blev spillet den 26. marts 2023. Dette var en kamp, som Danmark på papiret skulle vinde, da Danmark per dags dato ligger nummer 19 på verdensranglisten, mens modstanderne fra Kasakhstan ligger nummer 112 (Fifa.com/fifa-world-ranking, 2023). Danmark tabte kampen 3-2, hvilket medierne øjeblikkeligt delte nyheder omkring. Derudover har vi valgt at inddrage fire artikler fra 2021, som blev skrevet både under og efter EM i 2021. Et overblik over artiklerne er vist nedenfor.

	Artikel
Sportsmedie	DR Sporten. “Danmarks kæmpefiasko går Europa rundt: 'EM-kvalifikationens største sensation”, 2023 Bold.dk. “Kæmpemæssig dansk fiasko! Falder helt sammen mod Kasakhstan”, 2023 TV2 Sporten. “Hjulmand har et drømmehold, der kan nå langt”, 2021 TV2 Sport. “Danmark rykker frem på rangliste”, 2021 TV2 Sport. “Landsholdet har kurs mod Guinness rekordbog”, 2021 DR Sporten. “Danmark vinder 4-0 over Wales”, 2021
Generelt nyhedsmedie	BT. “Vanvittigt dansk kollaps – det her er kritisk og pinligt!”, 2023 EB. “Dansk sammenbrud: Taber til Kasakhstan”, 2023 BT. “Hjulmand efter pinligt kollaps: 'Ja, jeg er den rette træner”, 2023

Sportsmedier

I de perioder, hvor landsholdet ikke præsterer, er der i overvejende grad negative kommentarer forbundet til de artikler, som er skrevet af et sportsmedie, uanset om medierne har vinklet artiklen positivt eller negativt. Kommentarerne til de artikler, som blev skrevet i forbindelse med nederlaget til Kasakhstan, omhandler i høj grad en negativ diskurs omkring Kasper Hjulmand, på trods af, at medierne ikke nødvendigvis nævner ham i artiklen. Kommentarerne berører læsernes utilfredshed med især Kasper Hjulmand som træner, “*Ny træner*”, “*Fyr Hjulmand*”, “*Hold da helt op hvor er Kasper Hjulmand en ringe landstræner*”, “*Hvad så Hjulmand, siger du selv op?*” (Facebook, kommentarspor; Danmarks-kæmpefiasko-går-europa-rundt, 2023). En overvejende del af den negative diskurs går altså på, at der skal findes en ny landstræner, hvilket giver udtryk for et presserende krav fra befolkningen.



I artiklen, som blev skrevet efter de første to nederlag til EM i 2021, valgte TV2 Sport at have en positiv vinkel med overskriften, *“Hjulmand har et drømmehold, der kan nå langt”*. På trods af en positiv vinkel, flyder kommentarsporet med negative kommentarer, *“Hvis han har et drømmehold, så synes jeg han skal se og få det sendt på banen”*, *“Der skal altså resultater på bordet, og vi skal score på vores utallige chancer”* og *“Så skal de altså til at vinde nogle kampe!!!”* (Facebook, kommentarspor; Hjulmand-har-et-drømmehold-der-kan-nå-langt, 2021). Disse negative kommentarer vidner om, at på trods af, at medierne forsøger at vinkle nyheden positivt, så har perioden med de to nederlag og dermed dårlige resultater stor betydning for befolkningens holdning til landsholdet.

Nedenstående analyse tager udgangspunkt i to personkategorier, som beskrives således: *fans*, karakteriseres som personer, som følger med i størstedelen af landsholdets kampe, går op i resultaterne, har viden om flere af spillerne samt har en generel stor viden om fodbold. Af vores survey fremgår det, at 58% af respondenterne kategoriserer sig som *fans*.

Den anden personkategori, *følgere*, karakteriseres som personer, der ser eller har set nogle af landsholdets kampe under for eksempel slutrunder, ikke har den store viden om fodbold samt i højere grad ser landsholdets kampe grundet fællesskabet og det sociale. 33% af vores respondenter kategoriserer sig som *følgere*.

De resterende 9% af respondenterne kategoriserer sig ikke som hverken eller.

På baggrund af ovenstående analyser, kan det argumenteres, at kommentarerne på de artikler, som er skrevet af sportsmedier, formentligt er skrevet af *fans*, for hvem det vurderes, at landsholdets præstationer og resultater betyder mere. Sportsjournalist, Oliver Jørgensen, understøtter, at denne gruppe af personer i højere grad reagerer negativt på dårlige resultater, *“Sportsinteresserede reagerer noget kraftigere på dårlige resultater. De appellerer ofte bare mere til, at man skal forholde sig til dem.”* (bilag 4). I vores survey, fremgår det, at 100% af de personer, som betegner sig selv som fans, mener, at resultater og præstationer har indflydelse på deres interesse for landsholdet (bilag 7). Resultater er en nem og målbar enhed, da det er let at afklare, hvem der har tabt og vundet. Derfor spiller resultater en vigtig rolle, når befolkningen måler på, hvorvidt landsholdet klarer sig godt eller dårligt (bilag 3).

Ovenstående indikerer, at der især affødes negative kommentarer på sportsmedier i en periode med dårlige resultater, hvorfor det er relevant at undersøge, hvordan fansene reagerer i en

periode med gode resultater. Jf. ovenstående argumentation for, at fansene går op i resultater, forventer vi, at de ligeledes vil udvise deres støtte og dermed afføde positive kommentarer på artikler, som er skrevet i en periode med gode resultater. Til analyse af dette, inkluderes kommentarspor fra fire artikler skrevet af sportsmedierne TV2 Sport og DR Sporten. Alle fire artikler er skrevet i en tidsperiode, som strækker sig fra efter sejren i kvartfinalen til EM i 2021 og frem til fire måneder efter slutrunden. Alle fire artikler er skrevet med en positiv vinkel. Til de fire artikler skrevet i en periode med gode resultater, er der et overvejende antal af positive kommentarer fra befolkningen. Kommentarerne udtrykker støtte og lykønskninger til landsholdet, *“SÅ FLOT!”*, *“Bravo, fuldt fortjent”*, *“Tillykke til landsholdet og deres dygtige træner, Hjulmand”* og *“Kæmpe tillykke til Danmarks drenge”*

(Facebook, kommentarspor, Minut-for-minut-Danmark-banker-Wales:-Dolberg-sparker-Danmark-i-kvartfinalen, 2021). Nogle af de få negative kommentarer er skrevet til artiklen *“Landsholdet har kurs mod Guinness rekordbog”*, hvor enkelte læsere udtrykker deres skepsis i forbindelse med den mulighed, *“Det kunne være fedt, men helt ærligt - rolig nu”* og *“Spis nu lige brød til!”* (Facebook, kommentarspor; Landsholdet-har-kurs-mod-Guinness -rekordbog, 2021).

Generelt set vidner den positive respons fra befolkningen i perioder med gode resultater, samt den negative respons i perioder med dårlige resultater om, at fansene i høj grad er præget af holdets præstationer og resultater. Derudover vurderes det, at medierne ikke har den store indflydelse på fansenes holdning til landsholdet, da de fortsat udtrykker sig negativt, trods mediernes positive vinkling.

Generelle nyhedsmedier

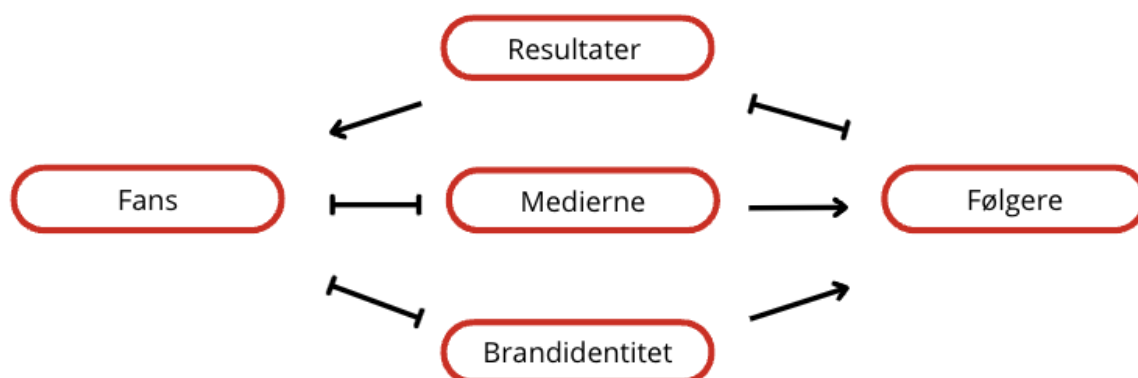
På de generelle nyhedsmedier, ser vi en sammenhæng i, at de negativt vinklede artikler i højeste grad afføder negative kommentarer fra befolkningen, hvorimod de positivt vinklede artikler afføder positive kommentarer. Dette indikerer, at den almene danske befolkning bliver letpåvirket af medierne, og understøtter dermed mediernes magt til at kunne påvirke befolkningens holdninger.

Det er dog relevant at være kritisk over for den tone of voice, som kommentarsporene bærer præg af. De negative kommentarer til de negativt vinklede artikler er i overvejende grad skrevet

på dagen efter den tabte kamp, hvilket betyder, at de er skrevet i et øjeblik, hvor frustrationen og skuffelsen er høj. Dette kan indikere, at negative kommentarer ikke afspejler en generel holdning, baseret på en mere nuanceret og reflekteret overvejelse af holdets præstationer og resultater. I øjeblikket efter en tabt kamp, kan kommentarerne således være præget af følelser og impulsivitet, hvilket kan føre til en ensidig og unuanceret diskurs, som ikke giver det fulde billede af den generelle diskurs omkring landsholdet. Det er derfor væsentligt at kunne skelne mellem kortvarige og følelsesbetonede kommentarer og mere langsigtede og reflekterede synspunkter, hvorfor ovenstående analyse giver en indikation på mediernes magt til at påvirke befolkningens holdninger om et givent emne inden for en specifik tidsramme. Til vurdering af, hvorvidt kommentarerne er en midlertidig eller en mere generel holdning, valgte vi at udarbejde en ny survey, der havde til formål at få svar på dette. Dette understøttes af, at 87,5% af vores respondenter, der blot betegner sig selv som *følger* af landsholdet og ikke decideret *fan*, er uenig i udsagnet om, at der skal ske et trænerskifte på baggrund af nederlaget til Kasakhstan (bilag 7). Det understøttes endvidere af, at 90% af dem, der blot *følger* landsholdet, har svaret, at resultater i lav grad eller slet ikke har indflydelse på deres tilknytning til holdet (bilag 7). De negative kommentarer til de negative artikler fra de generelle nyhedsmedier antyder dermed at være et øjebliksbillede og en umiddelbar påvirkning, som medierne har på *følgerne*. Som tidligere nævnt ser vi endvidere positive kommentarer til én positivt vinklet artikel efter nederlaget til Kasakhstan, hvilket vidner om, at *følgere* af landsholdet støtter landsholdet og udviser sympati trods modgang.

Dette vidner om, at landsholdets brand er af større betydning end resultaterne for dem, der er *følger* af landsholdet. Rasmus Storm understøtter vigtigheden af at opbygge et stærkt brand, i målet om at ramme den større gruppe af danskere, som er målgruppen for landsholdet. Desuden understreger han vigtigheden af, at et stærkt brand i højere grad kan stå imod den kritik, der nu end måtte komme i en periode med dårlige resultater, *“Men det store brand og bygge et brand op, det er jo for at få en bredere appel og få flere danskere til at interesse sig for dem. Jo bedre det brand er, jo flere kan man bygge på og jo mere vil folk holde ved, også selvom, at resultaterne måske glipper i en periode”* (bilag 3). På trods af dette, vurderes resultater fortsat at have en betydning for det overordnede brand. Da resultaterne er så målbare, vil det, ifølge Rasmus Storm, have en indflydelse på brandet, hvis ikke der leveres resultater, *“Så hvis man ikke kan leve op til de forventninger der er, så krakelerer brandet også lidt. Resultaterne er*

bare meget påvirkeligt. Det er selvfølgelig klart, fordi det er så medieeksponeret” (bilag 3). Dette understreger endvidere vigtigheden af at have et stærkt brand, da et svagt brand, som ikke leverer resultater, i højere grad vil blive påvirket i dårlige perioder grundet resultaternes betydning.



7.4.2 Diskussion

På baggrund af ovenstående analyser af mediernes og resultaternes indflydelse på befolkningens holdninger og opfattelser af landsholdet, er det relevant at diskutere, hvorvidt det er muligt at opretholde brandværdien i en kompleks resultatorienteret branche.

Baseret på analysen, vil fansenes opbakning til landsholdet være stærkt præget af, om det går landsholdet godt eller dårligt resultatmæssigt. For at få et indblik i, hvor stor indflydelse resultaterne egentlig har på fansene, har vi valgt at inddrage en ny survey, som er blevet udført lidt over en måned efter det katastrofale nederlag til Kasakhstan den 26. marts 2023. 58% af alle respondenter i surveyen har svaret, at de kategoriserer sig som fans af landsholdet. Her spurgte vi blandt andet befolkningen, hvor enige de var i følgende udsagn, “*Der skal ske et trænerskifte efter nederlaget til Kasakhstan*”. Hertil svarede 91% af fansene, at de var enige (bilag 7). Det kan på baggrund af ovenstående resultater samt analysens fund argumenteres, at medierne ikke har en betydelig magt over for fansene, da de i højere grad baserer deres støtte til landsholdet på resultater og ikke bliver påvirket af, hvordan medierne vinkler deres nyheder.

Det kan diskuteres, hvorvidt brandet kan modstå kritik og manglende støtte fra fansene på længere sigt, især hvis landsholdet oplever en længere periode med dårlige resultater. Rasmus Storm argumenterer hertil, hvilken påvirkning de dårlige resultater og mediernes dækning heraf

kan have på landsholdet, *“Så snart det begynder at gå dårligt, jamen så kommer selv Kasper Hjulmand i problemer, fordi der er så mange, der interesserer sig for det. Så er det klart, at der også er mange meninger om det. Folk bliver skuffede og det lader de gå ud over holdet og træneren, da det jo er dem, der skal kunne skabe de her resultater* (bilag 3). Dette citat understreger endvidere den sårbarhed og de risici der er ved at arbejde i en kompleks resultatorienteret branche, *“Til at Kasper Hjulmand bliver set som en helt til, at han bare skal levere lidt dårlige resultater, jamen så bliver alt, som man har hyldet ham for før, fuldstændig ligegyldigt”* (bilag 3). Dette vidner om, at der ikke skal så mange nedture til før, at der kan ske en eventuel udskiftning på landstrænerposten, hvilket kan have en stor ledelsesmæssig påvirkning på landsholdet og dets brand. Såfremt Kasper Hjulmand bliver fyret og erstattet af en anden, kan den nye landstræner potentielt tiltræde og bidrage med et helt nyt syn på både ledelse, kultur og værdier. Et sådant skift vil potentielt have indflydelse på den brandidentitet, som Kasper Hjulmand gennem sin ledelse har været med til at opbygge. Et eventuelt skift i ledelsen og dermed brandidentiteten, kan have en indflydelse på landsholdets brand equity.

Jf. analysen, kan det diskuteres, hvor stor en magt medierne egentlig har til at påvirke fansene. Analysen viser, at fansene vil være kritiske og negative over for landsholdet, når de er i en periode med dårlige resultater, på trods af, at medierne vinkler nyhederne positivt. Dette vidner om, at holdets resultater og præstationer betyder mere for fansene end landsholdets brandidentitet. Derudover vidner analysen om, at landsholdets brandidentitet betyder mere end resultater for dem, der betegner sig selv som *følgere* af landsholdet. Denne gruppe af individer vurderes dermed at være lettere påvirkelige uafhængigt af holdets resultater, hvilket kan skyldes, at opbakningen i højere grad forekommer på baggrund af det brand og den stærke brandidentitet, som landsholdet har formået at opbygge.

7.4.3 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at medierne ikke besidder magten til at påvirke *fans* af landsholdet, da deres opbakning til landsholdet i høj grad afhænger af resultater, uafhængigt af mediernes vinkling. Derimod har medierne en påvirkning på dem, der betegner sig selv som *følger* af landsholdet. Denne påvirkning vurderes dog at være af kort varighed, da landsholdets brandidentitet er af stor betydning for denne gruppes opbakning og tilknytning til holdet.

Hertil konkluderes det, at Kasper Hjulmand sammen med resten af landsholdet har formået at opbygge et stærkt brand og brandidentitet, der har haft betydning for den generelle støtte til dem, uanset resultaterne. Dette er udtryk for et stærkt brand, hvilket giver anledning til, at det i længere tid vil kunne overleve perioder med dårlige resultater. Dette understreger vigtigheden i at have en stærk brandidentitet, der kan føre til øget interesse og opbakning fra befolkningen. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt tilknytningen og opbakningen til landsholdet vil være ved, såfremt landsholdet bliver ved med at præstere dårligt. Ydermere kan det konkluderes, at det i en resultatorienteret branche er vanskeligt for landsholdet at opretholde deres brandværdi, da denne i høj grad varierer alt efter, hvordan de præsterer. Hertil kommer den betydning, som medierne har på landsholdets brand og dermed brandværdi.

7.5 Samlet delkonklusion af stakeholdere og medierne

Hvilken indflydelse har medierne på landsholdets brand?

Det konkluderes, at medierne er en meget vigtig stakeholder for landsholdet, da de besidder *magt*, *legitimitet* og et *presserende krav*. Medierne benytter deres magt og legitimitet som et led mellem landsholdet og befolkningen, hvor de via kommunikation og vinkling af nyheder kan påvirke befolkningens holdninger. I relation hertil kan det konkluderes, at medierne har magt til at påvirke *følgernes* holdning til landsholdets brand equity kortvarigt. Påvirkningen er kortvarig, da det vurderes, at Kasper Hjulmand og landsholdets arbejde med holdets brandidentitet har haft stor betydning for *følgernes* tilknytning og opbakning til holdet. Mediernes negative påvirkning på *følgerne* kommer til udtryk i form af, at *følgernes* reaktioner på resultaterne er et øjebliksbillede, og ikke afspejler deres generelle holdning til holdet. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt *følgernes* tilknytning og opbakning til landsholdet vil være ved, såfremt landsholdet bliver ved med at præstere dårligt over en længere periode. Det kan endvidere konkluderes, at medierne ikke har en direkte påvirkning på landsholdets *fans*, da deres tilknytning og opbakning til landsholdet er baseret på resultater. Deres reaktioner er uafhængige af, hvordan medierne vinkler nyheder.

I en resultatorienteret branche, hvor det er let at måle på, hvem der har tabt og hvem der har vundet, har medierne en indflydelse på, hvilken holdning *følgerne* skal have til det specifikke emne. Vi ser, at medierne på den måde kan være med til at forme holdninger, som i tilfælde af,

at landsholdet leverer dårlige resultater, berører et krav til et eventuelt trænerskifte. Dette så vi blandt andet i kommentarspor til artikler efter landsholdets nylige nederlag til Kasakhstan. Den indflydelse, som et eventuelt trænerskift kan have på brandet er stor, og kan potentielt betyde en revurdering af hele landsholdets brandidentitet og kultur, samt den taktiske måde at spille fodbold på. Dette skyldes, jf. analysen om Kasper Hjulmands ledelsesstil, at Kasper Hjulmand har haft en stor påvirkning på landsholdets brandidentitet og udgør en stor del af brandets identitet. Således kan medierne have en påvirkning på landsholdets brandidentitet, da de kan påvirke *følgernes* holdning til holdet, heriblandt Kasper Hjulmand og spillerne. Det kan dog konkluderes, at mediernes påvirkning på *følgernes* holdninger til landsholdet blot er kortvarig. Jf. Rasmus Storm, er der større tilknytning til hold, som præsterer godt, hvortil det vurderes, at *følgerne* på længere sigt kan blive påvirket af landsholdets resultater over en længere periode.

8. Diskussion

I diskussionen vil vi reflektere over og diskutere afhandlingens videnskabsteoretiske metode, den valgte og anvendte empiri, det teoretiske grundlag samt de analytiske fund og konklusioner. Dette bidrager til undersøgelsen af afhandlingens styrker, svagheder, reliabilitet og validitet.

8.1 Videnskabsteoretisk tilgang

I afhandlingen tages der udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, herunder inddragelse af både hermeneutikken og fænomenologien, idet vi anskuer undersøgelsen af problemfeltet som værende socialt konstrueret. En diskussion af afhandlingens videnskabsteoretiske metode går på, at vi som forskere ikke kan være fuldstændig objektive, set i et socialkonstruktivistisk perspektiv. Den videnskabsteoretiske position begrænser muligheden for at opnå en endegyldig sandhed, grundet individers subjektive holdninger og fortolkninger, som blandt andet er baseret på deres forforståelse og tidligere erfaringer. På den måde, kan det være svært at konkludere noget endegyldigt, men udelukkende konkludere baseret på vores egne vurderinger og opfattelser, hvilket kan være et kritikpunkt for det undersøgte og det, vi kommer frem til. Derudover antager fænomenologien, at fænomener er

kontekstbaserede og kan udvikle sig over tid. Afhandlingens problemfelt og undersøgelse tager udgangspunkt i et tidsbestemt fænomen under Kasper Hjulmands ledelse, hvorfor undersøgelsen af problemfeltet ikke kan konkluderes at være gyldig i andre perioder. Det kunne dermed have været relevant og interessant at undersøge fænomenet fra et andet perspektiv, som spænder over en bredere tidsperiode. Dette ville potentielt kunne bidrage med et større perspektiv på resultaters betydning for et brand i en kompleks resultatorienteret branche.

Den forforståelse, som hermeneutikken hævder, at individer besidder, gør, at der indirekte vil være skabt en vinkel og retning for både det undersøgte, og den metode, som anvendes til at undersøge afhandlingens problemfelt. Det kan dermed argumenteres, at forforståelsen implicit vil influere afhandlingens resultater. Et andet diskussionsspørgsmål ved brugen af den hermeneutiske metode er, at metoden ikke undersøger, hvorfor ting fremstår, som de gør for individer. Som forskere får vi dermed ikke et indblik i årsagerne til forforståelsen, men er blot velvidende om, at den eksisterer og danner grundlag for fortolkning.

Den socialkonstruktivistiske position medfører dermed, at konklusionen på afhandlingens problemfelt vil være genstand for forandring, da den er et resultat af vores fortolkede version af virkeligheden.

8.2 Empiri

Afhandlingens fundament og undersøgte fænomener, udsprang af de observationer, som vi gjorde os under EM i 2021. Det kan argumenteres, at vores empiriske fund ville have været af anden karakter, hvis empirien og undersøgelsen havde fundet sted i en anden periode og årstal. Dette havde endvidere resulteret i andre analytiske fund. Vores indsamlede empiri, herunder vores surveys og otte fysiske interviews med individer fra den almene danske befolkning, bar i høj grad præg af overordnede gode associationer til landsholdet, hvortil det også kan konkluderes, at særligt støtten til og interessen for landsholdet, er blevet større efter EM i 2021. Validiteten af den indsamlede empiri vurderes at være fuldkommen i det moment, hvor empirien blev indsamlet. Dog må det vurderes, at såfremt vi havde indsamlet empiri forinden EM i 2021 eller en gang i fremtiden, havde udfaldet potentielt været et andet. Dette bevidner om, at den indsamlede empiris validitet i høj grad er et øjebliksbillede, hvilket udfordrer validitetens varighed. Således kan validiteten af empirien ikke vides fuldkommen sandfærdig

samt anvendes sikkert af andre fremadrettet, da dette vil afhænge af den periode, hvori empirien er blevet indsamlet.

Vores ene survey udgør 283 respondenter, mens den anden udgør 111 respondenter. I afhandlingen anvender vi blandt andet respondenternes svar til at understøtte vores argumenter og konklusioner inden for det forskede felt. Ligeledes anvender vi deres svar til at lave indikationer og påstande om, hvordan dette fremtræder for store dele af befolkningen. Det er relevant at udfordre reliabiliteten af disse argumenter og konklusioner, idet henholdsvis 283 og 111 respondenter ikke kan vurderes fuldkomment repræsentativt for den danske befolkning. Dog må det samtidig erkendes, at empiri, der er bundet op på surveys og interviews, aldrig kan vurderes fuldkomment repræsentativt for en hel befolkning. Dertil er det væsentligt, at man som forsker i sin indsamling af empiri fokuserer på at indsamle empiri fra en så bred målgruppe som muligt, da det dermed i højere grad vil være repræsentativt for befolkningen. Dette er kriterier, som vi i afhandlingen har haft fokus på, for at få så stærk en reliabilitet som muligt. Hertil er vores surveys delt på egne platforme, samtidig med, at de er delt i grupper, hvortil der er personer, der er bosat andre steder, og som vi intet kendskab har til. I vores interviews har det endvidere været væsentligt for os at inddrage respondenter, der varierer i alder og køn. Disse respondenter blev udvalgt, da de befandt sig i vores eget netværk. Set i lyset heraf, kunne vi med fordel have interviewet individer, som vi ikke i forvejen havde kendskab til. Det kan argumenteres, at respondenter i eget netværk har en større grad af loyalitet til os, hvilket potentielt kan udforme sig i deres svar, der kan bære præg af det, de tænker vi gerne vil høre. Til trods herfor vurderes begge perspektiver af den indsamlede data at være omfattende, hvad angår afhandlingens omfang samt emnefelt. Det kan diskuteres, hvorvidt fokusgruppeinterviews kunne have været fordelagtigt i opnåelsen af en bredere viden og dybere indsigt i den sociale konstruktion af de sociale fænomener. Hertil kunne en dynamik af flere respondenter give anledning til flere perspektiver på undersøgelsen, samtidig med, at forskellige perspektiver kunne diskuteres. Til trods for mulighederne heraf, vurderede vi dog, at det var væsentligt, at respondenterne blev interviewet hver for sig, så de ikke blev påvirket af hinanden, og så vi dermed kunne få indsigt i deres reelle holdninger. Dette var essentielt for os, da vi i afhandlingen har et socialkonstruktivistisk syn, hvor vi ønsker at få indblik i de holdninger, der gør sig gældende i det enkelte individs sociale konstruerede verden, uden, at der er udefrakommende faktorer, udover vores omgivelser, der har påvirkning herpå.

I afhandlingen inddrager vi fire interviews med fagfolk, der anvendes til at nuancere det, vi ønsker undersøgt, samt understøtter de analyser og konklusioner, som vi foretager os. De to interviews med Kasper Hjulmand og Jakob Høyer anvendes i høj grad i analyserne af landsholdets brandidentitet og Kasper Hjulmands ledelsesstil. Hertil har afhandlingens empiri til undersøgelse af Kasper Hjulmands ledelse været præget af hans egne subjektivitet samt eksterne medier. I forlængelse heraf kan validiteten og reliabiliteten af hans ledelsesstil diskuteres. Dette skyldes, at Kasper Hjulmand er en offentlig person, der har foretaget mange interviews i offentligheden. Det vurderes, at han har en vis interesse i at fremstille sig selv bedst muligt og at han i høj grad er biased. Yderligere formodes det, at det for Kasper Hjulmand er væsentligt, at hans udtalelser til os, er i overensstemmelse med det, han udtaler til offentligheden. En uoverensstemmelse heraf ville stille kritiske spørgsmålstejn ved hans loyalitet. Dog kan det ikke vides, hvorvidt Kasper Hjulmands udtalelser til offentligheden reelt er de tanker og holdninger, som han har. Potentielt kan det være udtalelser, han foretager sig for at fastholde offentlighedens interesse for landsholdet. I relation hertil, kunne det have været væsentligt at inddrage en spiller fra landsholdet, da vi hermed kunne få en dybere indsigt i, hvorvidt spillerne opfatter Kasper Hjulmand som den leder, han beskriver sig selv som. Dette ville kunne be- eller afkræfte, de udtalelser som Kasper Hjulmand kommer med, samt de påstande, som vi konkluderer på baggrund af interviewet med Kasper Hjulmand.

I afhandlingen tillægger vi Kaspers Hjulmands ledelsesstil at have haft stor betydning på landsholdets brandidentitet, deraf landsholdet brandværdi. For at nuancere ledelsesperspektivet inden for landsholdet, kunne det have været relevant at inddrage andre dele af ledelsen, heriblandt assistenttræneren for landsholdet, Morten Wieghorst, samt andre dele af staben. Disse har også et indgående kendskab til spillerne på landsholdet, og arbejder i fællesskab med Kasper Hjulmand om at lede holdet på bedst mulig vis. Således ville vi i afhandlingen kunne tage højde for, at landsholdets brandidentitet og brandværdi også er influeret af andre trænere på holdet, der også indgår i ledelsen. I forlængelse heraf, anser vi dog vores analyse af Kasper Hjulmands ledelsesstil som værende yderst relevant, sat i relation til de holdninger og omtaler, som vi har kunne udlede i offentligheden. Her fremgår det i høj grad, at også offentligheden tillægger Kasper Hjulmand den største værdi, når det kommer til landsholdets brand. Han vandt blandt andet prisen for Årets Leder i 2021, hvortil det blev konkluderet, hvordan netop han har

haft betydning for landsholdets brand. Ydermere fremgår det i medierne, at det er Kasper Hjulmand, og ikke andre dele af ledelsen, der omtales, når landsholdet nævnes. Hertil besluttede vi, at det var fyldestgørende set i forhold til afhandlingens forskningsfelt, kun at analysere Kasper Hjulmands ledelse.

Det er tilmed væsentligt at diskutere anvendelsen af sekundær empiri, der i afhandlingen anvendes til at understøtte argumenter og konklusioner. I specialet udgøres den sekundære empiri blandt andet af artikler, udtalelser og undersøgelser, der i samspil har bidraget til en dybere forståelse for problemfeltet samt en velfunderet besvarelse. I benyttelsen af sekundær empiri er det essentielt at være kritiske, hvad angår validiteten og reliabiliteten af empirien. Dataene er ikke fremstillet direkte til afhandlingens formål, og er endvidere behandlet af andre. Dertil kan det diskuteres, hvorvidt empirien kan vurderes at være fuldkommen sandfærdig. For at få sekundær empiri, der har en høj validitet og reliabilitet, kunne man have foretaget egne undersøgelser, der var sat i relation til den indsamlede empiri. Dette ville dog kræve mange ressourcer, både i form af tid og indblik i data.

8.3 Teori

Brand equity

Som redegjort for i specialets litteraturreview omhandlende branding, findes der en lang række teoretikere inden for forskningsfeltet om brand equity. Til analyse af brand equity i afhandlingen er der taget udgangspunkt i Gladden og Milnes teori om brand equity, som redegør for brand equity indenfor sportshold, baseret på David Aakers teori om brand equity. Teorien fokuserer på, hvordan forudsætninger som blandt andet succes, spillere og trænere, har indflydelse på et sportsholds brand equity. På trods af, at teorien fastslår en sammenhæng mellem succes, spillere og trænere og holdets brand equity, kan det være svært at fastslå de kausale relationer derimellem. Det kan være svært at måle den specifikke påvirkning, som succes, spillere og trænere har på holdets brand equity.

Ved brug af teorien er det relevant at tage højde for analysens kontekst og tidspunkt, idet teoriens faktorer alene ikke tager højde for disse. I en resultatorienteret branche vurderes brand equity at være et øjebliksbillede, som kan påvirkes af holdets præstationer. Resultater kan have

stor indflydelse på, hvordan befolkningen opfatter landsholdets brand. Landsholdets brand equity vurderes således at være et øjebliksbillede, som kan have ændret sig siden analysen er blevet foretaget. Dette skyldes, at landsholdet opererer i en resultatorienteret branche, hvor resultaterne har indflydelse på tilknytningen og opbakningen til landsholdet samt brandets opfattede værdi.

Faktorerne i brand equity vurderes at være vanskelige at måle på en pålidelig og konsistent måde, hvilket gør den svær at anvende i praksis. Dette kan påvirke både reliabiliteten og validiteten af analysen af brand equity. Reliabiliteten og validiteten af perceived quality for landsholdets brand kan diskuteres, da befolkningens opfattelse er subjektiv og kan variere samt i høj grad er kontekstbaseret, afhængigt af, hvordan landsholdet klarer sig præstationsmæssigt i den periode, hvor perceived quality bliver vurderet. Brand awareness kan være svær at fastslå, da den afhænger af kontekst og tid, og for eksempel påvirkes af landsholdets deltagelse til slutrunder, hvor synligheden vil være højere, hvilket øger landsholdets brand awareness. Brand loyalty kan være svært at måle og fastslå, da befolkningens følelsesmæssige tilknytning og loyalitet til holdet varierer fra person til person. Det vurderes, at befolkningens brand loyalty kan påvirkes afhængigt af landsholdets resultater, hvilket gør det svært at fastslå denne. Brand associationer er subjektive og kan opfattes forskelligt af befolkningen. Nogle kan forbinde landsholdet med en følelse af stolthed og fællesskab, mens andre kan have mere specifikke associationer til bestemte spillere, kampe eller tidsperioder. Det kan derfor være svært at kvantificere og samle befolkningens forskellige associationer til en endelig vurdering af brand equity.

Vi har valgt at inkorporere brand equity-teorien, idet den vurderes at kunne bidrage til en dybere forståelse af, hvordan et sportsholds brand equity kan påvirkes af forudsætningerne, *succes*, *spillere* og *trænere*, samt hvilke konsekvenser landsholdets brand equity har for brandet. Gladden og Milnes teori om brand equity adskiller sig fra andre teoretikere, som ikke kigger ind i de forudsætninger, som kan påvirke brand equity.

Servant leadership

Jf. litteraturreviewet om ledelse, fremgår det, at der findes mange forskellige teorier inden for dette felt. Ledelse anses således som et felt, der er udforsket af mange teoretikere gennem tiden, og vi ser, at disse forskellige ledelsestilgange har mange ligheder. I forlængelse heraf kan det

diskuteres, om en anden teori ville have affødt andre analytiske fund, samt hvorvidt servant leadership som teori er retmæssig i analysen af Kasper Hjulmands ledelse.

Servant leadership er, som tidligere beskrevet, en ledelsesstil, der tager udgangspunkt i lederens interne motivation for at tjene sine medarbejdere. Dette indikerer en leder der sætter medarbejdernes behov over egne, og prioriterer at skabe et fælles og relationelt perspektiv, hvor interaktionen mellem leder og medarbejder er det essentielle. Ledelsesstilen er baseret på troværdighed, empati og at sætte sine medarbejders behov først, hvilket ligeledes er tilfældet i teorien om empatisk ledelse (Kock et al., 2019). I forlængelse heraf kan det diskuteres, hvorvidt brugen af en anden teori ville have affødt andre analytiske fund af Kasper Hjulmands ledelsesstil.

Servant leadership er en relativ ny ledelsesform, hvorfor der mangler solid empirisk evidens for at understøtte teorien (Bakare & Bakare, 2018). Selvom teorien understøttes af flere undersøgelser, er der ikke fundet en sammenhæng mellem servant leadership og medarbejdernes ydeevne. Ledelsesstilen vurderes endvidere i høj grad at være kompleks, uden klare retningslinjer for, hvordan man udfører denne ledelsesstil, hvilket gør den svær at implementere i praksis (Bakare & Bakare, 2018). Manglen på klare retningslinjer kan føre til inkonsekvent praksis af teorien, afhængigt af fortolkningen af principperne. Dette kan dermed føre til, at ledelsesstilen bliver opfattet som uklar. Uklarheden og kompleksiteten gør det endvidere svært at evaluere effekten af ledelsesstilen, da det er svært at afgøre dens indflydelse på organisationen set i forhold til andre faktorer, der påvirker holdet, såsom holdets præstationer.

Analysen af Kasper Hjulmand som servant leader er baseret på socialt konstrueret data af befolkningens fortolkninger og opfattelser fra virkeligheden. Analysen er således påvirket af, hvordan Kasper Hjulmand selv og medierne fremstiller ham som leder. Vi kan således ikke klarlægge, hvordan Kasper Hjulmand er som leder i virkeligheden, hvilket kan påvirke validiteten af denne analyse.

Til trods for ovenstående har vi valgt at analysere Kasper Hjulmands ledelse ud fra servant leadership-tilgangen, for at få en indsigt i, hvorvidt han som leder har fokus på at tjene spillerne.

Denne analyse giver endvidere et indblik i, om Kasper Hjulmand er i stand til at opbygge stærke og tillidsfulde relationer til spillerne, som understøtter samarbejdet i organisationen. I sportens verden, som er præget af kompleksitet, forandringer og usikkerhed, er servant leadership en anbefalet ledelsesform, for at støtte og hjælpe spillerne til at opnå deres fulde potentiale. Denne ledelsesform kan således skabe en kultur med høj tillid, motivation og åbenhed, hvilket kan føre til bedre præstationer. Det er dermed relevant at analysere Kasper Hjulmands ledelsesstil som servant leader, da landsholdet befinder sig i en kompleks branche.

8.4 Analytiske fund

I afhandlingen argumenteres det, at Kasper Hjulmand har haft stor indflydelse på landsholdets brandidentitet. Kasper Hjulmand har fra starten af sin periode som landstræner haft et mål om, hvordan han ville arbejde med landsholdet og hvordan han har haft et ønske om at skabe et hold, som kan samle den danske befolkning. Dette har han formået at implementere i landsholdets kultur og identitet. Et vigtigt diskussionspunkt til dette analytiske fund er, at brandidentiteten blot er en social konstruktion og opfattelse af, hvordan Kasper Hjulmand har været med til at fremstille den. Dertil kan det diskuteres, hvorvidt dette blot er en fremstilling, og om Kasper Hjulmand rent faktisk står for det, han siger, han gør. I relation til afhandlingen vurderes det, at medierne er en vigtig stakeholder for landsholdet, og at de har stor indflydelse på at kommunikere til, informere og påvirke befolkningen. Det antages, at Kasper Hjulmand er bevidst om mediernes magt og relation til befolkningen, hvorfor det er i hans interesse at fremstille sig selv og holdet på den måde og i den retning, som han selv ønsker at påvirke befolkningen. Vores videnskabsteoretiske metode og indsamling af empiri understøtter endvidere diskussionen om, at opfattelsen af landsholdets brandidentitet er socialt konstrueret og dermed ikke kan konkluderes at være endegyldig sand.

I relation til ovenstående diskussion om Kasper Hjulmands oprigtighed, er det endvidere interessant at diskutere hans ledelsesstil og motivation af spillerne. Som servant leader, er det essentielt at inkludere og tjene spillerne baseret på deres behov. Én ting er at sige, at han leder og motiverer dem bedst muligt gennem nogle konkrete værktøjer og tilgange, og en anden ting er så, om han rent faktisk formår at gøre det. Vi har ikke haft muligheden for at interviewe nogle af landsholdsspillerne, hvilket ellers kunne have givet et indblik i, hvordan de bedst

motiveres. Med denne empiri, kunne man have analyseret eventuelle sammenhænge og dermed af- eller bekræfte, om han gør det, han siger, han gør, samt hvordan han opfattes af spillerne. På baggrund af primær- og sekundær empiri, vurderer vi, at han er en servant leader, hvilket også kommer til udtryk gennem hans kåring som Årets Leder 2021. Kasper Hjulmand er en offentlig person, og som landstræner fungerer han som et af landsholdets ansigter udadtil. Det kan dermed diskuteres, hvorvidt Kasper Hjulmand oprigtigt leder som en servant leader, eller om det blot er en fremstilling.

Landsholdet befinder sig i en kompleks og resultatorienteret branche, hvor præstationer kan være afgørende for landsholdets brand. Afhandlingens analytiske fund kan i dette perspektiv diskuteres, da vi på forhånd var bevidste om branchens volatilitet, og at det dermed ville være udfordrende, hvis ikke umuligt, at konkludere noget endegyldigt. Grundet kompleksiteten i branchen, kan det endvidere diskuteres, at ikke alle dimensioner og komponenter er inkluderet, såsom økonomiske aspekter og uforudsigelige hændelser. I afhandlingen undersøger vi blandt andet, hvordan landsholdet gennem deres ageren har et stort fokus på at skabe en nærhed til befolkningen og øge befolkningens tilknytning til dem. Det kan diskuteres, hvad der er det primære formål bag landsholdets ageren. Landsholdet befinder sig i en branche, hvor de økonomiske aspekter også har stor betydning, hvorfor det ikke kan afgøres, hvorvidt landsholdets ageren er drevet af egne interesser, eller om den er økonomisk drevet. De økonomiske aspekter vedrører, at organisationen også har til formål at tjene penge gennem blandt andet billetsalg, salg af merchandise, reklamer og sponsorater. Derudover fremgår der mange interne økonomiske aspekter, som er grundlaget for, at landsholdet kan eksistere, herunder løn til medarbejdere og indtægter fra partnere og sponsorer.

9. Konklusion

I 2021 blev Kasper Hjulmand kåret til Årets Leder. Ifølge interessefællesskabet, Lederne, der overrakte prisen, kunne udslaget herfor tilskrives Kasper Hjulmands evne til at samle nationen, ændre fortællingen om landsholdet samt skabe flotte resultater. Dette var faktorer, som blandt den danske befolkning heller ikke gik ubemærket hen. I kølvandet herpå voksede euforien omkring landsholdet, hvilket ligeledes afspejlede sig i den stigende interesse og opbakning til

landsholdet. Dette affødte ydermere stor medieomtale af landsholdet, hvor den helt særlige stemning og følelse omkring landsholdet blev beskrevet.

I afhandlingen belyses det, hvilken betydning Kasper Hjulmands arbejde med landsholdets brand og identitet har haft på landsholdets brandværdi. Kasper Hjulmands menneskelige tilgang til ledelse afspejles i hans ledelsesstil som servant leader. Kasper Hjulmand som servant leader kommer til udtryk ved, at han sætter spillernes behov først, støtter dem i deres udvikling og prioriterer deres trivsel, hvilket illustrerer hans dedikation til at tjene spillerne. Denne ledelsesstil er med til at skabe en kultur, der er kendetegnet af værdier som tillid og fællesskab, samt frisættelse og holdånd. Som servant leader, giver Kasper Hjulmand spillerne incitament til at udvise samme adfærd. I afhandlingen belyses det, at landsholdet har en brandidentitet, der afspejler en høj grad af fællesskabsfølelse, oprigtighed, autenticitet og medmenneskelighed, der alle er karakteristika, som er influeret af og afspejles i Kasper Hjulmands ledelsesstil. Således konkluderes det, at Kasper Hjulmands ledelsesstil har haft stor betydning for den brandidentitet, som landsholdet fremstiller. I afhandlingen konkluderes det endvidere, at landsholdet har en nuværende høj brandværdi, som skyldes overensstemmelse mellem landsholdets brand image og deres brandidentitet, som Kasper Hjulmand har haft stor indflydelse på. Han formår gennem sin ledelsesstil at opfylde de komponenter, der skal til for at skabe et positivt organisatorisk klima samt at kunne motivere spillerne, hvilket i sportens verden er essentielt i formålet om at kunne præstere.

I afhandlingen belyses den kompleksitet, der gør sig gældende i sportsbranchen. Branchens kompleksitet består i kompleksiteten af ledelsen af holdet, resultaternes betydning samt mediernes rolle og deres indflydelse på landsholdets brand.

Kompleksiteten i ledelse belyses i afhandlingen gennem de ledelsesmæssige udfordringer, der kan opstå ved, at Kasper Hjulmand skal lede 23 spillere, som alle har forskellige forventninger og behov. Spillernes mentalitet og motivation har stor betydning for, hvordan holdet kan præstere. Dog kan det for Kasper Hjulmand være yderst komplekst at arbejde med dette, når landsholdet sjældent er samlet. I afhandlingen konkluderes det, at der på landsholdet er et stort forventningspres fra den danske befolkning, hvilket kan påvirke spillernes motivation negativt, da de vil det så meget, at de låses. Dette kan dermed have betydning for deres præstationer. Således er det for Kasper Hjulmand også en udfordring at øge spillernes motivation, da det i

høj grad er udefrakommende faktorer, såsom befolkningens forventninger, der har en stor betydning for den overordnede motivation.

Kompleksiteten i resultaternes betydning belyses ved, at resultater er afgørende for nogle, men ikke for hele befolkningens tilknytning og opbakning til landsholdet. Det konkluderes, at resultater har stor betydning for *fansen*s tilknytning og opbakning til landsholdet, hvilket har en negativ påvirkning på landsholdets brandværdi. Derimod spiller resultaterne for *følgerne* ikke en afgørende rolle for deres opbakning til landsholdet på kort sigt. Resultater vurderes dog i denne branche at have betydning for *følgerne*s opbakning til sportshold på lang sigt. Landsholdets nuværende høje brandværdi vurderes således i høj grad at være et øjebliksbillede, hvorfor dårlige resultater over en længere periode kan have en indflydelse på *følgerne*s opbakning til landsholdet på lang sigt, hvilket dermed kan påvirke landsholdets brandværdi negativt. Ydermere kommer resultaternes kompleksitet til udtryk ved, at landsholdets resultater er varierende, og dermed ofte kan påvirke landsholdets brandværdi.

Kompleksiteten i branchen kommer endvidere til udtryk gennem mediernes indflydelse på landsholdets brand. Medierne er en *definitive stakeholder* for landsholdet, og har dermed magt og legitimitet til at påvirke befolkningens holdninger til landsholdet. Medierne skriver aktivt om landsholdet ved både gode og dårlige præstationer, hvortil de har mulighed for at vinkle artiklerne, positivt såvel som negativt. I afhandlingen belyses det, at medierne i høj grad er med til at forme *følgerne*s holdning til landsholdet, da der ses en sammenhæng mellem vinklingen i artiklen, og diskursen i de kommentarer, som de afføder. Dog vurderes mediernes indflydelse på *følgerne* at være af kort varighed, da *følgerne*s tilknytning og opbakning til landsholdet generelt set vurderes at være høj grundet landsholdets brandidentitet, til trods for, at landsholdet ikke leverer gode resultater. I relation hertil kan det konkluderes, at medierne har en stor indflydelse på landsholdets overordnede brand på kort sigt, da medierne påvirker *følgerne*s holdninger og reaktioner, som afføder øjeblikkelige krav til for eksempel trænerskift. Et eventuelt trænerskift konkluderes at have indflydelse på det overordnede brand, da Kasper Hjulmand har haft stor indflydelse på landsholdets brandidentitet. Således, kan en ny potentiel træner ændre på landsholdets nuværende kultur, værdier og brandidentitet, hvilket dermed kan have en påvirkning på det overordnede brand. *Fansen* af landsholdet påvirkes ikke af medierne, da deres opbakning i højere grad er baseret på de resultater, som landsholdet leverer.

I afhandlingen konkluderes det, at fansenes støtte og opbakning til landsholdet udelukkende er baseret på landsholdets præstationer.

Til hvorvidt det er muligt at opretholde en høj brandværdi i en kompleks resultatorienteret branche, kan det konkluderes, at det i en resultatorienteret branche er vanskeligt for landsholdet at opretholde deres brandværdi, da denne i høj grad afhænger af landsholdets resultater. Hertil kommer den betydning, som medierne har på landsholdets brand og dermed brandværdi. Det kan konkluderes, at landsholdet har formået at skabe et brand, der har medført, at en større del af befolkningen har fået en tilknytning til og bakker op om landsholdet, til trods for dårlige resultater. Dette understreger vigtigheden i at have en stærk brandidentitet.

10. Perspektivering

10.1 Ledelsesperspektivet over tid

Som yderligere bidrag til forskningen inden for afhandlingens problemfelt, kan det være relevant at forske i, hvordan forskellige ledelsestilgange kan have en indflydelse på brandets værdi i en resultatorienteret branche. Forskningen bør tage udgangspunkt i tidligere landstræneres ledelsesstile, hvilket vil give et indblik i afhandlingens problemfelt over en længere tidsperiode.

I afhandlingen konkluderes det, at Kasper Hjulmand er en servant leader, hvor hans ledelsesstil blandt andet er kendetegnet ved, at han har fokus på at dele sin magt ved at sætte andres behov først og tjene spillerne. Kasper Hjulmand figurerer som en servant leader gennem sit arbejde med fællesskabet på holdet, frisættelse af spillerne samt ved at udvise ydmyghed, sympati og autenticitet. Hans ledelsesstil understøtter nutidens opfattelse af og krav til, at ledere i højere grad skal være menneskelige, vise sine følelser og sympati for at fremstå autentiske (Dalsgaard, 2021). Kasper Hjulmands ledelsesstil blev anerkendt, da han blev kåret som Årets Leder i 2021, hvortil han udtaler, *“Ledelse er en holdsport for mig. Jeg er intet alene”* (Lambek, 2021). Det argumenteres, at Kasper Hjulmand viser sig som en rollemodel for alle andre ledere, ved at have et menneskeligt ansigt (Lambek, 2021). Som servant leader tjener lederen formålet om at udvikle medarbejderne, hvilket landsholdsanfører, Simon Kjær, understøtter, *“For Kasper*

overskygger mennesket bag alt andet. Han tager sig af individet bag fodboldspilleren og prøver på at få det bedste ud af hver enkelt og samtidig sætte det sammen som et hold” (Lambek, 2021). Kasper Hjulmand arbejder med fællesskabet, med sine spillere, og derudover også med at få samlet den danske befolkning og få begejstret dem på en måde, som de ikke har været førhen. Kasper Hjulmand overtog landsholdet fra Åge Hareide i 2020 - et hold, som vandt næsten alle kampe, men som ikke formåede at begejstre befolkningen (Lambek, 2021). Her er det relevant at undersøge, om der kan være ledelsesmæssige årsager til, at Åge Hareide ikke formåede at samle et hold, som kunne begejstre befolkningen på trods af, at de skabte resultater. I forbindelse med at analysere Åge Hareides ledelsesstil, er det endvidere relevant at vurdere, i hvor høj grad hans ledelsesstil havde en indflydelse på landsholdets daværende brandidentitet. Dette kan bidrage til en forståelse af, hvorvidt landsholdets brand og dets værdi var påvirket af hans ledelsesstil, som det vurderes at være tilfældet med Kasper Hjulmand.

For at undersøge problemfeltet i et endnu større perspektiv, kan landsholdets brandværdi, identitet og opnåelse af at begejstre befolkningen endvidere analyseres under ledelse af Morten Olsen, som var landstræner i en periode på 15 år fra 2000-2015. Hertil er det relevant at inddrage teori inden for forandringsledelse, for at få et indblik i, hvordan fremtidige trænere kan varetage styringen ved overtagelsen af holdet. Endvidere, er det relevant at inddrage perspektiver og opfattelser af god ledelse for de forskellige tidsperioder, og analysere, hvorvidt den pågældende træner efterlevede disse opfattelser. Årsagen til, at det er relevant at inddrage ledelsesperspektivet er, at det antages, at begrebet ledelse og opfattelsen af, hvordan man er en god leder, har ændret sig og fortsat ændrer sig med tiden.

11. Litteraturliste

11.1 Bøger og videnskabelige artikler

Aaker, D. A. (1992). "The Value of Brand Equity". *Journal of Business Strategy*, Vol. 13. No. 4.

Aaker, J. L. (1997). "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, s. 347-356.

Andersen, I. (2013). "Den skinbarlige virkelighed". *Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur*.

Bakare, S. F., & Bakare, O. O. (2018). A systematic review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 299-311.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). "Transformational leadership". *Psychology Press*.

Bauer, H. H., Sauer, N. E. and Schmitt, P. (2005). 'Customer-based brand equity in the team sport industry', *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5/6, s. 496–513.

Brier, S. (2017). "Tværvidenskabsteori". *Frederiksberg: Samfundslitteratur*.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020). "Kvalitative metoder". *En grundbog*. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag.

Chadwick, S & Burton, N. (2008). "From Beckham to Ronaldo – Assessing the nature of football player brands". *Journal of Sponsorship*. Jul2008, Vol. 1 Issue 4, s.307-317. 11p.

Cheney, G.; Christensen, L.T.; Zorn, T. & Ganesh, S. (2011). "Organizational Communication in an Age of Globalization – Issues, Reflections, Practices". *Waveland Press*

Christensen, P. H. (2017). "Organisationer i arbejde. En introduktion til teorier om hvordan arbejdspladser fungerer". 1. udg. Akademisk Forlag.

Creswell, J. W. (2014). "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches". 4th edition. SAGE. <https://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design-Qualitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf>

Dierendonck, D. V. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis". Journal of Management, 1228-1261.

Egholm, L. (2014). "Videnskabsteori, perspektiver på organisationer og samfund". København.

Farquhar, P.H. (1989). Managing brand equity. Marketing Research, 1, Sept., s. 24-33

Frey, J. & D. Stanley (1991). "Sport and Society". Annual Review of Sociology. Vol 17:503-522.
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.17.080191.002443>

Gladden, J., & Milne, G. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. Sport Marketing Quarterly, 8, 21-29.

Glinvad, M. (2020). "Kasper Hjulmand - Fodbolddrømmer". Gyldendal.

Glinvad, M. (2022). "Kasper Hjulmand - Fodbolddrømmer". Gyldendal.

Glogowska, M., Young, P. & Lockyer, L. (2010). "Propriety, process and purpose: Considerations of the use of the telephone interview method in an educational research study".

Greenleaf, R. K. (1970). "The Servant as Leader". Robert K. Greenleaf Publishing Center.

Griffin, E., Ledbetter, A. M., & Sparks, G.G. (2014). "The Rhetoric of Aristoteles", (chapter 22). A first look at communication theory (9th edition). Mc-Graw Hill, New York

Harboe, T. (2006). "Indføring i samfundsvidenskabelig metode". Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Hjarvard, Stig (2008). "En verden af medier: Medialiseringen af politik, sprog, religion og leg". Frederiksberg: Samfundslitteratur

Ingemann, J.H. (2013). "Videnskabsteori for Økonomi, Politik og Forvaltning". Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Justesen & Mik-Meyer (2010). "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier"

Justesen og Mik-Meyer (2010). "Kvalitetskriterier og kvalitative metoder", (kapitel 2).

Kapferer, J.N. (2008). "The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term". Fourth edition, Kogan page Limited, London and Philadelphia.

Keller, K., L., (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), s. 1-22

Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). "Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance". Journal of Leadership & Organizational Studies, s. 217-236.

Kotler, P., Keller, K.; Brady, M.; Goodman, M. & T. Hansen (2016). Marketing Management, Edinburgh, Pearson/Prentice Hall.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). "Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk". Hans Reitzels Forlag.

Laursen, M. H. (2017). "Abduktiv undervisning og læring". København: Hans Reitzels Forlag.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. Wood (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts".

Nielsen, Mie Femø (2014). "Strategisk kommunikation". Akademisk Forlag. s. 75-91.

Pifer, N. & Zhang, J. (2015). "Examining the relationship between star player characteristics and brand equity in professional sport teams".

Rasborg, K. (2013). Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne : På tværs af fagkulturer og paradigmer. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ritson, M., 2007. A strong brand is not built overnight. Marketing, March, p. 25

Srivastava, R & Thomas, G. (2016). "The future of branding". Sage Publications

Sullivan, G. S. (2019). "Servant Leadership in Sport". Ohio: Palgrave Macmillan.

Weber, D., Gradert, B., & Brown, T. (2020). "Servant Leadership and its Applications in Sport". Austin: Center for Sports Leadership and Innovation.

YouGov (2020). "National Pride Index: Which countries are the most patriotic?"

11.2 Websites/internetartikler:

Adobe Express (05.08.2022). Adobe.com. <https://www.adobe.com/express/learn/blog/what-is-a-good-social-media-engagement-rate#what-is-a-good-social-media-engagement-rate>

Agerbæk, A. (Februar 2018). "Telefoninterviews: en metoderefleksion". Ineva.dk. <https://ineva.dk/telefoninterviews-en-metoderefleksion>

Ahlstrøm, F. (21.01.2022). "Steen tog det berømte Hundested-flaget med på sin sidste rejse". TV3sport.dk. <https://www.tv3sport.dk/sport/fodbold/nyheder/steen-tog-det-berømte-hundested-flaget-med-pa-sin-sidste-rejse>

Andersen, J. (26.06.2021). "Minut for minut Danmark banker Wales: Dolberg sparker Danmark i kvartfinalen". DR Sporten. <https://www.dr.dk/nyheder/indland/minut-minut-danmark-banker-wales-dolberg-sparker-danmark-i-kvartfinalen>
<https://www.facebook.com/DRSporten/posts/pfbid02N5K7p8VvR4AdL6FSRaWtyo4Wkb1yQNseLWqoHK75QBSKczHD6bTwVzcMPZx7eMD1l>

Asferg, M. (30.03.2022). "Udsolgt i Parken på rekordtid". Sport.tv2.dk. <https://sport.tv2.dk/fodbold/2022-08-30-udsolgt-i-parken-paa-rekordtid>

Asferg, M. & Ritzau (16.08.2021). "Danmark rykker frem på rangliste". TV2 Sport. <https://sport.tv2.dk/fodbold/2021-09-16-danmark-rykker-frem-paa-rangliste?fbclid=IwAR1AhxrZ8V90qKp-JZ412TshSjyGymG4yo9nmywafAYZLgOYuoSUfeV2Zck>
<https://www.facebook.com/page/381310682076070/search/?q=Danmark%20rykker%20frem%20p%C3%A5%20rangliste%20>

Bagger, S. (27.03.2023). "Danmarks kæmpefiasko går Europa rundt: 'EM-kvalifikationens største sensation'" Dr.dk/sporten.

https://www.dr.dk/sporten/fodbold/landsholdet/danmarks-kaempEFIasko-gaar-europa-rundt-em-kvalifikationens-stoerste?fbclid=IwAR1Y4p3xOZMhokxrDu0lgAkrP-5fj3y5HT-_yMZ9uNvg0-681cCdiXqAGJk
<https://www.facebook.com/page/113910068652488/search?q=landsholdet&filters=eyJycF9jaHJvbm9fc29ydDowIjoie1wibmFtZVwiOlwiY2hyb25vc29ydFwiLFwiYXJnc1wiOlwiXCJ9In0%3D>

Bellaiche, E. (26.03.2023). “Kæmpemæssig dansk fiasko! Falder helt sammen mod Kasakhstan”. Bold.dk

<https://bold.dk/fodbold/stillinger/em/nyheder/kaempemaessig-dansk-fiasko-faldt-helt-sammen-mod-kasakhstan>
https://bold.dk/snak/nyheder/k-mpem-ssig-dansk-fiasko--falder-helt-sammen-mod-kasakhstan?room_id=14&thread_id=562829

Bold (10.07.2021). “En del af noget større: Pivhamrende stolt Kjær”. Bold.dk.

<https://bold.dk/fodbold/nyheder/en-del-af-noget-stoerre-pivhamrende-stolt-kjaer/>
<https://www.facebook.com/tv2sportdk/posts/pfbid02akJAerE4WBfcTuYSUGNTGKtoWJgYGFL8xUSGpJGLtisz41aEnXnGMTEmJxxmoBdxl>

DR1 (2021). Landsholdet bag kulissen. DR1.dk https://www.dr.dk/drtv/program/landsholdet-bag-kulissen_287721

Chelladurai, P (2011). “Leadership in Sports”.

<https://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20110913133745Packianathan%20Chelladurai.pdf>

Christensen, S. (29.03.2022). “DBU forventer udsolgt testkamp i Parken for første gang i 17 år”. Dr.dk.

https://www.dr.dk/sporten/seneste-sport/dbu-forventer-udsolgt-testkamp-i-parken-foerste-gang-i-17-aar?fbclid=IwAR0TGL-qO_eehFbD0I6N4rswcgQlPN1Llivf6P9aSQy0OoyBN6iiKqbc9c4

Christensen, K. (2017). "Hvorfor fodbold blev massespil i Danmark".

<https://tidsskrift.dk/idhist/article/view/114153/162715>

Dalsgaard, R. (2021). "Mennesket skal i fokus, hvis du vil skabe resultater". Djøf.dk.

<https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2021/mennesket-skal-i-fokus-hvis-du-vil-skabe-resultater.aspx>

DBU (06.09.2019). "DBU ønsker EM-fest i hele landet". Dbu.dk.

<https://www.dbu.dk/nyheder/2019/september/dbu-oensker-em-fest-i-hele-landet/>

DBU (03.12.2019). "Kæmpe efterspørgsel på EM-billetter". dbu.dk.

<https://www.dbu.dk/nyheder/2019/december/kaempe-efterspoergsel-paa-em-billetter/>

DBU (2021). "Hele Kasper Hjulmands tale fra lufthavnen - Landsholdet i klapsalver til de danske fans". YouTube.com <https://www.youtube.com/watch?v=gKGwTbLgRIU>

DBU (15.07.2021). "Rekordstor interesse for herrelandsholdet på sociale medier". dbu.dk.

<https://www.dbu.dk/nyheder/2021/juli/rekordstor-interesse-for-herrelandsholdet-paa-sociale-medier/>

DBU (06.02.2023). "DBU arbejder for bedre mental trivsel i dansk fodbold". dbu.dk.

<https://www.dbu.dk/nyheder/2023/februar/dbu-arbejder-for-bedre-mental-trivsel-i-dansk-fodbold/>

DBU (u.d.). Repraesentantskabet.

<https://www.dbu.dk/om-dbu/organisation/repraesentantskabet/>

DBU (u.d.). En-del-af-noget-større. <https://dbu.dk/samfundsansvar/en-del-af-noget-stoerre/>

DBU (u.d.). Visioner-og-værdier. <https://dbu.dk/om-dbu/visioner-og-vaerdier/>

DBU (u.d.). Landshold. <https://www.dbu.dk/landshold/>

Dvinge, N. (2022). "Jeg sidder med en følelse af tomhed, siger Schmeichel". Sport.tv2.dk.
<https://sport.tv2.dk/fodbold/2022-12-18-jeg-sidder-med-en-foelelse-af-tomhed-siger-schmeichel>

Døssing, S. (24.11.2022). "Kommunikationsrådgiver kritiserer DBU: Det er ærligt talt utrolig amatøragtigt". Bt.dk. <https://www.bt.dk/vm/kommunikationsraadgiver-kritiserer-dbu-det-er-aerligt-talt-utrolig-amatoeragtigt>

Ferkins, L., Skinner, J., & Swanson, Steve. (2018). "Sport leadership: A new generation of thinking". Journal of Sport Management, 32, 77.81
<http://myy.haaga-helia.fi/~seppo.suominen/ClermontFerrand/JSM2018.pdf>

Fifa (u.d.). "Men's Ranking". Besøgt 26.04.2023.
<https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/men?dateId=id13974>. FIFA verdensrangliste.

Grønkjær, A. (26.06.2021). "Sådan har Kasper Hjulmands moderne ledelsesstil styrket landsholdets og nationens fællesskab". Videnskab.dk.
<https://videnskab.dk/kultur-samfund/saadan-har-kasper-hjulmands-moderne-ledelsesstil-styrket-landsholdets-og-nationens-faellesskab/>

Herrelandsholdet (28.03.2022). "Christian Eriksen svarer på befolkningens spørgsmål". Instagram.com. <https://www.instagram.com/p/CbpauGSKsW3/>

Hypeauditor.com (2023). Herrelandsholdet.
https://hypeauditor.com/instagram/herrelandsholdet/?utm_source=hypeauditor&utm_medium=free_tools&utm_campaign=Instagram_ER_Calculator

Ipsen, C. (11.10.21). "Landsholdet har kurs mod Guinness rekordbog". Sport.tv2.dk.
<https://sport.tv2.dk/fodbold/2021-10-11-landsholdet-har-kurs-mod-guinness-rekordbog?fbclid=IwAR2dps2cKT7Bl6EXobD2ZWh8EgAhxRdcIwUVJnyTtEAD5RxNqxLX-6-WOxg>

<https://www.facebook.com/page/381310682076070/search?q=landsholdet%20&filters=eyJycF9jcmVhdGlvbl90aW1lOjAiOiJ7XCJucF9jcmVhdGlvbl90aW1lXCIsXCJhcmdzXCi6XCJ7XFxcInN0YXJ0X3llYXJcXFwiOlxcXCiYMDIxXFxcIixcXFwic3RhcnRfbW9udGhcXFwiOlxcXCiYMDIxLTFcXFwiLFxcXCJlbnRfeWVhclxcXCi6XFxcIjIwMjFxcXFwiLFxcXCJlbnRfbW9udGhcXFwiOlxcXCiYMDIxLTEyXFxcIixcXFwic3RhcnRfZGF5XFxcIjpcXFwiMjAyMS0xLTFcXFwiLFxcXCJlbnRfZGF5XFxcIjpcXFwiMjAyMS0xMi0zMVxcXCJ9XCJ9In0%3D>

Juhl, M., Kobbensmed, P., Scharnberg, Martin. (13.06.2021). “De danske spillere slog ring om Eriksen: Nu hyldes de som helte i hele verden”. Dr.dk.

<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/em/de-danske-spillere-slog-ring-om-eriksen-nu-hyldes-de-som-helte-i-hele-verden>

Jørgensen, A. (u.d.). “Hele historien om ledelse”. Virksom.dk.

<https://www.virksom.dk/viden-og-vaerktoejer/ledelse/hele-historien-om-ledelse>

Kjærsgaard, J. (25.11.2021). “Kasper Hjulmand er årets leder”. Sport.tv2.dk.

<https://sport.tv2.dk/fodbold/2021-11-25-kasper-hjulmand-er-aarets-leder>

Lambek, B. (27.10.2021). “Al god ledelse starter med at vide så meget, som muligt, om dig selv”. Lederstof.dk. <https://www.lederstof.dk/al-god-ledelse-starter-med-at-vide-saa-meget-som-muligt-om-dig-selv>

Lambek, B. (25.11.2021). “Kasper Hjulmand: »Ledelse er en holdsport for mig. Jeg er intet alene«”. Lederstof.dk. <https://www.lederstof.dk/kasper-hjulmand-ledelse-er-en-holdsport-for-mig-jeg-er-intet-alene>

Lamek, B. & Hvass, A. (09.02.2022). “Kasper Hjulmand: Jeg bliver aldrig best pals med mine spillere”. Lederstof.dk.

<https://www.lederstof.dk/kasper-hjulmand---jeg-bliver-aldrig-best-pals-med-mine-spillere>

Madsen, N. (29.11.2021). "Simon Kjær nummer 18 i verden. Harder nummer syv". Sport.tv2.dk. <https://sport.tv2.dk/fodbold/2021-11-29-simon-kjaer-nummer-18-i-verden-harder-nummer-syv>

Obitsø, O. (23.06.2021). "Så meget er landsholdets kommercielle værdi vokset". Markedsføring.dk. <https://markedsforing.dk/artikler/nyheder/saa-meget-er-landsholdets-kommercielle-vaerdi-vokset/>

Pedersen, E. (04.03.2022). "Fansene er tilbage på lægterne. Og det har stor indflydelse på sportsfolkenes præstationer". Kristligt-dagblad.dk. <https://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/fansene-er-tilbage-paa-laegterne-og-det-har-stor-indflydelse-paa-sportsfolkenes>

Rasmussen, J. (26.03.2023). "Vanvittigt dansk kollaps - det her er kritisk og pinligt!". Bt.dk <https://www.bt.dk/fodbold/bts-karakterer-vanvittigt-dansk-kollaps-det-her-er-kritisk-og-pinligt#Echobox=1679843685>
<https://www.facebook.com/ditbt/posts/pfbid02CjBeZgHMgTPHuFhGWZuewbXdjmk8W9LxM3Fuh9QnzFbLetJ4bFAsRGGpfXgNfYdjl>

Rasmussen, J. (26.03.2023). "Hjulmand efter pinligt kollaps: 'Ja, jeg er den rette træner'". Bt.dk. https://www.bt.dk/fodbold/hjulmand-efter-pinligt-kollaps-ja-jeg-er-den-rette-traener?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR1JbMUPHn9uAMHxTDQ53NULdHTKEHjUbevUW1iJFZjNvb4k_IgTmQDGoU#Echobox=1679883435
<https://www.facebook.com/ditbt/posts/pfbid02eEesRDgEJazcC8RHukDs8Z6WX96NiNbhc cndrQScrjVQ9Uzd4HmpSerkZd6mJ3U4l>

Petersen, J.Q. (10.12.2022). "Ærlig Hjulmand åbnede op – nu fortryder han, at han ikke sagde fra". Sport.tv2.dk.

<https://sport.tv2.dk/fodbold/2022-12-09-hjulmand-fortryder-interview-han-gav-efter-foerste-vm-kamp>

Riecke, M., Hammermeister, J., Chase, M. (2008). "Servant Leadership In Sport: A New Paradigm For Effective Coach Behavior". International Journal of Sports Science & coaching, Volume 3, Number 2.

https://dc.ewu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=pehr_fac&httpsredir=1&refere
[r=](#)

Ritzau. (25.06.2021). "Fodboldekspert: Vi kan nemmere knytte os til landsholdet".

Berlingske.dk. <https://www.berlingske.dk/sport/fodboldekspert-vi-kan-nemmere-knytte-os-til-landsholdet>

Ritzau. (17.01.2022). "Landsholdet og stab vinder stor Fair Play-pris". Jyllands-Posten.dk.

<https://jyllands-posten.dk/sport/fodbold/ECE13649261/landsholdet-og-stab-vinder-stor-fair-playpris/>

Ritzau. (30.11.2022). "Hjulmand tager ansvaret for VM-skuffelse". Berlingske.dk.

<https://www.berlingske.dk/sport/hjulmand-tager-ansvaret-for-vm-skuffelse>

Ritzau. (14.03.2023). "Kasper Hjulmand giver chancen til uprøvede kræfter". Berlingske.dk.

<https://www.berlingske.dk/sport/kasper-hjulmand-giver-chancen-til-uproevende-kræfter>

Ryom, P. (29.10.2016). "Danmarks Nationalsang". Denstoredanske.lex.dk

https://denstoredanske.lex.dk/Danmark_-_nationalsang

Salesforce.com (Februar 2020). "State of the connected customer". PDF.

https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/salesforce-state-of-the-connected-customer-fifth-ed.pdf

Stachelin, J. (08.01.2021). "Kasper Hjulmand er en helt særlig mellemlider med en opskrift på succes". Lederstof.dk.

<https://www.lederstof.dk/kasper-hjulmand-er-en-helt-saerlig-mellemleder-med-en-opskrift-paa-succes>

TV3 Sport (13.06.2023). “Hjulmand sætter ord på Eriksen-hændelsen ved pressemøde”.
<https://www.tv3sport.dk/sport/fodbold/nyheder/hjulmand-saetter-ord-pa-eriksen-haendelsen-ved-pressemode>

Toft, F. (18.06.2021). “Hjulmand har et drømmehold, der kan nå langt”. Sport.tv.dk
https://sport.tv2.dk/fodbold/2021-06-18-hjulmand-har-et-droemmehold-der-kan-naa-langt?fbclid=IwAR13i-8nxz8ojqo6N8oJLRZNK3RUkrhd_W2yKfbQtm7hGsufOqsu5_F81K0
[//https://www.facebook.com/page/381310682076070/search/?q=Hjulmand%20har%20et%20dr%C3%B8mmehold%2C%20der%20kan%20n%C3%A5%20langt](https://www.facebook.com/page/381310682076070/search/?q=Hjulmand%20har%20et%20dr%C3%B8mmehold%2C%20der%20kan%20n%C3%A5%20langt)

Truelsen M., (12.05.2022). “Kasper Hjulmand: "Jeg har altid ment, at det vigtigste i livet er meningsfulde reaktioner". Alt.dk <https://www.alt.dk/artikler/kasper-hjulmand-om-familien-lederskab-og-taarer>

Villarejo-Ramos, A. F. & Martín-Velicia F. A. (2007). “A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. EsicMarket, 123, pp. 63-83
https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070614_112200_i.pdf

Wehlast, M.G & Glud, R. (26.03.2023). “Dansk sammenbrud: Taber til Kasakhstan”. Ekstrabladet.dk. <https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/dansk-sammenbrud-taber-til-kasakhstan/9694232>
[//https://www.facebook.com/profile/100064630966309/search/?q=landsholdet](https://www.facebook.com/profile/100064630966309/search/?q=landsholdet)

12. Bilag

12.1 Bilag 1 - Interview med Cheftræner, Kasper Hjulmand

Hvilke overvejelser gjorde du dig omkring selve ledelsesstilen, inden du takkede ja til jobbet som landstræner?

Ja, altså.. for det første så indledningsvist kan jeg jo fortælle, at noget af det der adskiller sig ved DBU og herrelandsholdet er, at det er en helt anden arbejdsplads for spillerne. Det findes jo ikke mange steder.. spillerne går jo på arbejde hver dag og så bliver de jo lånt ud nogle dage inden de kommer hjem på arbejde igen, altså i deres klubber. Så derfor er vi ikke en arbejdsgiver for spillerne og det forandrer jo lidt den måde der bliver arbejdet på. Ift. min egen ledelsesstil er jeg selvfølgelig lidt på en rejse, hvor jeg som leder selv skal finde ud af hvem jeg er.. hvad tror jeg på. Og det er det allervigtigste i ledelse synes jeg. Det er vigtigt at finde sig selv, finde vertikale akser i sit liv og i sig selv som menneske og finde ud af, hvad står jeg for. Så handler det om at finde et sted, der passer ind i det. Jeg ved, at både i fodboldens verden, men også mange andre steder i erhvervslivet måske rekrutterer lidt forkert. Her siger man f.eks., okay, ham eller hende har haft denne succes, derfor tager vi hende, men hun passer ikke ind til det sted. Det er sådan en klassiker. For mig har det været meget vigtigt, og det vil det altid være, at finde et sted som passer til mig, altså der hvor jeg kan være mig selv. Jeg kommer ikke til at lave strategiske forandringer for, at det passer og sådan noget. For at skifte kultur da jeg var i Tyskland skal jeg selvfølgelig sætte mig ind i Wein som by og hvad der ligger til grund for kulturen, men jeg skal dybest set finde et sted, hvor jeg kan være mig selv og bruge mig selv, der hvor jeg er bedst. Det er det jeg tænker, når jeg tænker ledelse som det vigtigste, det er først og fremmest og finde ud af, hvad man tror på og hvad der er det vigtigste for en selv. Det har jeg brugt en del tid på at finde ud. Jeg tror stadigvæk, at det er i proces.

Ja, jeg tænker også det er noget der hele tiden er i proces og ændrer sig. Nu nævnte du selv det her med, at spillerne selvfølgelig er ejet af klubberne, som også er der, hvor de bruger størstedelen af deres tid. Kan du sætte ord på, hvordan man kan samle en trup, både værdimæssigt, visions- og kulturmæssigt, når de jo bruger størstedelen af deres tid ude i de respektive klubber?

Ja, det er satme svært og det kræver så sindssyg meget tanke og det har egentlig været en sjov øvelse for mig. Normalt har jeg jo mine medarbejdere og generelle vision til dagligt, hvor man måske ikke behøver at være så præcis om hvert sekund man bruger. Her bliver jeg nødt til at gennemarbejde alle sekunder vi er sammen næste gang vi er samlet i 6 dage og har 2 kampe og flytur på 8 timer hver vej med en anden tidszone til Kasakhstan ik. Det er ganske få minutter vi er sammen, så noget af det jeg gjorde inden det var at prøve at identificere når jeg skulle være træner for Danmark, så skal jeg jo ligesom prøve at finde ud af, hvad Danmark er. Hvad er det jeg skal repræsentere? Så jeg prøvede at lave en undersøgelse på danske værdier. Hvad er det når man skal spille for Danmark? Hvad er det så der betyder noget for folk. Hvad er det, der gør, at vi er som vi er. Jeg interviewede en masse virksomhedsledere og de største danske virksomheder, politikere og urfolk og mine egne kollegaer, landstrænere i forskellige forbund. Jeg fandt ligesom nogle ting, som jeg kunne bruge. Det brugte jeg så sammen med spillerne. Inden jeg startede tog jeg rundt til først Danfodgruppen og så de andre. Det hele starter med identitet. Det her det er, hvem vi er. Det er det, vi repræsenterer, hver gang vi spiller. Det skal udmønte sig i en spillestil. Så nummer 1, det er identitet. Nummer 2: Det er en stil, i andre virksomheder kan det f.eks. være adfærd. Men for os handler det om spillestil, fordi fodbold er et spil, der skal tolkes. Så når man kommer på Anfield og ser Liverpool, så er det et helt andet udtryk end når du er i Real Madrid på Bernabéu og det er nogle andre mennesker og derfor skal spillestilen gerne repræsentere noget, som folket synes er fedt og kan genkende sig selv i det. Når de står og ser en fodboldkamp, skal de kunne sige, fuck det er vores hold, hvor er det fedt det her. Så identitet, spillestil til hvordan spillerne så kommunikerer og agerer. Min opgave har fra starten af været at frisætte spillerne. Jeg synes det er så vigtigt, både på og udenfor banen, at de er sig selv. Jeg vil se hvem de er. Jeg vil have at vide at jeg vil snakke med nogle der ikke er bange for at vise, hvem de er. Jeg vil se fodboldspillere, der er på banen, og inden for de rammer vi nu sætter for identitet, skal fyre den af og vise alt, hvad de er, inde på den bane. Den fjerde kasse er så ledelse, der skal matche den identitet, der skal matche spillestilen. Hvis du giver denne proces, altså 1, identitet, 2, spillestil, 3, frisættelse af spillerne og 4, ledelse, og giver det tid, så får man succes i fodbold og for øvrigt også i mange andre virksomheder. Jeg har 1-2 fælles slides, som de ser hver eneste gang de kommer ind og siger husk nu hvem vi er. Det er det her vi står for, det er det her vi hver eneste gang skal fokusere på. Vi kan tabe, vi kan finde, men det er det her vi er. Så jeg bruger vel 10 minutter hver eneste gang på at tale om vores identitet og det er ligesom rammen for enhver samling vi har.

Hvad vurderer du at være det vigtigste element i at skulle motivere spillerne og oplever du ligesom, at det varierer fra spiller til spiller, hvordan de bliver motiveret?

Ork ja, der hvor jeg er, så er jeg et sted der er forbundet med så ekstremt stor stolthed, og motivationen i sig selv er at trække den røde trøje over hovedet, og gå ind på banen og spille, altså jeg tror ikke man kan forstå hvor meget det betyder for de her spillere. Vi har spillere, der har vundet Champions League, vi har spillere der spiller Champions Leagues hvert år og spillere der spiller på de største hold i verden. Der er INTET der betyder mere for dem end at spille for Danmark. Og det vil sige, jeg kan jo ikke sammenligne det her med måske så mange andre arbejdspladser. De er topmotiverede. Men, de kan også låses. Og mange siger “de vil det ikke nok”, og da vi spillede en dårlig kamp mod Australien til VM, så siger folk “årh, men de vil ikke arbejde, og de vil det ikke nok” og “Australien ville det mere end os”, og det er helt helt forkert. Der er INTET, der er INTET de her spillere hellere vil mere, men det har nogle andre ting, det vil sige, man kan pille låsen af forventningspres eller at man vil bare gøre folk glade. Man har en hel nation på ryggen og den byrde det er, ikke at kunne lykkes, det kan fryse folk. Man vil det så meget, at det ser ud som om man ikke vil det, fordi man fryser. Så det første er jo at rydde det her forventningspres og det store **A**, når spillerne spiller kampe, så de kan føle sig frie. Fordi motivationen har vi ingen problemer med.

Nu nævner du selv meget det her med frisættelse både på, men også udenfor banen, og at de selvfølgelig også har et privatliv. Hvor meget er der i forhold til retningslinjer - sætter I nogle retningslinjer for, hvordan spillerne må agere og hvordan de må kommunikere i landsholdssammenhæng?

Ja, altså, igen har jeg forsøgt at få skrællet det der lidt af - jeg er ikke så meget for det. Jeg har selv været i den verden i lang tid, og det gælder sådan set også politik, og jeg synes der er et alt for stort lag af kommunikationsstrategier og rådgivere. Jeg kan egentlig godt lide, at indenfor de rammer vi har, hvor vi for eksempel siger, at en af vores store kæpheste og en af de ting vi er bedst til i Danmark, det er jo tillid, vi vil også gerne være nogle der er modige, vi vil også gerne være generøse og give noget tilbage. Altså, hvis vi holder os til de rammer og dem vi er, så vil jeg hellere have, at spillerne bliver sluppet fri, og at de egentlig kommunikerer præcis det de gør og det de synes. Så jeg har egentlig forsøgt at få skrællet noget af det der væk, og give dem større mulighed for bare at være sig selv. Så det har været en opgave, og så er det klart at man bliver nødt til at styre det i forhold til hvor meget, fordi vi kan jo ikke lave

andet, end hvis alle folk hele tiden skulle have en del af os - vi er sammen seks dage som sagt, hvor vi spiller to kampe, og alle vil jo gerne have en del af de her spillere, så derfor bliver vi nødt til at lave, mens vi er samlet, nogle mindre lommer, hvor man kan få fat i os. For det er enormt krævende de der seks dage.

Da du blev landstræner og blev en del af holdet, havde du så et hovedformål med holdet? Var det meget resultatmæssigt eller mere personligt for dig og din ledelse, karriere eller andet?

Jeg kan i hvert fald sige, at det intet har med det sidste at gøre. Jeg tænker aldrig på mig selv og mange spørger, "hvad er din karriereplan?". Det har altid været ligesom Søren Kierkegaard siger, "Livet leves mens man er i gang med at planlægge det". Det har altid taget nogle andre retninger end hvad jeg havde regnet med. Så det har intet med mig at gøre. Jeg havde en ambition om at mine børn kunne få lov til at opleve fodbold, landsholdsfodbold ligesom jeg selv gjorde i 80'erne. Hvor hver gang der var landsholdsfodbold, så var der fest og så gik folk amok. Man var samlet om noget - og det store fællesskab. Mine børn troede jo ikke på mig. Jeg har børn på 24, 21 og 14, men altså de vidste ikke, hvad jeg talte om. Selvom de går op i fodbold var det ikke landsholdsfodbold de gik særlig meget op i. Og sådan var det også med mine venner. Der var store diskussioner omkring, at landsholdsfodbold måske var på vej ud i forhold til de store kommercielle ligaer som Champions League osv., som var ved at overtage. Børnene gik jo rundt i Paris Saint-germain, Barcelona og Real Madrid trøjer og ikke de danske landstrøjer. Og det var min ambition at være med til at samle og inspirere Danmark og få dem til at føle en stolthed over at være dansker. Det var den ene. Se om vi kunne få samlet de unge så de kunne se, hvor fedt det er at feste. Og et samlet fællesskab, der kunne røre og inspirere så mange danskere som muligt. Så det var den ene del. Det var at skabe kontakt til befolkningen. Jeg synes det er så smukt. Jeg tror ikke der er noget tidspunkt, hvor danskere har præcis den samme følelse, som f.eks. da Christian desværre faldt om. Der er intet tidspunkt, hvor der er flere danskere var kede af det på samme tidspunkt. Og på samme måde, da AC sparker den ind mod Rusland. Der er intet moment, hvor der er flere danskere der går amok og jubler, end når vi spiller fodbold. Det synes jeg er fantastisk. Så det er den ene del af det. Den anden del det er at vinde. At vi står med en pokal. At vi går efter at vinde noget. Så det at samle og inspirere Danmark, være med til at være rollemodeller for børnene og vi spiller for børnene. Jeg synes at fodbolden kan være med til at lave Danmark det bedste sted at være barn. Det er en sætning

som vi bliver ved med at bruge. Vi vil gerne hjælpe børnene til at få et bedre liv. Og så til sidst, det er, at vi forsøger at vinde noget. Vi vinder fordi vi gerne vil give noget tilbage. Derfor giver det mening for os.

Nu nævner du selv EM og det der skete med Christian Eriksen. Personligt har vi oplevet en kæmpe tilslutning til landsholdet omkring EM og det kan der være mange årsager til. Hvad er dine overordnede bud på hvorfor det gik så godt resultatmæssigt, men også at man oplevede det her fællesskab i befolkningen?

For det første er det en gryde af ingredienser, der skiller det ad, men der er en række ting. For det første er det noget vi har forsøgt at planlægge inden vi gik i gang i 2020, så det er noget vi gerne ville. Efter marts måned havde vi allerede lavet om på den måde vi kommunikerer på og den måde vi spillede fodbold på. I marts måned spiller vi tre kampe. Vi vinder 2-0, 8-0 og 4-0, i EM-kval kampe og VM-kval kampe. Efter marts måned, når vi går ind til EM, er alle trøjerne allerede udsolgte. Så der er sket noget med vores spil og optimismen. Så er der selvfølgelig Corona, fordi jeg tror, at vi var så trætte af ikke at kunne komme ud, og vi var trætte af ikke at kunne være sammen. Jeg tror, at det spillede med ind i det hele, at vi havde mulighed for at være sammen om noget. Så spillede vi godt og så skete der det med Christian, som jeg tror har fået nogle følelser med hos nogen. Jeg tror vi har fået et publikum som kom med på rejsen, og som ikke har sluppet os siden, og som er blevet holdende, og blevet ved med at følge os fordi, at de oplevede at fodbold er andet end egentlig bare at løbe rundt efter en bold. Jeg har talt med en del, som er kommet hen til mig, altså kvinder og unge piger og sagt,, at nu følger de os hele tiden, at de har fået nogle oplevelser med deres far eller bror, som de ikke ville have fået, hvis de ikke havde gjort det. Så jeg tror vi fik et nyt publikum der, som har holdt fast. Og så selvfølgelig at vi spillede godt og kom langt gennem hele 2021, men jeg tror ikke, at det er hele sandheden. Hver eneste år er der en ekstern, der vurderer brands, og der ligger vi allerhøjest med størst vitalitet i forhold til brands i Danmark, foran Tivoli og alle mulige andre ting. I 2020 lå vi ret lavt og der havde vi ikke tabt i 34 kampe i træk. Så det har ikke kun noget at gøre med resultatet, men også måden vi gør det på.

Oplever du som leder udadtil, at nogle spillere har en større rolle befolkningsmæssigt - mere folkekære?

Ja, sådan er det altid. Det er også sjovt - for hvem er det, der definerer det? Jeg vil sige, at de spillere som vi har med er hver især fantastiske og hver især repræsenterer noget som jeg godt vil putte foran den danske befolkning. Det kan godt være at nogen er mere folkekære - og pressen er også gode til at tage nogle typer frem, fordi de er mere interessante eller kontroversielle eller hvad ved jeg. Jeg synes vi har en gruppe af spillere som er fantastiske og som repræsenterer Danmark på en fantastisk måde og som hver især er rollemodeller for vores børn. Der er selvfølgelig nogen som bliver hypet mere i medierne.

Med det i mente, er der så nogle bestemte ting man som leder skal være opmærksom på, når der kommer en større udskiftning i de mere rutinerede og faste spillere på holdet?

Ja, og det er derfor, at vi har et system. Det er ikke nye spillere for os, når der lige pludselig er nye spillere der kommer med. Han har ofte i vores DBU-system spillet på u21 landsholdet og u19 landsholdet. Vi samarbejder med klubberne og det er spillere vi kender. Spillerne kender hinanden på kryds og tværs. Det er vigtigt, at jeg understreger hver eneste gang, "hvem er vi", "hvad er det vi repræsenterer", "hvordan gør vi det", og har en ramme at spille i - og så de i øvrigt derfra skal fyre den af og gøre alt hvad de kan. Landsholdsfodbold er ikke der hvor vi er bedst trænede, fordi vi har ingen træninger, så vi skal forsøge at finde sammen så godt som vi kan inden på banen, og det kræver at alle folk de går til grænsen hver eneste gang. Men nej, det er rigtig vigtigt at have en kerne på holdet. Det er rigtig vigtigt at have en fast, stabil, højt præsterende kulturel kerne på holdet. Gode hold er også definerede ved, at det er let at falde til når man kommer udefra.

Nu nævner du selv vigtigheden af, at spillerne kan finde hinanden på banen. Hvor meget betyder det, at spillerne klikker godt personligheds-mæssigt og internt. Betyder det noget for holdets helhed?

Ja det gør det. Jeg tror, at for alle spillerne gælder det om at føle at de kan være sig selv og at der er plads til dem de er. At der skabes plads til det. Jeg har endnu ikke oplevet de store problemer, men vi ved udmærket godt hvem der bidrager med hvem. Hvem sørger for det gode humør? Hvem sørger for at tage sig af de unge? Hvem kigger sig omkring? Hvem er DJ i omklædningsrummet? Vi ved udmærket godt vigtigheden af den sammensætning og det er en

vigtig del af at sammensætte et hold, at der er forskelligheder. Det bedste hold er forskelligheder. Det bedste hold er fyldt med diversitet. Hvis man tror man laver de bedste hold ved 11 rækkehuse, så tager man fejl. Det er virkelig vigtigt, at man kan forstå forskelligheder og at de kan bidrage med det, de er bedst til. Det gælder både på og udenfor banen. Og det er den store kunst. Det er at forstå nogen som ikke er ligesom dig selv. Og at respektere det. Så det forsøger vi at gøre.

12.2 Bilag 2 - Interview med Kommunikationschef, Jakob Høyer

Hvor meget er du inde over kommunikation omkring landsholdet?

Jamen jeg er jo ansvarlig for det hele egentlig. Jeg er jo kommunikationschef og det vil jo sige, at jeg er ansvarlig for den afdeling der har med branding, kommunikation, presse og sociale medier at gøre. Alt der egentlig har med vores landshold at gøre. Alt peger i sidste ende på mig. Det er ikke mig der eksekverer det hele. Jeg har en masse medarbejdere der står for at opdatere sociale medier, skrive nyheder osv, men jeg er med til at lægge linjerne, bl. a. sammen med Kasper Hjulmand og vores Fodbolddirektør.

Nu nævner du selv sociale medier. Hvilke forskellige platforme er det I opererer på, og hvilke overvejelser har I gjort jer omkring det at være synlige på de forskellige platforme?

Herrelandsholdet har egne profiler på facebook, instagram og tiktok, den sidste har vi sat lidt i bureau, grundet alt den tiktok debat der er. Så har vi også kanaler på vores andre landshold, altså for kvinderne, ungdomslandsholdene mv, og så har vi også en mere overordnet generisk profil på twitter og facebook og LinkedIn for DBU.

Hvilken målgruppe søger I at ramme med jeres kommunikation på de forskellige medier? Er der noget specifikt I har fokus på?

Sociale medier er jo efterhånden massekommunikation i mine øjne. Men det er klart, at vi har undersøgelser i vores brandarbejde, hvor vi taler om den fodboldinteresserede del af befolkningen - den er et par millioner ud af de 5,6 millioner danskere, der findes. Der har vi lavet en undersøgelse, der viser, at ca. 2,1 millioner danskere erklærer sig som fodboldinteresserede, hvilket vil sige, at de ser en fodboldkamp på et eller andet tidspunkt. Det vi oplevede i sommeren 21 under EM var, at det faktisk kom længere ud end det. Det vil sige vi fik faktisk fat i publikum og en målgruppe, som er endnu større end dem, der slet ikke ser fodbold. Mange synes, at der var noget fantastisk ved EM, noget der kunne samle og inspirere os alle sammen. Det skyldes formentlig både det forfærdelige der skete med Christian Eriksen, men også den måde holdet og særligt Kasper Hjulmand rejste sig og talte ind i følelser og talte ind i den særlige sammenholdskraft, som det danske landshold, men som generelle klubhold jo

ikke har. Vi har en ret stor målgruppe - ultimativt hele befolkningen og ellers den her fodboldinteresserede målgruppe på ca. 2 millioner plus.

Vi har set på jeres sociale medier, hvor det blandt andet på jeres Instagram fremgår, at I også poster billeder af spillerne når de scorer fra deres respektive klubber og deres fødselsdage og andre forskellige ting. Hvor meget fylder kommunikationen omkring landsholdet henholdsvis som brand op imod kommunikation om hver enkelt spiller. Hvad er der af tanker bag det?

Tankerne bag det hele er jo at forsøge at og skabe et nærvær for de fans der følger os på de forskellige kanaler. Hvis du kigger på vores Instagram har vi omkring 500.000 følgere. Det vil sige, vi vil jo gerne give dem noget eksklusivt når vi er sammen med spillerne. Det vil sige der giver vi dem jo også videoer og billeder og små interviews, hvor vi er på træningsbanen og lave noget fedt. Nogle gange når der er fødselsdagssang i lejren filmer vi det og vi har også små landsholdslejre, hvor vi har sådan nogle daglige små studieinterviews nede fra VM, da vi var afsted der. Når vi ikke har spillerne samlet prøver vi at forproducere noget indhold og ellers ride med på den begejstring og opbakning der er. Og det er jo blandt andet når de vinder trofæer og scorer mål i deres klubber, bliver månedens spiller eller når de har fødselsdag. Det er noget af det, som vi hele tiden udvikler på. Altså, hvordan skaber vi bedst den her nærhed til de fans der gerne vil følge med. Vi kan se, at der faktisk er ret store interaktioner og begejstring, når vi poster disse ting.

Gør I jer i den forbindelse overvejelser om, hvordan eller i hvor høj grad I portrætterer de forskellige spillere gennem jeres kommunikation?

Vi kigger ikke på den ene spiller kontra den anden spiller. Hvis vi begyndte at fejre, at den ene scorede et mål, og ikke gjorde det når en anden spiller scorede, så ved jeg også, at de vil være efter mig næste gang jeg møder dem. Og det gør de jo fordi, at de faktisk lægger mærke til det og synes det er enormt fedt. Og det er jo de her mål, kåringer og trofæer, som er det ultimative i fodboldens verden. Så det er ikke os, der personligt brander spillerne. Det gør de meget selv. Men det er klart, at vi er meget bevidste om, hvad spillerne har lyst til. Når de deltager i noget på vores kanaler, er det jo fuldstændig frivilligt. Vi tvinger dem ikke til noget, og vi prøver også at træde ind der, hvor vi ved det virker godt. Det er ikke sådan, at der ligger en brandmanual på Pierre Emil Højbjerg eller Thomas Delaney. Det er egentlig lige så meget for

at vi kender dem rigtig godt og vi er meget tæt på dem, så vi ved hvad de hver især godt kan lide at stille op til. Så det er vi selvfølgelig meget bevidste om. Vi hjælper dem også til, hvordan de kan arbejde videre med det. Vi stiller også meget af vores materiale, hvad end det er fotos eller videoer, til rådighed for spillerne, så de kan bruge det på deres egne kanaler.

I forbindelse med dette bemærkede vi i den video I offentliggjorde, da I præsenterede spillerne ved VM, at f.eks. Simon Kjær blev præsenteret af Helle Thorning. Var der nogen tanker bag dette?

Ja, det har vi gjort til de sidste to slutrunder. Der har vi haft nogle udtagelsesfilm hvor vi selv gerne vil fortælle det som jeg egentlig gerne vil sige - at det her hold jo spiller på skuldrene af både foreningsdanmark, men også hele danmark. Og kampagnevideoen til VM var meget syet ind i nationalsangen med de røde-hvide farve. Og der ligger jo noget i, at præsentere Simon som kaptajn, som anfører, som holdets leder - og derfor blive præsenteret således. Ét er at det er Helle Thorning der gør det, men noget andet er at det sker inde på Nationalmuseet hvor du næsten allerede er klædt ud som en legende. Det er jo ikke tilfældigt at det er Simon vi præsenterer på den måde og ikke en ung spiller, som måske kun har spillet to-tre landskampe. Dem præsenterer vi på nogen andre måder. Vi præsenterer nogle af de unge gutter sammen, fordi de har nogle særlige venskaber. Vi har de tre vi kalder Young Guns, som er Mikkel Damsgaard, Andreas Skov Olsen og Jonas Wind, som kender hinanden rigtig rigtig godt og som når vi er sammen med landsholdet, hænger sammen som ærtehalv, altid sidder sammen, altid går sammen. Og hvis de engang imellem går hver for sig, så driller vi dem lidt. Så der træder vi jo også ind i og præsentere dem samlet i de film og noget af det materiale vi laver. Trækker dem meget ofte i studiet sammen. Og bare for at sige, det er jo ikke kun de unge. Vi træder også meget ofte ind i de venskaber og relationer der er, dvs. Pierre og Yussuf som har spillet sammen som små drenge i boldklubben Skjold, der kan det være at vi laver fotos, videoer eller interviews med dem sammen. Så vi træder ind i den energi de har, men også fordi vi ved at der kommer noget helt særligt ud af det, fordi de har så fantastisk en energi. Yussuf og Christian Nørgaard har det samme, fordi de har spillet sammen som unge i Lyngby. Så vi ved jo hvordan vi skal skabe de der konstellationer og en særlig energi og begejstring, så det også er sjovt for dem.

Hjulmand nævner i sin bog, at han sammen med DBU arbejder på at få skabt en særlig identitet og identifikation med befolkningen omkring landsholdet. Hvordan vil du beskrive landsholdets identitet og hvordan søger I at kommunikere den gennem jeres platforme?

Landsholdet er det fodboldhold som kan samle hele Danmark. Der er kæmpe og imponerende stærke fangrupperinger og kulturer omkring mange af de store superligaklubber, blandt andet Brøndby og FC København. Når det kommer til klubber, så holder du med den ene og ikke den anden. Vi oplever og vil gerne arbejde videre med den fortælling der hedder, at landsholdet kan samle hele nationen, uanset hvad for en klub du holder med. Det kan også samle et fodboldpublikum som ikke ser så meget fodbold, som dem der ser vores klubber. Hvis du ser FCK og Brøndby regelmæssigt så er du - jeg tror vi også har nogle kategorier for det, når vi måler på det - sådan en inkarneret fodboldfan, nede i klubmiljø. Hvorimod, der er jo rigtig mange danskere, som kun ser fodbold når det er landsholdet. Det er måske også dem der ser håndbold, VM, EM. Det er også dem der følger Jonas Vingegaard. Så det er mere en national stolthed, end det er en klub tilhørsforhold. Og det vil vi gerne arbejde videre med. Vi vil også godt vise at de her spillere er gjort af nogle drømme og nogle ambitioner om at spille for det ultimative, nemlig landsholdet, men at de i sidste ende også kommer fra en lille bitte flække. Og det er derfor vi har haft mange markeringer, hvor de fylder deres barndoms klubber, og det er alt fra Martin Braithwaite i Guldager til Joachim Mæhle i Østerbro, hvor vi er med til at de stiller op til rigtig mange interviews, der handler om at han sende hilsner tilbage til Østerbro. Og jeg tror der var 1000 børn i kø for at få hans autograf da han kom hjem fra EM op til en begivenhed deroppe. Så vi prøver at skabe de koncepter, momenter og muligheder for fokuset. Vi inviterer barndomstrænere og barndomsclubber til landsholdet. Vi havde op til EM, der for nogle år siden - på den ene endetribune, der hang vi trøjer op fra deres barndomsclubber og havde inviteret deres trænere, som f.eks. Braithwaite, Skov-Olsen eller Pierre havde valgt de gerne ville se på stadion. De blev inviteret ind til en særlig arrangement. Så den fortælling arbejder vi meget videre på og det er jo blandt andet udviklet i samarbejde med Hjulmand.

Nu nævner du selv det her med, at det er rigtig vigtigt for jer at samle befolkningen, så har I i jeres kommunikation fokus på at engagere befolkningen? Og i så fald, hvordan?

Ja, det har vi jo haft med nogle forskellige tiltag, f.eks. under EM med "vi flager for Danmark", EM blev afviklet på ryggen af hele coronakrisen og der var stadig begrænsninger for hvor

mange man måtte være sammen med. Så prøvede vi at sige, hvordan kan vi sørge for at folk laver deres egne fodboldfester, prøvede at få folk til at flage. Der var helt fantastiske billeder af boligkomplekser, hvor der hang flag ud af vinduerne og altaner, eller folk der havde samlet flag i gårdene. Og det her med at have en stolthed over et dansk hold og et dansk brand, det prøvede vi meget at tappe ind i, men det er vigtigt at sige, at det er ikke noget vi gør og dikterer, det er jo ikke nogle flag vi hænger op. Vi prøver meget at tappe ind i der hvor fansene er, så de ligesom kan se sig selv i det. Vi tror meget på at involvere og gøre det i dialog. Vi har også forskellige fanpaneler, prøver at samarbejde med fansene, både dem der kommer ind i parken og dem der ikke gør, og i det hele taget prøver at sige “okay, hvad er det, de synes er sjovt” - det er også der der er opstået det, som Kasper også har været opponert for, at sige, at uanset resultatet inde i Parken, selv da vi tabte hjemme til Kroatien, så går spillerne rundt og takker fansene hele vejen rundt og giver sig tid til det. Også når det er småkoldt og når de er trætte, eller irriterede over en brændt målchance, så skal der være den der nære kontakt, og det prøver vi også at tage med i vores kommunikation. Vi filmer dem eller fotograferer, og vi takker meget ydmygt og taknemmeligt de fans der dukker op.

Her til sidst vil vi høre, om der er sat nogle rammer for, hvad og hvordan spillerne må kommunikere i landsholdssammenhæng, om deres udtalelser og handlinger kan have indflydelse på deres plads på holdet?

Nej altså, der er nogle helt kommercielle regler der hedder, at når de er sammen med os, så skal og må de kun kommunikere med vores partnere. Lad os sige, at der er en af vores spillere der har et kæmpe brandsamarbejde med et af de konkurrerende tøjbrands, det kan være Nike, Adidas eller Puma, så må der ikke køre en kampagne på deres kanal samtidig med, at de er sammen med landsholdet. Der er nogle regler for det. Til gengæld må de hjertens gerne poste vores nye trøjekampagne for Hummel, og mange af dem gør det også, for Hummel laver nogle sindssygt fede ting når de lancerer en ny landsholdstrøje. Så der er nogle regler for det. Derudover så blander vi os ikke i om de mener noget om det ene eller det andet. Vi rådgiver dem, og særligt når det kommer ind til, om de skal blande sig i politiske debatter. Der kommer de oftest til mig og siger, at de har den og den holdning og hvad tænker jeg om det. Men de er meget forsigtige, fordi sociale medier er blevet så, i min optik, grimme, forstået på den måde, at hvis du mener noget som helst, så kan du blive skåret over og svinet til på en helt sindssyg måde, for de folk der nogle gange bare sidder bag og nævner navne og nærmest kun hælder

galde ud i hovedet på dem, som har nogle værdier og gerne vil stå på mål for dem. Så du oplever formentligt også at hvis du kigger spillernes egne profiler igennem, så går de relativt sjældent ind i noget, som har kendt, og det er ikke fordi de ikke mener noget, men fordi de ikke orker en eller andens shitstorm.

Der er mange af spillerne der har bureauer på, på deres SoMe-content, fordi de ikke selv gider eller fordi de vil have det på en bestemt måde. Andre gør det selv, og en helt tredje er næsten ikke til stede på de sociale medier. F.eks. da Lasse Schöne og Andreas Bjelland var inde omkring landsholdet gjorde de en dyd ud af ikke at have profiler på de sociale medier, og egentlig også på den sjove og befriende måde. Og andre, f.eks. Christian Eriksen, specielt efter alt det han har været igennem, både det med den triste ulykke men også det sindssyge comeback. Han har jo flere millioner følgere både i England og Italien og er jo sit eget brand på den måde. Christian arbejder med det selv og har ikke de store bureauer med inde over.

Arbejder I på nogle måder med de brands? I forhold til landsholdet, f.eks. Christian Eriksen, tapper I ind i det på nogen måde?

Nej, altså vi har vores egen fotograf og eget videehold med, når vi er afsted på træningslejr, kampe eller til VM i november. Og så stiller vi jo vores content til rådighed for dem, og det er jo nemt nok for dem, at de kan dele det fra Herrelandsholdets kanaler, men de får det også direkte, så de kan bruge det. Og nogle gange får de også noget ekstra, det kan være, at Christian endnu engang har sat et frispark op i krogen til en træning, så får han det tilsendt, så han kan bruge det på sine kanaler. Så vi gør en dyd ud af at være professionelle, vi har investeret og udviklet markant på det område, så vi har kvalitet på de her ting. Både for at ramme vores egne kanaler og gøre det enormt fedt, men også for at give spillerne noget, de synes er fedt. Og det kan jeg jo se, mængden af de ting de deler, må også være et tegn på, at de synes det er fedt det vi laver, og det gør vi enormt meget ud af. På den måde er vi jo vores eget medie, vores kanaler og spillernes kanaler, og hvis du lægger det sammen, så når vi jo formentligt ud til flere mennesker end vi gør igennem enten EkstraBladet eller Bold.dk, eller hvem end det nu er.

12.3 Bilag 3 - Interview med Analyse- og forskningschef, Rasmus K. Storm

Kan du prøve at sætte nogle ord på, hvad du mener, der gør, at fodbold er så interessant. Og i forhold til det, hvordan sporten måske adskiller sig fra andre sportsgrene?

Det er svært at sige, hvorfor fodbolden er blevet så populær som den er, og hvorfor den er så udbredt på verdensplan. Der er bare nogle sportsgrene, der på en eller anden måde vinder større interesse internationalt end andre. Og så har det selvfølgelig også en selvforstærkende effekt, forstået på den måde, at fodbold er en af de sportsgrene, som blev tidligst kommercialiseret og på den måde også blev et underholdningsprodukt. Og på den måde breder den sig, og der opstår festlige ligaer rundt omkring i verden. Og det betyder så også, at fodbold bliver eksponeret meget mere og på den måde bliver det også udviklet.

Altså det er jo også en af de ting ved kommercialiseringsprocessen, at det ligesom bliver til et forbrugerprodukt. Så det har sådan en selvlogik, at så begynder man jo også med at udvikle produktet på en måde, så det får en større appel. Når det har meget medieeksponeret, så bliver det jo også mere populært. Med hensyn til sport i det hele taget, og det der med, at det er så interessant og sjovt at følge og hvorfor folk i det hele taget interesserer sig for det – det er der mange forklaringer på. En af dem kan være det her med, at sporten på en eller anden måde symboliserer, i et meget enkeltformet sprog, det moderne samfunds opfattelse, vækst og fremskridt. Altså det er noget der viser frem, hvad der skal til for at opnå det, som vi i alle mulige andre samfundssektorer interesserer os for – at vi skal være bedre, gøre noget, der er kvalitativt på et højere niveau end før – og så tilrettelægger vi alle aktiviteter i forhold til det. Altså alle politikområder, uddannelsespolitik, forskningspolitik, socialpolitik i bund og grund handler om at forbedre landets konkurrenceevne. Det kan sporten på en eller anden måde signalere, på en mindre risikofyldt måde end alle mulige andre. Det er sådan et sted, hvor vi kan gå hen og se på, hvad der skal til for at leve op til de her normer. Og når vi så gør det, når vi vinder, hvilket hænger sammen med de resultater, som du taler om, så stimulerer det noget i os. Det er lidt sådan en sociologisk forklaring, at vi bliver tiltrukket af sporten.

Så at svare på hvorfor fodbold er så populært hos mennesker, jamen så kan det være de her årsager. Og det kan man jo så fremme kommercielt, også brandmæssigt, hvor man kan se på, jamen hvordan får man knyttet en identitet op på det her fænomen – som jo så skal udtrykke noget generelt, som vi kan forstå. Fodbold og sport i det hele taget er meget nemt at afkode.

Det er meget nemt at finde ud af, hvem der vinder og taber. Hvem lever op til de her samfundsnormer. Jeg tror tilknytningen til fodbold også har noget at gøre med, at det ikke er så risikofyldt. Jeg ved godt, at der er risiko forbundet til klubberne og landsholdet i form af penge og skuffelse mm., men det er ikke sådan noget med, at der er en masse mennesker der bliver arbejdsløse eller der er krig – altså det er i virkeligheden ikke et særligt risikofyldt område. Vi kan relativt nemt koble os på det eller lade være – uden at det har de store konsekvenser. Vi kan godt være sure og skuffede og alt muligt, men det er ikke et bredt samfundsmæssigt problem. Så det er en forklaring på, hvorfor sport er så populært og hvorfor det har sine egne platforme og sin egen medieeksponering, end f.eks. mange andre samfundsområder, som jo egentlig er meget mere vigtige i bund og grund.

Det giver god mening. Jeg tænker også det hænger godt sammen med vores næste spørgsmål. Nu har vi lavet en del research på nettet, hvor der er rigtig meget forskning om fodbold. Nogle kalder faktisk fodbold for en dyrket religion. Kan du sætte ord på, hvad fodbold bidrager til, og hvorfor der er behov for den?

Jamen, der jo en masse identitet forbundet med det. Altså klubniveau, men især på landsholdsniveau. Og det er derfor, at det er så godt et produkt, fordi der er så mange følelser involveret i det. Hvis du ser det fra en stringent kommerciel synsvinkel, så er der utrolig mange følelser forbundet i det. En fodboldklub kan være et lokalområdes identitetsmarkør. Det kan betyde rigtig meget for Aarhus, Odense, København osv. For de fans, der interesserer sig for det, kan det være en identitetsmarkør, som man kan vise frem for omverdenen og sige – jamen se, hvad vi kan. Og det er lidt en parallel til det jeg sagde før, jamen så stimulerer man ligesom den der følelse af, jamen vi kan vise frem til omverdenen, at vi faktisk er gode til noget, der har en meget kraftig identitetsmæssig komponent. Og hvis det er landsholdet, så kan vi ligesom føle som nation, at vi er i stand til at præstere noget, som andre nationer ikke kan, når vi tæver dem i parken eller hvad end vi gør. Og det er jo virkelig en identitetsmæssig ting, som også kan være en genstand for kommercielitet og branding. Så ja, det er følelsernes økonomi, som driver noget af den her tilknytning som folk har. Så følelser og identitet er en meget stor komponent i hele det her setup.

Vi har lavet noget research, hvor vi også har kigget ind i de følelser der er forbundet i både klubhold og landshold. Her ser vi, at hvis du følger de store fodboldklubber, så er man i høj grad fodboldinteresseret og en ægte fan, hvorimod hvis man følger landsholdet, der formår man måske at tiltrække en større målgruppe, hvor det måske både er fodboldinteresserede, men også andre folk, der ikke interesserer sig for fodbold, der følger landsholdet alligevel. Kan du sætte ord på, hvad du tror dette kan skyldes?

Man kan sige det på den måde, at ja, fodboldlandsholdet er jo så national en identitetsmarkør, hvor klubberne er lokale. Og der er selvfølgelig et større potentiale for at samle flere mennesker omkring et landshold, fordi det repræsenterer Danmark. Og når det går godt for landsholdet i fodbold, og i håndbold osv., jamen så er der selvfølgelig flere der synes, at det er interessant at se på, fordi det vækker et eller andet. Der er nok en eller anden gruppe af fans, der altid vil følge landsholdet, uanset hvordan det går. Men det er klart at jo mere interesse for det, jamen så træder fænomenet mere frem som noget der repræsenterer nationen og så får medierne en større og bredere appeal. Som eksempel har det danske kvindelandshold i håndbold i mange år været ude af rampelyset, hvor de så er kommet tilbage nu og har kunne samle mange folk i blandt andet Royal Arena, hvor de næsten slog rekord med antallet af tilskuere. Det er jo et udtryk for, at det går godt for damelandsholdet. Og så er det også klart, at så får man flere tilskuere, flere medieinteresse og flere tv-seere. Mediernes dækning af sporten afhænger også af, om det går godt og om holdene leverer resultater. Der vil være større interesse både fra medierne, men også fra seerne, når holdene præsterer og har succes. Det vil falde væk igen, hvis det begynder at gå dårligt i en periode. Der vil stadig være en kerne – men det er klart, at når der er noget der er succesfuldt som repræsenterer nationen, så vil det også tiltrække flere danskere til det, fordi det på den måde symboliserer noget om at være dansk – som jo vel og mærke er utroligt, at der er plads til næsten alle mulige former for tolkninger af, hvad det så vil sige at være dansk. Vi kan genkende farverne, vi kan genkende vores flag, vi kan se noget dansk og vi er gode til det – og når vi kan det i sammenhæng med en sportslig fodboldbegivenhed, så skaber det en stor styrke for holdet. Det kan tiltrække en meget bred vifte. Så længe det bliver kædet op med at vinde og noget vi er dygtige til, så vil det tiltrække flere mennesker.

Tror du, at det at have et stærkt brand i sportens verden, er nok, hvis resultaterne ikke er der?

Ja og nej. Det vil det nok være for nogle. Der vil stadig være nogle, der vil følge holdet og som elsker selvpineriet og håbet om, at man kan blive til noget igen, selvom man klarer det dårligt. Det er jo en lidt modstridende følelse, som man kan have, som også handler om identitet. Altså drømmen om storhed i fiaskoen. Så der vil være nogle der vil være i periferien og som vil være der når der er succes. Det er det som man bygger et bredere brand for. Dem der har den der selvdestruktive kraft ved at synes det er fedt at følge nogle, der også er nogle fiaskoer, i håbet om, at det kan blive til noget stort.

Men det store brand og bygge et brand op, det er jo for at få en bredere appel og få flere danskere til at interesse sig for dem. Jo bedre det brand er, jo flere kan man bygge på og jo mere vil folk holde ved, også selvom, at resultaterne måske glipper i en periode. Men det er også klart, at den store tilslutning af popularitet, den er der primært, når det går godt. Så snart det begynder at gå dårligt, jamen så kommer selv Kasper Hjulmand i problemer, fordi der er så mange, der interesserer sig for det. Så er det klart, at der også er mange meninger om det. Folk bliver skuffede og det lader de gå ud over holdet og træneren, da det jo er dem, der skal kunne skabe de her resultater. Det er en bred opslutning afhængig af den succes, fordi det på en eller anden måde skal have en limpind, at binde sig an på, hvilket er succes. Tilknytning uden succes er svært. Det er sådan en vigtig norm, at vi skal kunne præstere noget og være gode og leve op til noget, i forhold til andre. Det er fuldstændig indgroet i vores samfund, så det er noget det bygger på, på mange måder. Så hvis man ikke kan leve op til de forventninger der er, så krakelerer brandet også lidt. Resultaterne er bare meget påvirkeligt. Det er selvfølgelig klart, fordi det er så medieeksponeret. Og der er så mange der interesserer sig for det – så når det først er deroppe, så kan det gå hurtigt begge veje. Igen, ja der vil være en kerne der godt forstå, at de er mennesker og at resultater svinger, men i den brede offentlighed, der kan det virkelig gå op og ned hurtigt, hvilket helt sikkert vil påvirke DBU's og landsholdets rygte og renommé meget hurtigt. Og det er også det, der gør, at det går virkelig stærkt. Til at Kasper Hjulmand bliver set som en helt til, at han bare skal levere lidt dårlige resultater, jamen så bliver alt, som man har hyldet ham for før, fuldstændig ligegyldigt.

Vi har læst nogle af dine artikler, og faldt blandt andet over din artikel ”Kan resultater gøre danskerne mere stolte”. Her kommer I frem til, at det at være værtsnation og klare det godt ved internationale turneringer, ikke afføder en stolthed hos danskerne. Kan du uddybe dette?

På kort sigt, er der ingen tvivl om, at vi som mennesker får en kortvarig lykkefølelse og rus, der også er en slags nationalfølelse. Det er fuldstændig udiskuterbart. Men vi ser samtidig, at den generelle lykke og stolthed af nationen og holdet falder, jo længere tid der går. Det er mere en øjebliksfølelse. Vores nationalfølelse er meget konstant. Den kan godt påvirkes, men vi går ikke rundt hele tiden og føler os stolte over at være dansker, blot fordi, at landsholdet har klaret sig godt til en international turnering. Derfor kan man ikke sige, at det bidrager til en langsigtet forøgelse af folks stolthed til landet. Og det hænger jo meget sammen med resultater og succes. Altså hvis man ikke har den konstante succes, hvilket jo er meget svært at have hele tiden, jamen så falder den her følelse ned igen. Forventningsdannelsen tilpasser sig også til det, man er vant til. Bliver vi ved med at vinde, jamen så vil det være noget vi værner os til. Og det er jo også her, at det kan blive problematisk for landsholdet, hvis de så ikke lever op til forventninger, som folk har. Og det er nok også derfor, at kritikken af dem pludselig bliver stor, fordi man nu efter et godt EM havde sat sig op efter noget bedre. Og det vil alt andet lige have betydning for deres brand.

12.4 Bilag 4 - Interview med sportsjournalist, Oliver Preben Jørgensen

Hvordan oplever I læsernes engagement på negative historier?

Negative historier vil altid have en tendens til at få læsere til at reagere. Sport er følelser, og læsere/seere/fans reagerer kraftigere på, når der er skrevet negativt om mennesker, de på den ene eller anden måde føler, de har en relation til.

- **Det giver god mening. Hvad kan der komme ud af at belyse negative historier? Og hvordan ser I engagementet på positive historier?**

Hvis man som journalist kritiserer eller belyser et følsomt emne, så skal man også være klar på, at det får folk til at ville give deres holdning og besyv med. Positive historier interageres der generelt meget mindre med – i hvert fald når det kommer til at kommentere på dem. Likes derimod kan ofte gå den anden vej – dem er der flere af på positive historier.

I hvilke situationer/typer af historier ser I det største engagement fra læserne?

BREAKING-historier, hvor man er i stand til at afsløre noget. De vil oftest trække mest engagement. Ellers er det igen historier, der deler vandene, der får flest til tasterne. Altså historier, man som læser er nødt til at have en eller anden holdning til – F.eks. ”Skulle han have haft rødt kort?” eller ”Hvem skal være deres nye træner?”. Med det sagt, så kan historier også være med cases af en størrelse, der per definition interesserer læserne. For vores vedkommende typer som Mikkel Hansen, Jonas Vingegaard, Holger Rune, Caroline Wozniacki osv. Dem er folk altid interesserede i at læse og høre om. Også selvom det er ”små” ligegyldige historier.

Har I inden interviews besluttet jer for, hvilken vinkel historien skal have - og efterlever I denne vinkel på trods af, at respondenterne svarer anderledes end måske antaget/håbet på?

Jeg udarbejder altid et manuskript eller spørgeskema inden et interview. I det har jeg altid forskellige veje og grene, jeg kan bevæge mig ud af alt efter, hvordan kilden responderer. Jeg har en ”hovedvej”, som jeg håber, interviewet bevæger sig ned af, men jeg skal altid være omstillingsparat, til hvis kilden ikke køber ind på præmissen. Så kan man presse mere eller mindre på i forhold til at få gennemtruffet en vinkel, men det kommer ofte an på kilden.

- **Er der så grænser for ”hvor meget”, I må vinkle og ændre på historien?**

Det er meget forskelligt. Nogle gange går man ind til et interview med idéer og tanker om, hvor det skal hen, og så kommer man hjem med noget helt andet, som ikke nødvendigvis er dårligere. Andre gange, så ligger hele historien i én specifik vinkel, som man jo så er nødsaget til at få en kilde til at forholde sig til. I den situation vil jeg ofte forsøge at ændre lidt i retorikken og indgangen til det, så jeg kan få et svar på det ønskede spørgsmål på en alternativ måde. Men jeg vil meget nødtigt vinkle skarpere, end hvad spørgsmål og svar kan bakke op – Noget, der ellers er meget på mode i sportsjournalistikken i disse tider.

Som sportsjournalist - oplever du selv en betydelig forskel i befolkningens reaktioner/kommentarer afhængigt af, om I sportsholdet leverer gode eller dårlige resultater?

Taget meget ud af første spørgsmål og svar, så ja, sportsinteresserede reagerer noget kraftigere på dårlige resultater. De appellerer ofte bare mere til, at man skal forholde sig til dem. Samtidig får de også oftere folk til at interagere og diskutere i kommentarsporene. En positiv historie får sjældent folk op af stolene.

Hvor bevidste er I om jeres/mediernes magt til at forme læsernes holdninger til det emne, I berører?

Jeg oplever egentlig ikke en følelse af magt over læsernes holdninger, men mere en magt over, hvad de skal have en holdning til. Altså at vi som medier sætter dagsordenen for, HVAD der skal diskuteres, og ikke nødvendigvis hvad folk skal synes. Jeg er dog meget opmærksom på, at der er visse emner/folk/problematikker, der ofte danner grobund for reaktioner og diskussioner. Derfor kan man godt tage sig selv i at være mere tilbøjelig til enten at lave en historie (om enten et emne eller en person), der kan få folk til tasterne i stedet for at vælge en anden historie, som måske er ”vigtigere”, men som ikke interesserer folk lige så meget.

- **Bemærker I, at jeres vinkel påvirker læsernes holdninger?**

Vinkling kan naturligvis være med til at få folk til at reagere forskelligt, men det handler mere om at få folk til at læse artiklerne i første omgang, end det handler om deres holdning til dem. Så vil der altid være nogle, der synes, vi vinkler misvisende eller ”snyder” læserne med vores vinkling. Det er desværre en del af det journalistiske landskab i disse tider.

Er I bevidste omkring emner, som I ikke kan/må spørge atleterne ind til?

Nu er pressechefer jo ofte en del af sportsverdenen, og de vil ofte styre på forhånd, hvis der er nogle ting, man ikke må spørge ind til. I de situationer lader man enten helt være med det eller forsøger at spørge ind til det ved at finde en anden indgangsvinkel.

- Respekterer I det?

Som udgangspunkt respekterer man naturligvis, når der er ønsker om ting, man ikke vil snakke om.

Hvad er jeres største interesse - at skabe en god historie for jer selv, atleten eller læserne?

Det vil altid være førsteprioritet at lave en god historie for os selv – det vil det for alle journalister. Dernæst for læseren og til sidst for atleten. Personligt forsøger jeg altid at levere et stykke journalistisk arbejde, som alle parter kan stå inde for og er tilfredse med – det kan selvsagt ikke altid lade sig gøre. Jeg er altid selv mest tilfreds, hvis jeg kan levere et produkt, hvor jeg efterfølgende kan komme tilbage til samme kilde uden nogen form for ”bad feeling”. Nogle gange spørger man ind til ting, som kilder har det svært ved at snakke om. Det er også en del af det, og så må man forsøge at gøre det med mest mulig respekt. Men jeg skriver aldrig en historie for atleternes skyld. Det handler om at skrive den fedeste historie (Hvis den er fed for læserne, er den også fed for os), og så er det en bonus, hvis kilden også godt kan lide det.

12.5 Bilag 5 - Interviews med befolkningen

12.5.1 Interview med JC

Først vil jeg introducere dig for de værdier, som Hjulmand og holdet selv har identificeret og arbejder meget med. De beskriver deres værdier som værende generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd. Kan du se landsholdet i disse værdier og føler du, at de formår at efterleve værdierne. I så fald, hvordan?

Jamen, der er da sket en tydelig forskel efter Kasper Hjulmand er kommet til føler jeg. Der er kommet meget mere åbenhed. Inden da var det meget lukket. Der var ikke rigtig interviews med spillerne osv., men det lavede Kasper Hjulmand helt om på, hvilket jo også gav popularitet. Der er skabt noget aura omkring landsholdet igen. Kasper Hjulmand er selv også en meget åben person, hvilket har gjort landsholdet meget populært igen. Det var jo blandt andet en kæmpe succes i EM sidste år. Deres præstationer ved VM for nylig var dog noget skuffende, hvor spillerne ikke præsterede det, som de skulle. Det kan der være mange grunde til.

Så hvis man kigger på værdien som f.eks. holdånd og fællesskab, så føler du, at det er værdier, som man ser meget mere til, efter Kasper Hjulmand er kommet til?

Ja, ingen tvivl om det. Jeg tror også det er det, der har givet dem den succes, som de har haft indtil VM i fodbold. Står man sammen som hold, så spiller man også bedre.

Hvis vi holder fokus på landsholdets kampe. Er det nogle du følger med i? Og i så fald, er der så forskel på, hvilke kampe du følger med ift. om det er venskabskampe, VM og EM?

Altså, der er ingen tvivl om, at jeg ikke går op i træningskampe, det synes jeg er dødsygt. Spillerne formår ikke at spille op til deres bedste, og det forstår jeg godt, fordi de er bange for at blive skadet. Men jeg ser alle kvalifikationskampe til EM og VM og kampe i turneringerne.

Okay, så du ville også se kampen selvom de ikke formåede at præstere de ønskede resultater?

Ja, for man har altid et håb. Det er jo også et af mine favorit hold. Så deres præstation har ikke indflydelse på om jeg ville se dem eller ej, men det er selvfølgelig sjovere når det går godt.

Følger du landsholdet på nogle sociale medier?

Nej, det gør jeg ikke, men jeg læser om dem i avisen.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet, er det f.eks. resultater, en bestemt spiller eller en bestemt begivenhed?

Det er nok da vi vandt EM i 1992. Og også slutrunderne generelt, f.eks. EM sidste år i Danmark.

Vil du mene, at du er loyal over for landsholdet? Følger du dem i tykt og tyndt og føler du, at du har en tilknytning til landsholdet og kan du mærke, at det for dig og for holdet handler om mere end blot at skabe resultater, men at det også samler den danske befolkning?

Ja, uden tvivl. Når der er EM og VM er det jo en fantastisk tid. Jeg arbejder i en institution og man kan mærke på børnene, at selv de, der ellers aldrig ville se en fodboldkamp, bliver helt høje over det. Så det samler helt sikkert befolkningen, især i de sidste slutrunder, hvor Danmark er med.

Ja, vi så jo i hvert fald under EM, at landsholdet fik flere fans og at opbakningen til dem var rigtig stor, også fra folk, der ellers ikke gik op i fodbold. Føler du, at det er blevet populært at følge landsholdet? Og i så fald, tror du det har indflydelse på, at folk har større interesse for dem?

Ja, det er der ingen tvivl om. Det er nok EM der har samlet den danske befolkning mest og det tror jeg skyldes en kombination af både Kasper Hjulmands ledelsesstil og Christian Eriksens kollaps. Hjulmand har formået at skabe en positiv ånd om landsholdet, hvilket skabte en positiv stemning. Det samme gælder spillet og de gode resultater, som jeg også tror havde indflydelse på det øgede tilhørsforhold. Det, at Christian Eriksen faldt død om gjorde noget ekstra ift. at holde sammen, både på holdet og i selve befolkningen.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe og hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

I første omgang er det jo danske fodboldinteresserede personer. Men i og med, at det er et samlingspunkt, kan det ramme meget bredt. Altså jeg har selv været i forsamlinger, hvor folk, der ellers måske ikke ville ane, hvad en fodbold er, har stået og hoppet ned af sofaen når landsholdet scorede eller vandt kampe og synes det var rigtig spændende. Jeg tror ikke alle kan identificere sig med dem, men jeg tror det er en rigtig stor del af befolkningen. Det er helt sikkert den sport, der samler bedst. Der er måske lige så mange der ser det danske herrelandshold i håndbold, men det er bare ikke samme eufori. Du ser ikke folk cykle rundt i landsholdstrøjer og samle sig foran storskærme, når det drejer sig om håndbold. Der er det bare helt anderledes i fodbold. Fodbold er jo Danmarks nationalsport, der er mange flere der går op i det og dyrker sporten. I fodbold er vi større underdogs end vi er i håndbold, men håndbold er bare en mindre sports nation, så chancen for, at Danmark f.eks. skulle vinde i 1992 var usandsynligt. Så det gør bare det hele større.

Vi snakkede jo om Hjulmand tidligere. Kan du uddybe, hvad du synes der kendetegner hans ledelsesstil? Og hvorvidt du synes han er en god eller dårlig leder?

Ift. hvad jeg tror han er, så er det lige præcis en måde jeg godt kan lide, at folk er ledere på. Han er åben, lyttende, behagelig og så tror jeg han har formået at skabe en stor tillid fra spillerne til ham. Det er nok fordi, at han netop lytter meget til sine spillere. Den opfattelse har jeg nok fået af at høre om hans egne udtalelser. Jeg har jo også hørt flere interviews med spillerne, hvor der aldrig har lydt kritik af Kasper Hjulmand, selv ikke efter VM, hvor det ikke gik så godt. Under EM fik man virkelig Kasper Hjulmand at se som menneske, især under et pressemøde, hvor han fældede en tåre. Men dette image, altså image som en behagelig og åben leder, havde jeg allerede af ham inden EM. Det var et image han havde formået at bygge op inden da.

Kender du til den tidligere landsholdstræner Åge Hareide? Og i så fald, kan du prøve at beskrive hans ledelsesstil og om du ser en forskel på hans og Kasper Hjulmands ledelsesstile?

Jeg ser specielt en forskel på åbenheden. Under Åge Hareide, var det næsten et lukket land at kunne se dem træne og få interviews med spillerne. Det har vendt fuldstændigt efter Kasper Hjulmands ansættelse. Det tror jeg også Peter Møller, direktør i DBU, har været med til at

skabe. Der var brug for at blive skabt noget åbenhed om landsholdet, for folk var blevet lidt trætte, både af holdet men også den stil og den måde, som de var på. På det fodboldmæssige plan, er det jo også sjovt at have en træner, som gerne vil spille noget positivt fodbold, hvilket Kasper Hjulmand især vil. Åge Hareide kiggede udelukkende på resultater og var jublende glad, hvis det blev 0-0 i en kamp. De spillede virkelig kedeligt under Åges ledelse. Det gør de ikke mere under Hjulmands ledelse, udover ved VM.

Hvad er din holdning til, hvorvidt spillernes adfærd privat, skal have indflydelse på spillerens rolle og mulighed for at spille på holdet? F.eks. hvis en spiller privat lavede en uhensigtsmæssig handling.

Jeg vil sige, at det er en vurdering, som træneren skal gøre sig. Hvis træneren mener, at det ikke generer truppen, og at træneren mener, at han kan få det bedste ud af den person, så vil jeg sige, at det er okay, at de fortsætter på holdet. Der er selvfølgelig grænser for, hvilke handlinger der er acceptable. Da Nicklas Bendtner f.eks. kom af med sin fodlænke, havde han jo udstået sin straf, så der ville jeg mene det er okay at tage ham med på holdet, hvis træneren synes det er okay.

Hvor får du primært din information omkring landsholdet ?

Det gør jeg primært gennem tv, sport og aviser.

12.5.2 Interview med PG

Først vil jeg introducere dig for de værdier, som Hjulmand og holdet selv har identificeret og arbejder meget med. De beskriver deres værdier som værende generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd. Kan du se landsholdet i disse værdier og føler du, at de formår at efterleve værdierne. I så fald, hvordan?

Hvis man kigger tilbage på EM, så vil jeg sige, at der er nogle af de værdier, der afspejler alt det der skete med Christian Eriksen, hvor Simon Kjær tog ansvar og også efterfølgende, hvor spillerne stillede op og besvarede spørgsmål om det hele til medierne. Det taler i hvert fald ind i holdånd og fællesskab. Generelt set vil jeg sige, at de er meget inkluderende. Der er kommet meget fokus på, hvordan de kommunikerer til befolkningen osv., både, at der vises, at der er god stemning i truppen, men også, at de gerne vil have et tæt forhold til befolkningen.

Følger du med i landsholdets kampe? Og i så fald, er der så forskel på, hvilke kampe du følger med i, ift. om det er venskabskampe, VM og EM?

Ja, man vil jo gerne altid ind og se landsholdet i parken, især pga. de resultater som de formåede at opnå til EM og den følelse, som de skabte under EM. Det er noget man ikke vil gå glip af, så hvis det er muligt at se kampene, ville jeg helt sikkert se dem. For 10 år siden havde det nok været anderledes, der gad jeg ikke rigtig se dem. Men der er bare sket noget med opbakningen til landsholdet efter EM, hvor man mærkede en stemning, som man bare ikke havde mærket før.

Følger du landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde de kommunikerer på?

Ja, jeg følger dem på Instagram. Som jeg nævnte tidligere, så er de blevet meget mere inkluderende. De prøver på en eller anden måde at tage danskerne tættere på deres træninger og hverdag. Det gør de i højere grad nu end de har gjort førhen. Det hænger nok også sammen med den øgede opbakning, der har været til dem. Så kunne jeg forestille mig, at det er blevet mere relevant for dem at pleje det forhold til danskerne. Samtidig er der en del profilering derinde, hvor man godt kan få en fornemmelse af, hvem der er de største profiler på landsholdet. Det kommer blandt andet til syne gennem dem, der taler mest og bliver mest vist frem.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet, er det f.eks. resultater, en bestemt spiller eller en bestemt begivenhed?

Når jeg tænker på landsholdet nu, tænker jeg sammenhold og nationalfølelse. For 10 år siden føler jeg ikke, at vi havde den samme nationalfølelse. Der var ikke den store opbakning til landsholdet. EM i 2021 var virkelig et turning point for landsholdet, så EM og sammenhold er det jeg tænker mest på, da det virkelig er en tid, der bragte os danskere tættere sammen.

Vil du mene, at du er loyal over for landsholdet? Altså følger du dem i tykt og tyndt og føler du, at du har en tilknytning til landsholdet og kan du mærke, at det for dig og for holdet handler om mere end blot at skabe resultater og at det også samler den danske befolkning?

Min følelse om landsholdet er ikke lige så stærk som min følelse til f.eks. Liverpool, som jeg holder med. Det skyldes nok, at man ikke har haft den følelse, som jeg har til landsholdet nu, de 10 foregående år. Det er først siden EM, hvor vi så, at de kunne skabe resultater og kæmpede. Vi har fået en træner, der kommunikerer meget og man kan mærke i dag, at de er til stede på en anden måde, så nationalfølelsen er tilbage. Jeg vil dog sige, at de klarede det rigtig dårligt til VM, så man sidder lidt tilbage med en dårlig smag i munden og tænker, om det bare var en bølge man red på under EM og at det nu er slut.

Under EM så vi jo, at landsholdet fik flere fans og at opbakningen til dem var rigtig stor, også fra folk, der ellers ikke gik op i fodbold. Føler du, at det er blevet populært at følge landsholdet? Og i så fald, tror du det har indflydelse på, at folk har større interesse for dem?

Ja, det er helt klart en ting at følge landsholdet. I og med, at resultaterne er der, så er der også bedre og større omtale om dem. Jeg tror, man skal se det lidt som en dominoeffekt, at hvis 10 af mine venner synes, at det er fedt at se landsholdet spille fordi vi ved, at de kan skabe en god stemning, så vil jeg også få den følelse af, at jeg ikke må gå glip af det. Og så sker der en dominoeffekt, hvor flere og flere begynder at ville følge dem og se deres kampe.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe og hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

I og med, at der er så stort fokus på sociale medier nu, så tror jeg deres målgruppe primært vil være de yngre generationer, fordi det nok er dem, der udgør størstedelen af deres følgere. Flere unge har jo også haft corona som en del at skulle forholde sig til i hverdagen, så de har nok ikke set de så mørke år med landsholdet, som nogle af os andre har. Derfor tror jeg, at det er en ny begyndelse for landsholdet, og landsholdet skal begynde at aktivere den yngre generation. Når det er sagt, tror jeg hele befolkningen er deres målgruppe, men jeg tror den primære målgruppe er de yngre. Jeg tror det er vigtigt for landsholdet at få den "almene" dansker med på bølgen. Det skal ikke kun være personer, der i forvejen er fodboldinteresserede, som de vil fokusere på. Det er selvfølgelig sværere at skabe interesse blandt ikke fodboldinteresserede, men ved at kommunikere og være synlige på blandt andet sociale medier er det nemmere at komme ud til dem.

Landsholdet fik jo Kasper Hjulmand som træner i sommeren 2020. Kan du uddybe, hvad du synes der kendetegner hans ledelsesstil? Og hvorvidt du synes han er en god eller dårlig leder?

Han virker meget sympatisk og som en, der har en oprigtig interesse i sine spillere. Ikke blot ift., hvordan de performer på banen, men han går også op i deres velvære uden for banen. Jeg fulgte Kasper Hjulmand som træner da han arbejdede i FC Nordsjælland. Der havde han lidt den samme ledelsesstil. Han har formået at udvikle rigtig mange spillere, hvilket man jo kun gør, hvis man er en god træner, men også hvis man er god til management og arbejde med mennesker. Hans ledelsesstil har været helt klar. Der er kommet meget mere kommunikation. Han vil gerne have nationalfølelsen tilbage, og det er tydeligt, at han gerne vil have, at kommunikationen til befolkningen skal være tættere, fordi det netop også giver incitament til, at folk følger dem og har positive associationer med dem. Jeg tror, at hvis landsholdet har et tættere forhold til danskerne, kan det komme dem til gode, når de f.eks. ikke performer godt, så jeg tror opbakningen vil være bedre. Så jeg tror, at man skal se det lidt som en investering i fremtiden, den ledelsesstil som han har. Hvis resultaterne ikke helt er der, så vil det tætte forhold til den danske befolkning hjælpe med at komme igennem perioden.

Kender du til den tidligere landsholdstræner Åge Hareide? Og i så fald, kan du prøve at beskrive hans ledelsesstil og om du ser en forskel på hans og Kasper Hjulmands ledelsesstile?

Jeg tror, at Åge er en lidt mere gammeldags leder. Nu var han også en del ældre end Hjulmand. Jeg tror han havde mere fokus på selve fodbolden, træne fodbold og dyrke fodbold. Han havde ikke så meget fokus på de interne forhold med spillerne og danskerne. Han kommunikerede ikke så meget ud. Jeg tror resultater var det vigtigste for Åge, hvorimod at forholdet med spillerne og danskerne er det vigtigste for Hjulmand, hvor resultater kommer lige efter. Åge havde ikke dårlige resultater med landsholdet, men han var bare ikke så åben og kommunikerede ikke rigtig med danskerne, hvilket nok også er endt ud i den manglende nationalfølelse, som mange danskere har manglet til landsholdet. Det har været godt for spillerne at få en træner ind, der har været så orienteret på at opbygge et godt forhold med befolkningen.

Hvad er din holdning til, hvorvidt spillernes adfærd privat, skal have indflydelse på spillerens rolle og mulighed for at spille på holdet? F.eks. hvis en spiller privat, lavede en ikke hensigtsmæssig handling.

Jeg synes, at spillernes private adfærd har stor betydning for, om de bør spille på holdet. Når man spiller fodbold, og især spiller på landsholdet, så repræsenterer man Danmark. Du repræsenterer danskerne og du skal være et forbillede for den yngre generation. Så hvis nogle agerede uhensigtsmæssigt ift. de værdier som landsholdet har, men som danskerne også forventer, så vil jeg sige, at lige meget hvor god spilleren er, så bør det have en påvirkning på, hvorvidt de burde spille på holdet.

Hvor får du primært din information omkring landsholdet fra?

Det gør jeg primært gennem instagram. De er synlige på mange medier, men det er primært fra Instagram, hvor jeg følger dem og så på tv'et.

12.5.3 Interview med HM

Hvad er dit kendskab til landsholdet? *Landsholdet har følgende værdier: Generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd.* Kan du se landsholdet i disse værdier og føler du, at de formår at leve op til disse værdier?

Jeg kender ikke til deres værdier, men kan godt se Landsholdet i dem, nu når du nævner dem. Specielt fællesskab, tillid og holdånd virker ret genkendeligt for mig. Det virker som om, at de har et godt fællesskab og en god holdånd, og det må være stærkt siden det stråler igennem til os seere.

Følger du med i landsholdets kampe? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke?
Ja jeg følger med i alle de kampe jeg har tid til - elsker når landsholdet spiller og synes det er fedt at følge dem. Det er dog kun i fjernsynet, men kunne da være meget fedt at komme ind og se en kamp på et tidspunkt.

Er der forskel på, hvilke kampe du ser? F.eks. venskabskampe, EM, VM.

Jeg ser nok de fleste kampe hvis jeg har tid, men det er selvfølgelig klart fedest at følge med i slutrunder, når det virkelig gælder og kampene er mere spændende.

Følger du landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde, de kommunikerer på? Hvorfor følger du dem?

Jeg tror jeg følger dem på Instagram. Jeg er ikke så aktiv og lægger ikke rigtigt mærke til hvordan de kommunikerer, men jeg ser da, at de nogle gange lægger resultater op og sådan. Og så kan man følge med i startopstillinger og udtagelser.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet? Hvorfor? Er det landsholdets resultater, nogle bestemte spillere, en bestemt begivenhed eller andet?

Det er nok generelt nationalfølelsen, Kasper Hjulmand og nogle af spillerne, såsom Christian Eriksen og Kasper Schmeichel. Jeg tænker også på EM i 92, da det virkelig var og stadig er en kæmpe begivenhed, som der stadig bliver talt om.

Føler du, at du har nogen følelsesmæssig forbindelse til landsholdet? Ikke nødvendigvis personligt, men mere om du er “loyal”, følger dem i “tykt og tyndt” og har en oprigtig interesse for holdet.

Jeg vil ikke sige at jeg har en følelsesmæssig forbindelse, men jeg går op i at følge med og synes det er fedt. Jeg har da en interesse for landsholdet, men går nok ikke så meget op i dem uden for banen.

Kan du mærke, at det for landsholdet handler om mere end at skabe resultater, og at de på en måde forsøger at samle den danske befolkning?

Det handler da altid om at vinde, men jeg kan godt fornemme, at de har stor succes med at samle den danske befolkning, der var i hvert fald rigtig mange der gik op i det under EM. Der glædede man sig også til at de skulle spille og var jo helt opslugt af skærmen. Vi havde endda sat storskærm op i festlokalet, da de spillede kvartfinale under min nieces 18 års fødselsdag. Det var jo noget næsten alle ville se, og de som ikke ville, havde ikke noget valg. Og at de så vandt gjorde jo bare festen og humøret endnu bedre.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe - og hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

Jeg tror målgruppen er meget bred, jeg kender mange på både min og mine børns alder (20-25), som går op i det. Mine forældre følger også med, men de ser også meget sport generelt. Måske de ældre ikke er lige så interesserede, medmindre de selvfølgelig elsker sport og fodbold. Jeg tror egentlig at det er en god blanding af mænd og kvinder, og målgruppen er nok at ramme alle dem som interesserer sig det mindste. Men nok i allerhøjeste grad er mænd og de lidt yngre, som identificerer sig med dem.

Landsholdet har fået flere “fans”, hvilket man så under EM 2021. Føler du, at det er blevet populært at være “fan” af dem, og tror du, at deres øgede popularitet har indflydelse på, at folk, der ikke førhen har haft en interesse for fodbold, har fået en større interesse?

Tja, jeg kunne nu personligt også godt selv lide at se landsholdet spille inden EM 2021, men der er helt klart sket noget i forhold til hvor mange der følger med. Det har nok også noget at gøre med at EM var på hjemmebane og der var god stemning i hele landet. Det var jo også

sommer, og det gjorde nok også noget ved humøret. Jeg tror da ikke at der er flere som ikke havde en interesse før, som har det nu, men der var nok en del der deltog i det sociale under EM.

Hvad synes du om Kasper Hjulmands ledelsesstil?

Han virker da som en god mand, og han formår da at samle holdet på en måde som jeg ikke har set længe. Han er meget "almindelig" og man kan nærmest have en fornemmelse af at man kender ham, selvom man aldrig har mødt ham, men det er nok fordi han bare er så nem og god til at tale. Jeg kan ret godt lide at se interviews med ham, fordi der er sgu ikke så meget pis med ham, han siger tingene ligeud. Det elsker jeg og sådan skal en god træner være.

Landsholdets tidligere træner var Åge Hareide. Ser du en forskel i måden de leder på og dermed landsholdet?

Ikke andet end at jeg meget bedre kan lide Kasper Hjulmand, men jeg kunne heller ikke lide Åge. Han var speciel, virkede tit sur og så synes jeg det er mærkeligt at have en norsk landstræner i Danmark. Det virker ikke helt så nationalt.

Hvad er din holdning til, om de enkelte spilleres handlinger i det private og handlinger og præstationer i klubberne, har en indflydelse på, om de skal være en del af landsholdet?

Jeg er af den holdning at privatliv og arbejdsliv er to forskellige ting, så det må de også være voksne og professionelle nok til at skille ad. Så på den måde skal det ikke påvirke hinanden, men det er klart, at går de ud og laver noget, som er ulovligt, så skal det selvfølgelig have konsekvenser. Men ellers mener jeg ikke, at deres handlinger uden for banen skal have en indflydelse på deres plads på holdet.

Hvor er landsholdet synligt for dig - hvor får du din information omkring dem fra?

Det gør jeg mest fra nyheder i fjernsynet og artikler på nettet.

Bliver du påvirket af, hvordan medierne fremstiller landsholdet? Eller er du kritisk på nogen måde overfor, hvordan de bliver omtalt?

Jeg tænker mest, at det meste der bliver delt er korrekt, men jeg er da klar over, at medierne har tendens til at fortælle og vinkle historier og nyheder på måder som skal påvirke læseren i

en bestemt retning. Tit og ofte bliver nyheder blæst op til noget det slet ikke bør. Jeg tror da at landsholdsspillerne og kendte personer er meget udsatte i forhold til at blive omtalt negativt i medierne, men det er nok bare en af ulemperne ved at være et kendt ansigt.

12.5.4 Interview med NM

Hvad er dit kendskab til landsholdet (deres værdier, slogan)? *Landsholdet har følgende værdier: Generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd.* Kan du se landsholdet i disse værdier?

Føler du, at de formår at leve op til disse værdier - I så fald, hvordan?

Jeg tænker sgu ikke så meget over værdierne, men de har da et stærkt fællesskab og kender jo også hinanden uden for landsholdet. Jeg tror de har meget tillid til hinanden, det kan man også se på den måde de spiller på, det virker som om, at de har nogle aftaler, som de prøver at overholde.

Følger du med i Landsholdets kampe? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke? Er der forskel på, hvilke kampe du ser? F.eks. venskabskampe, EM, VM.

Tja ja, jeg følger med i dem jeg kan se når jeg har tid. Det er meget fedt lige at følge med, men det er mest til EM og VM. Nogle gange ser jeg også venskabskampe og kvalifikationskampe, hvis jeg har tid, men det er ikke noget jeg går mega meget op i.

Følger du Landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde, de kommunikerer på? (de ting, de deler). Hvorfor følger du dem?

Jeg følger herrelandsholdet på Instagram og så følger jeg nogle af spillerne. Jeg tænker ikke så meget over de ting de deler, men nogle gange er det da meget fint at få en reminder om, hvis de skal spille eller noget, og man ikke lige vidste det. Jeg følger dem nok bare fordi det er meget fint at kunne følge med, specielt til slutrunder deler de mange ting.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på Landsholdet? Hvorfor? - Er det landsholdets resultater, nogle bestemte spillere, en bestemt begivenhed mv.

Jeg tænker på EM og så tænker jeg på Andreas Cornelius, Christian Eriksen og Simon Kjær. Andreas Cornelius fordi han spiller for FCK og jeg er FCK fan, og Eriksen og Kjær føler jeg bare er nogle ret vigtige og populære spillere. Især efter det der skete med Eriksen til EM, så føler jeg, at der er flere der er blevet fan af ham eller har sympati for ham.

Føler du, at du har nogen følelsesmæssig forbindelse til Landsholdet? Ikke nødvendigvis personligt, men mere om du er “loyal”, følger dem i “tykt og tyndt” og har en oprigtig interesse for holdet. Kan du mærke, at det handler om mere end at skabe resultater, og at de på en måde forsøger at samle den danske befolkning?

Tja, jeg følger da med i de fede og vigtige kampe og kan godt lide at se dem spille og følger også nogle af spillerne i deres klubber, men i tykt og tyndt er måske lige voldsomt nok. For mig handler det nok meget om resultater og at de vinder kampe, men jeg kan godt se, at det for mange også bare er hyggeligt og sjovt at se landskampe. For eksempel under EM var der mange der tog ud og så kampene på storskærm, og det var nok lige så meget for det sociale og festlige. Men på den måde fik de da samlet den danske befolkning.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe? Hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

Jeg tror målgruppen er unge mænd, måske i alderen 16-40. Det er nok dem der ser flest kampe og går mest op i det. Men jeg ved da at der også er flere piger der er begyndt at se det. Men ja, en god blanding men nok i sidste ende mænd der er målgruppen.

Landsholdet har fået flere “fans”, hvilket man så under EM2021 - føler du, at det er blevet populært/in at følge landsholdet/være fan af dem, og tror du, at deres øgede popularitet har indflydelse på, at folk der ikke førhen har haft en interesse for fodbold, har fået en større interesse?

Ja jeg tror det er blevet ret populært, specielt under slutrunder, er der mange der følger med. Jeg kender mange, som ikke har været så interesserede i fodbold, men som er taget med ud og se kampe osv.

Hvad synes du om Kasper Hjulmands ledelsesstil? Synes du, at han er medmenneskelig, empatisk, viser følelser mv? Og synes du, at det er en god/dårlig måde at være leder/landsholdstræner på? Uddyb gerne.

Altså, jeg ved ikke så meget om hans ledelsesstil, men jeg synes da, at han virker som en god træner. Det virker som om han er god til at gå forrest og tage ansvar, også når holdet spiller dårligt, så er han ikke bange for at snakke højt om det.

Landsholdets tidligere træner var Åge Hareide. Synes du, at der er en forskel på, hvordan landsholdet var under Åges ledelse vs. Hjulmands ledelse. I så fald, hvilke forskelle ser du? Og hvad synes du om denne ændring i ledelse/fokus?

Hmmm, jeg tror ikke, at Åge var lige så engageret som Kasper Hjulmand. Det virkede i hvert fald ikke som om, at Åge gik vildt meget op i, at det var landsholdet, og at det var Danmark, men mere bare om at skulle vinde. Det kan jeg i hvert fald huske, at han snakkede meget om. Jeg føler, at der er flere fans af landsholdet nu, men om det har noget med ledelsesstilen at gøre, det ved jeg ikke. Men jeg synes da, at det er en positiv ændring, fordi der er flere der går op i det nu. Det virker også som om, at spillerne har det godt på landsholdet, det siger de i hvert fald, i mange af de interviews jeg har set. Og spillerne snakker også godt om Hjulmand.

Hvad er din holdning til, om de enkelte spilleres handlinger i det private og handlinger/præstationer i klubberne, har en indflydelse på, om de skal være en del af landsholdet? F.eks. Nicki Billes misbrug mm., har det en indflydelse på, hvorvidt du synes han skal være på landsholdet, på trods af, at han måske er en dygtig fodboldspiller og havde kvaliteterne til at være på holdet?

Jeg synes egentlig, at de må gøre, hvad der passer dem så længe de er gode på landsholdet, men det er selvfølgelig klart, at hvis de gør noget ulovligt, så må de tage de konsekvenser. Men ellers synes jeg ikke, at deres privatliv skal have indflydelse på deres plads på holdet. Det er nok mere, hvordan de klarer det i deres klubber, der spiller en rolle.

Hvor er landsholdet synligt for dig - hvor får du din information omkring dem fra? Hvis du bliver eksponeret gennem diverse medier (aviser, tv mm.), bliver du da påvirket af, hvordan medierne fremstiller landsholdet?

Det er nok en blanding af sociale medier og nyheder på nettet og i fjernsynet. Jeg tænker ikke så meget over, hvordan medierne fremstiller dem, men jeg tror da, at det jeg hører, medmindre det lyder helt vildt mærkeligt. Jeg tror, at medierne skriver det, der er sandt lige når det handler om landsholdet, og så tror jeg, at de er gode til at sætte dem i et godt lys når det går godt, men også kan stille dem i et dårligt lys når det så går dårligt.

12.5.5 Interview med LM

Hvad er dit kendskab til landsholdet (deres værdier, slogan)? *Landsholdet har følgende værdier: Generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd.* Kan du se landsholdet i disse værdier og føler du, at de formår at leve op til dem - i så fald, hvordan?

Jeg kendte ikke til deres værdier, men jeg kan sagtens genkende de ting, når jeg tænker på herrelandsholdet. Specielt fællesskab giver rigtig god mening, de virker til at have et stærkt og solidt fællesskab.

Følger du med i landsholdets kampe? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvorfor ikke? Er der forskel på, hvilke kampe du ser? F.eks. venskabskampe, EM, VM.

Ja, jeg kan godt lide at følge med, derfor prøver jeg at se alle kampe. Men specielt slutrunder eller spændende kampe går jeg mest op i at få set. Jeg synes det er fedt, at vi som nation kan gå op i noget sammen, og jeg må også indrømme, at det sociale spiller en stor rolle under de store kampe. F.eks. var jeg ude til et storskærmsarrangement med venner til alle kampe under EM i 2021. Det var fedt at have nogle at se kampene sammen med.

Følger du landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde, de kommunikerer på? (de ting, de deler). Hvorfor følger du dem?

Nej jeg følger dem ikke, men det kunne jeg sagtens finde på. Jeg følger mere bare de kendte spillere såsom Christian Eriksen, Kasper Schmeichel og Andreas Christensen. De er alle relativt aktive på Instagram, så det er meget spændende at følge med i.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet?

Jeg tænker på, at vi generelt har et godt hold, altså spillemæssigt. Så tænker jeg på 'EM 92', selvom jeg ikke selv oplevede det. Det er noget, som mange stadig taler om den dag i dag, og man har hørt meget om, hvor fedt det var. Og så tænker jeg på spillere som Christian Eriksen, Schmeichel osv.

Føler du, at du har nogen følelsesmæssig forbindelse til Landsholdet? Ikke nødvendigvis personligt, men mere om du er “loyal”, følger dem i “tykt og tyndt” og har en oprigtig interesse for holdet.... Uddybende: kan du mærke, at det handler om mere end at skabe resultater, og at de på en måde forsøger at samle den danske befolkning?

Jeg kunne være en større fan, men jeg ser alt det jeg kan, går op i at følge med osv. Og så kan jeg godt lide fællesskabet omkring det. Jeg kan tydeligt se, hvordan landsholdet er gode til at få samlet den danske befolkning, specielt under slutrunder, men det er også blevet mere normalt at se de “mindre spændende” kampe, som f.eks. kvalifikationskampe.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe? Hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

Målgruppen er bred synes jeg, men fra 15-35 år tror jeg der er mest interesse for begge køn, derefter tror jeg der er flere mænd end kvinder der følger med. Det er nok mest mænd, der identificerer sig med landsholdet, specielt dem der enten selv spiller fodbold eller bare er kæmpe fodboldfans.

Landsholdet har fået flere “fans”, hvilket man så under EM2021 - føler du, at det er blevet populært/in at følge landsholdet/være fan af dem, og tror du, at deres øgede popularitet har indflydelse på, at folk der ikke førhen har haft en interesse for fodbold, har fået en større interesse?

Ja, det er klart blevet mere populært efter deres præstation ved EM2021, jeg ved også selv mere om dem efter den slutrunde. Jeg kender også mange, som ikke normalt går op i fodbold, men som synes, at EM var mega fedt og også fulgte med til VM.

Hvad synes du om Kasper Hjulmands ledelsesstil? Synes du, at det er en god/dårlig måde at være leder/landsholdstræner på? Uddyb gerne.

Jeg synes, at vi har en rigtig god træner. Han virker meget nede på jorden, menneskelig og fair. Jeg er stor fan af den måde han leder/træner på, og synes tydeligt man kan se, at han har et tæt bånd til spillerne. Det er også tydeligt at se, at han ikke kun er en “træner” for dem, men også virker som en ven. Han virker meget opmærksom på spillerne og ser dem som mennesker. Det synes jeg er enormt vigtigt, og det betyder også noget for mig, da jeg synes det på en måde

bringer dem tættere på os som fans. Jeg kan godt lide, at han ikke er bange for at vise følelser, og at han er ærlig omkring tingene, når det går dårligt, for det gør det nemmere at forholde sig til for sådan en som mig, som måske ikke ved sindssygt meget om fodbold når det kommer til selve spillet.

Landsholdets tidligere træner var Åge Hareide. Synes du der er en forskel på, hvordan landsholdet var under Åges ledelse vs. Hjulmands ledelse. I så fald, hvilke forskelle ser du? Og hvad synes du om denne ændring i ledelse/fokus?

Jeg kender ikke så meget til landsholdet fra den tid af. Min interesse for landsholdet var slet ikke den samme på det tidspunkt, og det kan sagtens have noget med Kasper Hjulmands måde at lede og samle holdet på. Måske det har givet befolkningen og os der ikke er hardcore fans noget mere at kunne relatere til.

Hvad er din holdning til, om de enkelte spilleres handlinger i det private og i klubberne, har indflydelse på, om de skal være en del af landsholdet?

Hvad folk gør i deres privatliv bør være ligegyldigt. Men der er grænser. Som f.eks. kriminalitet, da mange unge ser op til nogle af spillerne. De bør derfor være gode forbilleder og selvfølgelig ikke gøre noget ulovligt. Men hvad de ellers foretager sig i deres privatliv bør være op til dem selv og ikke have nogle konsekvenser for deres plads på holdet.

Hvor får du din information omkring landsholdet?

Primært gennem artikler og tv.

Er du på nogen måde kritisk overfor, hvordan de bliver omtalt i medierne?

Jeg forholder mig nogenlunde kritisk, hvis jeg læser noget jeg ikke helt tror på. Journalister har god fantasi.

12.5.6 Interview med LP

Hvad er dit kendskab til landsholdet?

Jeg kender til deres værdier, fællesskab og holdånd, hvilket er meget tydeligt når man ser dem både spille og blive interviewet i fjernsynet. Mange af dem virker så søde og ordentlige. Især Kasper Hjulmand virker som en meget sympatisk og jordnær træner, og det kan man se går igen hos spillerne. Der tror jeg også, at tilliden kommer til udtryk.

Følger du med i landsholdets kampe? Er der forskel på, hvilke kampe du ser? F.eks. venskabskampe, EM, VM.

Ja, jeg elsker at se landsholdet spille. Jeg ser flest kampe til slutrunder og ellers når jeg har tid. Jeg følger med, fordi de jo repræsenterer Danmark og jeg elsker at følge med i alle sportsgrene, når Danmark er repræsenteret.

Følger du landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde, de kommunikerer på?

Nej, jeg følger nok kun håndboldherrerne på Instagram. Jeg bruger ikke sociale medier så meget udover Facebook, men der læser jeg mest bare nyheder.

Hvorfor følger du dem på Instagram?

Jeg synes det er sjovt at se, hvad der sker bag landsholdet, som man ellers ikke ser. Og så kan man også lige følge lidt med i spillernes mål i deres klubber.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet?

Det første jeg tænker på er Danmark, deres rød/hvide dragter og på nationalfølelse. Og så synes jeg, at de har et pissegodt hold, og vi var så stolte af dem, da de nåede til semifinalen til EM i 2021. Jeg kan heller ikke undgå at tænke tilbage på sommeren 92', hvor drengene jo vandt guld. Det var sørme stort dengang og det er jo noget vi stadig ser tilbage på, selvom det er 30 år siden.

Føler du, at du har nogen følelsesmæssig forbindelse til landsholdet? Ikke nødvendigvis personligt, men mere om du er “loyal”, følger dem i “tykt og tyndt” og har en oprigtig interesse for holdet.

Nej, det tror jeg ikke, men jeg kan godt lide at følge med når der er kampe i fjernsynet, og så synes jeg, at det er dejligt, når de gør det godt.

Kan du mærke, at det for landsholdet handler om mere end at skabe resultater, og at de på en måde forsøger at samle den danske befolkning?

Fodbold og sport handler jo i høj grad om at vinde og lave gode resultater, men der var en meget rørende og følelsesladet stemning til EM i 2021 grundet hændelsen med Christian Eriksen, og der kunne man da bestemt mærke, at det handler om mere end fodbold og resultater. Og så var det bare så fint at se, hvordan drengene støttede op om Christian og hinanden og alligevel klarede det super super flot.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe? Hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

Jeg tror målgruppen er meget bred, men der er nok flere mænd der hepper og drikker sig fulde. Jeg ser også mange yngre der render rundt i Danmarkstrøjer, så jeg tror, at målgruppen egentlig er alle dem der interesserer sig lidt for fodbold og landsholdet. Det er nok mest mændene der identificerer sig med landsholdet, fordi de nok har en større interesse for fodbold, og fordi det er herrer der spiller.

Landsholdet har fået flere “fans”, hvilket man så under EM i 2021. Tror du, at deres øgede popularitet har indflydelse på, at folk, der ikke før har haft en interesse for fodbold, har fået en større interesse?

Ja, jeg tror da, at der er flere som fulgte med under EM fordi de spillede så godt, men jeg synes generelt, at de har et meget godt hold. Det så man også inden EM, hvor de vandt alle deres kvalifikationskampe, dem fulgte jeg også med i. Der er nok flere, som ikke havde en stor interesse for dem før, men som har fået det.

Hvad synes du om Kasper Hjulmands ledelsesstil? Synes du, at det er en god/dårlig måde at være leder/landsholdstræner på?

Jeg synes, at han er en dejlig mand, meget ærlig og sympatisk, og det er skønt at se, hvordan han virkelig vil spillerne det bedste. Man ser ham tit med et smil på læben og det betyder meget. Jeg synes han virker som en rigtig god træner, både for holdet og spillerne, men også for hele Danmark. Han er god til interviews og er god til at tale. Jeg synes, at Kasper Hjulmand er en af de bedste trænere, vi har haft i den tid jeg har kendt til landsholdet.

Landsholdets tidligere træner var Åge Hareide. Synes du der er forskel på, hvordan landsholdet var under Åges ledelse vs. Hjulmands ledelse.

Jeg fulgte ikke lige så meget med i landsholdets kampe, da jeg ikke synes, at de spillede så godt, men jeg synes der er stor forskel på Åge og Kasper. Det virkede ikke som om, at Åge var lige så passioneret omkring holdet, måske det var fordi han er norsk. Jeg havde også tit lidt svært ved at forstå ham. Men jeg kan se en forskel i, hvordan Kasper er mere opmærksom på spillerne, og det virker til, at han er tættere knyttet til dem, end Åge var.

Hvad er din holdning til, om de enkelte spilleres handlinger i det private og handlinger i klubberne, har indflydelse på, om de skal være en del af landsholdet?

De skal selvfølgelig opføre sig ordentligt ligesom alle andre mennesker, og hvis de gør noget ulovligt i den dur, så kan de ikke repræsentere landsholdet. Det må de stå til ansvar for ligesom alle andre. Så kan man være nok så dygtig som fodboldspiller, men hvis de ikke opfører sig ordentligt, må det have konsekvenser. De skal selvfølgelig også spille godt for deres klubber for at blive udtaget til landsholdet, men det tror jeg, at Kasper Hjulmand har helt styr på, og han tager vel også rundt og ser dem spille og han ved jo også godt i forvejen hvad de kan.

Hvor får du din information omkring landsholdet?

Det gør jeg fra nyheder i fjernsynet og på Facebook.

Bliver du påvirket af, hvordan medierne fremstiller landsholdet? Er du på nogen måde kritisk over for, hvordan de bliver omtalt i medierne?

Jeg tænker da, at det medierne siger og skriver om dem er rigtigt, det er jo ikke et eller andet realityshow, men normalt vil jeg da være kritisk. Men jeg ved ikke, hvor jeg ellers skulle få informationerne fra end i nyhederne.

12.5.7 Interview med CS

Først vil jeg introducere dig for de værdier, som Hjulmand og holdet selv har identificeret og arbejder meget med. De beskriver deres værdier som værende generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd. Kan du se landsholdet i disse værdier og føler du, at de formår at efterleve værdierne. I så fald, hvordan?

Jeg er en del på youtube, hvor jeg blandt andet har set, at landsholdet har en kanal, hvor de poster sjove videoer og challenges. Her udfordrer de hinanden og man ser det stærke sammenhold, der er mellem dem. Det viser i hvert fald meget godt det fællesskab der er mellem dem. Så fællesskab ses både mellem spillerne, men jeg synes også, at de repræsenterer fællesskab uden for banen. Det fik man i hvert fald lov til at opleve under EM, hvor vi var samlet som aldrig før. Jeg har aldrig gået op i at se fodbold, men under EM fik jeg virkelig lysten til det, da alle andre snakkede meget om det, og man kunne være sammen om noget så stort. Jeg synes især, at de formår at efterleve deres værdier som holdånd og tillid. Det så man blandt andet under EM, ved Eriksens kollaps, hvor man blandt andet så holdet samle sig om Christian Eriksen og trøste hans kone.

Følger du med i landsholdets kampe? Og i så fald, er der så forskel på, hvilke kampe du følger med ift. om det er venskabskampe, VM og EM?

Jeg ser primært landsholdets kampe, når de er med i f.eks. EM eller VM. Jeg synes det er sjovere at følge med i kampene når det er de større turneringer, da der så er flere der ser dem og stemningen omkring de kampe er større. Så har man mulighed for at se det med sine familie og venner.

Følger du landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde de kommunikerer på?

Jeg følger ikke landsholdets profil, men jeg begyndte at følge Christian Eriksen efter ulykken.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet, er det f.eks. resultater, en bestemt spiller eller en bestemt begivenhed?

Jeg tænker især på ulykken med Christian Eriksen, da det var en meget væmmelig episode, som man desværre var vidne til, hvis man så den kamp. Det var en begivenhed der rystede

mange danskere. Der var virkelig stor støtte til Christian Eriksen, så det var en episode der satte sig i mig.

Vil du mene, du er loyal over for landsholdet? Altså følger du dem i tykt og tyndt og føler du, at du har en tilknytning til landsholdet og kan du mærke, at det for dig og for holdet handler om mere end blot at skabe resultater og at det også samler den danske befolkning?

Ja, jeg vil mene, at det handler om meget mere end bare at skabe gode resultater. Når Danmark f.eks. spiller til EM og VM samler det i den grad den danske befolkning. Det skyldes jo også, at der især i det offentlige rum indbydes til fest. Barer holder åbent, storskærme sættes op, begivenheder finder sted osv. Så der bliver bare gjort meget ud af at samle danskerne til at se kampene. På min egen skole var der en dag under VM, hvor alle elever på skolen blev samlet i kantinen, hvor der var storskærm. Så så vi kampen sammen og næsten alle var iført merchandise. Så der er ingen tvivl om, at landsholdet er med til at samle den danske befolkning.

Hvem opfatter du som værende landsholdets målgruppe og hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

Jeg vil tro, at fodboldinteresserede har lettere ved at identificere sig med landsholdet, heriblandt spillerne, da de måske også har kendskab til spillerne i de respektive klubber. Når det er sagt føler jeg jo selv, at jeg har fået et tilhørsforhold til landsholdet, trods jeg aldrig har fulgt med i deres kampe før. Jeg kan mange af deres navne, og føler på sin vis også jeg kan identificere mig med dem, da de for mig virker meget meget nede på jorden, og jeg følte man kom tæt på dem under EM. Selve målgruppen for landsholdet vil jeg mene i store hele er den brede befolkning. Jeg tror landsholdet prøver at ramme hele befolkningen, uden at have fokus på enkelte grupper.

Under EM så vi jo, at landsholdet fik flere fans og at opbakningen til dem var rigtig stor, også fra folk, der ellers ikke gik op i fodbold. Føler du, at det er blevet populært at følge landsholdet? Og i så fald, tror du det har indflydelse på, at folk har større interesse for dem?

Ja, bestemt. Jeg er selv et eksempel på, at hele populariteten og euforien omkring landsholdet har indflydelse på min interesse. Havde opbakningen under EM ikke været så stor, og havde min omgangskreds ikke gået op i at se kampene, så havde min interesse ikke været der. Det

blev på en måde en selvfølge at se kampene. Samtidig er det også fedt at snakke med i samtalerne om landsholdet, som jo var omdrejningspunktet næsten hele sommeren 2021.

Landsholdet fik jo Kasper Hjulmand som træner i sommeren 2020. Kan du uddybe, hvad du synes der kendetegner hans ledelsesstil? Og hvorvidt du synes han er en god eller dårlig leder?

Som sagt har jeg aldrig været den store fodboldfan, så derfor kendte jeg heller ikke til Kasper Hjulmand inden EM i 2021. Når det så er sagt, føler jeg virkelig, at jeg lærte ham at kende under EM i 2021. Jeg så en del interviews med ham, og der virkede han som en meget behagelig træner, og samtidig også en god frontfigur, der turde stå i spidsen og tage ansvar. Der var f.eks. et interview i VM, hvor han tog skylden for, at landsholdet ikke klarede det så godt. Det viser noget om ham som person, at han tager ansvaret på egne skuldre. Derudover har han turde stille sig frem på pressemøder og vise sine sande følelser frem, og det har jeg stor respekt for.

Kender du til den tidligere landsholdstræner Åge Hareide? Og i så fald, kan du prøve at beskrive hans ledelsesstil og om du ser en forskel på hans og Kasper Hjulmands ledelsesstile?

Jeg kender ikke til Åge Hareide, så det kan jeg ikke rigtig svare på.

Hvad er din holdning til, hvorvidt spillernes adfærd privat, skal have indflydelse på spillerens rolle og mulighed for at spille på holdet? F.eks. hvis en spiller privat, lavede en ikke hensigtsmæssig handling.

Jeg kender ikke meget til, hvordan spilleren agerer i det private. Men jeg vil mene, at spillerne har deres egen dagligdag, så hvad de gør privat, bør være op til dem, uden det påvirker deres rolle på holdet. Det kommer selvfølgelig an på, hvad der er tale om af handlinger, taler vi f.eks. overgreb, misbrug eller andet, der også påvirker andre mennesker, synes jeg ikke de bør have en rolle på holdet.

Hvor får du primært din information omkring landsholdet ?

De er synlige for mig på sociale medier, som Tiktok og Instagram.

12.5.8 Interview med JA

Hvad er dit kendskab til landsholdet?

Jeg vil sige jeg har semi-kendskab til landsholdets værdier og slogan. Mange af dem har man hørt med et halvt øre på pressemøder osv.

Landsholdets værdier er generøsitet, fællesskab, tillid og holdånd. Kan du se landsholdet i disse værdier og føler du, at de formår at efterleve dem? I så fald, hvordan?

Jeg tror ikke jeg følger nok med til at kunne sige om de udlever dem, men det er min opfattelse når man hører interviews med dem, at især holdånd er noget, som der bliver gjort meget ud af skal efterleves både på og udenfor banen.

Følger du med i landsholdets kampe?

Ja, jeg ser landsholdets kampe, men kun dem som ’’gælder’’. Det er sjældent jeg sætter mig og ser venskabskampe.

Følger du Landsholdet på nogle sociale medier? Hvis ja, hvad tænker du om den måde, de kommunikerer på? (de ting, de deler). Hvorfor følger du dem?

Ja, jeg følger dem på Instagram, fordi det er spændende at følge med i, hvad de laver på træningsture og i lejren under slutrunder. Når vi ikke er i en slutrundeperiode, så er det begrænset, hvor meget jeg følger med.

Så det er meget grundet indblikket man får bag om landsholdet?

Ja, det er det helt sikkert. Jeg synes det er fedt, at de viser lidt mere personlighed på Instagram og deler videoer om spillerne, som ikke kun omhandler fodbold.

Hvad er det første du tænker på, når du tænker på landsholdet?

Tradition, kultur, og det sammenhold de repræsenterede under EM.

Hvad skyldes, at du tænker på dette?

For det første var der en sindssyg stemning under EM, og landsholdet formåede virkelig at samle den danske nation. De fik skabt et sammenhold, som jeg ikke har oplevet før.

Landsholdet er et hold der spiller for- og repræsenterer Danmark, hvorfor jeg tænker tradition og kultur. Der er mange traditioner forbundet til det at spille på landsholdet.

Føler du, at du har nogen følelsesmæssig forbindelse til Landsholdet? Ikke nødvendigvis personligt, men mere om du er “loyal”, følger dem i “tykt og tyndt” og har en oprigtig interesse for holdet.

Ikke rigtig, men jeg er loyal i den forstand, at jeg aldrig kunne finde på ikke at heppe på dem. Dette skyldes nok i højere grad en nationalfølelse og tilknytning, end en decideret tilknytning til selve holdet.

Kan du mærke, at det for holdet handler om mere end at skabe resultater – også at samle den danske befolkning? I så fald, hvordan?

Ja, det synes jeg bestemt. Som sagt formåede de at samle befolkningen under EM i 2021, og de fik virkelig udtrykt og vist, at fodbolden handler om mere end at vinde. Det fik jeg i hvert fald indtryk af, i forbindelse med Eriksens kollaps. Der handlede det helt klart om mere end at skabe resultater.

Hvem opfatter du som værende landsholdets primære målgruppe? Altså hvem tror du i højere grad identificerer sig med landsholdet?

Jeg ved ikke om jeg tror landsholdet har en decideret målgruppe, men jeg tror der er en stor forskel i blandt dem som identificerer sig med landsholdet før og efter EM i 2021. Før EM i 2021 tror jeg det primært bare var folk med en vis interesse for fodbold. Efter 2021 tænker jeg, at det i ligeså høj grad er folk, som bare ønsker at opleve det sociale ved at se fodbold sammen.

Der er kommet flere “fans” af landsholdet siden EM i 2021. Føler du, at det er blevet populært at følge landsholdet og tror du, at deres øgede popularitet har indflydelse på, om folk føler en tilknytning til dem?

Ja, det tror jeg. Men jeg tror til gengæld også, at den tilføjede tilknytning der kom grundet EM i 2021 ryger hurtigt, hvis ikke landsholdet formår at skabe kampe, som folk vil samles omkring fjernsynet sammen for at se. Jeg tror, at mange blot blev “fan”, fordi der blev skabt en fest omkring landsholdet og specielt EM. Altså, så tilknytningen i højere grad skyldtes sammenholdet der var, det sociale, end selve fodbolden.

Hvad synes du om Kasper Hjulmands ledelsesstil? Og hvorfor?

Umiddelbart synes jeg, at han er en meget god leder. Jeg tror, at han er populær pga. hans humanistiske ledelsesstil, og ikke er bange for at vise sine følelser. Det udfordrer måske lidt den klassiske stereotyper, som er hård og kontant.

Landsholdets tidligere træner var Åge Hareide. Synes du der er forskel på, hvordan landsholdet var under Åges ledelse vs. Hjulmands ledelse. I så fald, hvilke forskelle ser du? Og hvad synes du om denne ændring i ledelse/fokus?

Jeg tror helt sikkert, at der er stor forskel på antallet mennesker der følger med i landsholdet, fra da Hareide var træner til nu. Men den større tilknytning til landsholdet tror jeg mere er pga deres præstation til EM i 2021, end det er pga. Hjulmands ledelse vs. Hareides ledelse.

Så du tror ikke, at den nuværende tilknytning af befolkningen til landsholdet, skyldes lederen af holdet?

Jo, helt sikkert.. i en grad. Det er helt sikkert også pga deres præstation til EM, men jo. Jeg tror også, at det er pga. træneren. Hjulmand er måske lidt nemmere at identificere sig med, end Hareide var. Hjulmand er mere jordnær, så det i højere grad er lettere at få en fornemmelse af, hvem han er som person.

Hvad er din holdning til, om de enkelte spilleres handlinger i det private og handlinger/præstationer i klubberne, har en indflydelse på, om de skal være en del af landsholdet?

For min skyld kan de være på landsholdet uanset hvad, så længe de ikke laver ulovlige ting. Lidt ala du kan blive fyret af din arbejdsgiver, hvis du ikke har en ren straffeattest.

Hvor får du din information omkring landsholdet fra?

Instagram og nyhedsartikler.

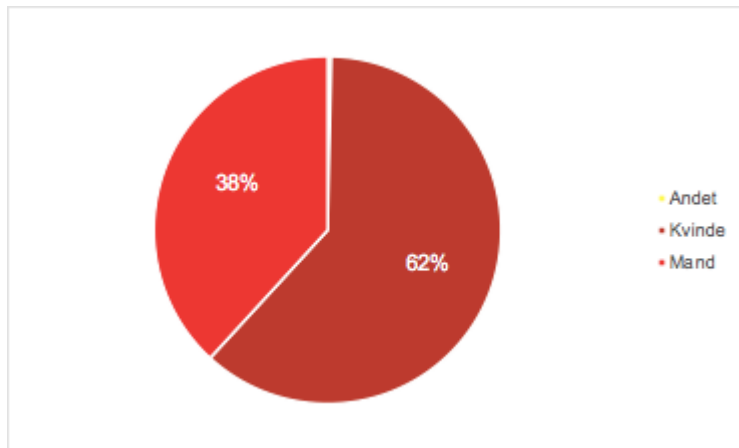
Bliver du påvirket af, hvordan de fremstiller landsholdet? Er du på nogen måde kritisk overfor, hvordan de bliver omtalt i medierne?

Jeg vil ikke mene, at jeg bliver påvirket af den måde de bliver fremstillet på. Det er selvfølgelig med den antagelse, at der ikke sidder en journalist med hovedet oppe i røven og ikke aner, hvad

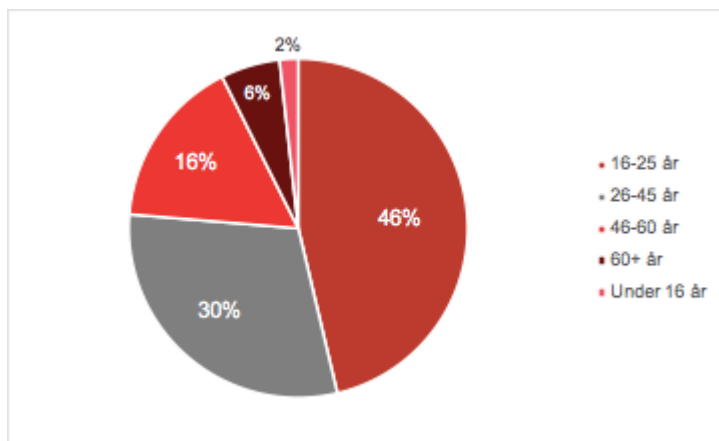
han/hun laver. Men så bliver jeg nærmere irriteret over journalisten, end jeg bliver irriteret på landsholdet, som måske fremstår negativt pga. en artikel.

12.6 Bilag 6 - Survey 1

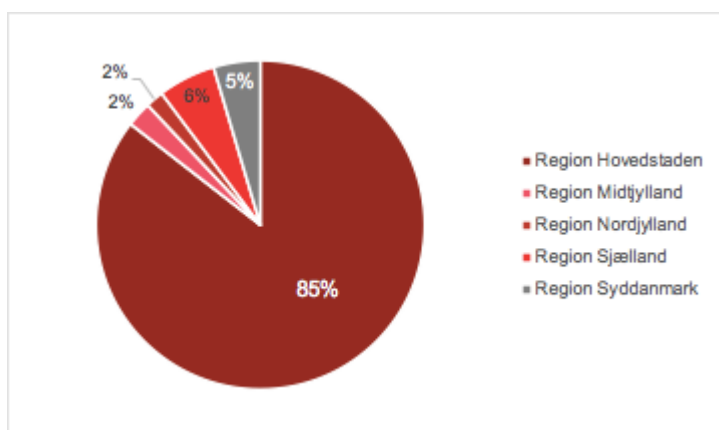
Hvilket køn identificerer du dig med?



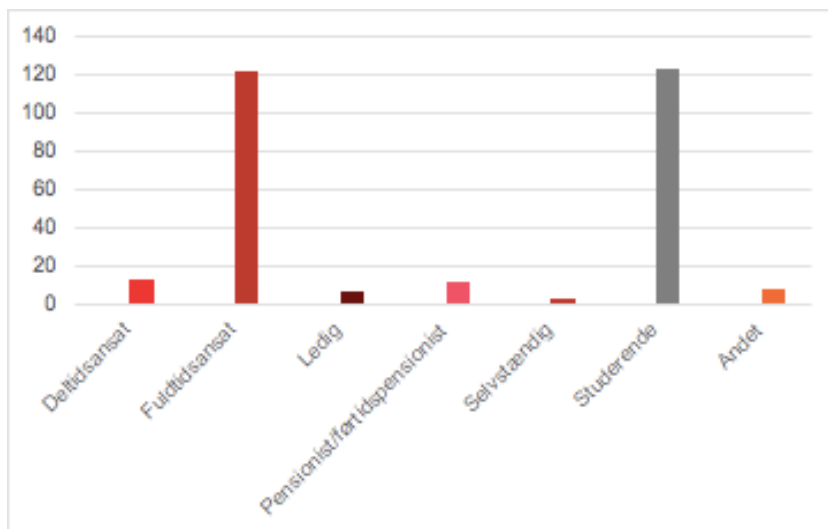
Hvor gammel er du?



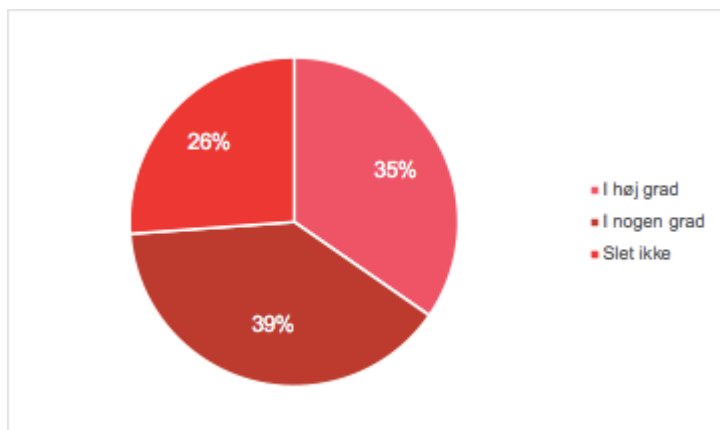
Hvor i landet er du fra?



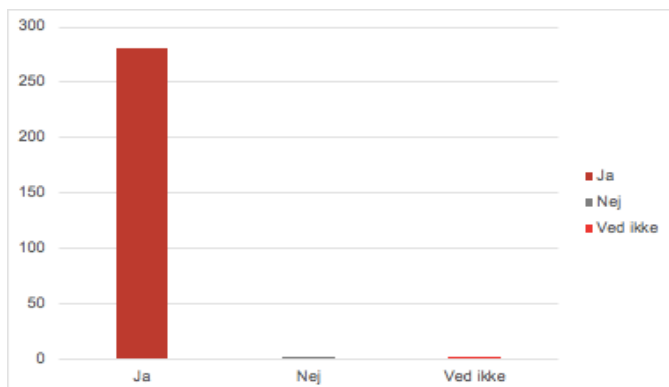
Hvad er din beskæftigelse?



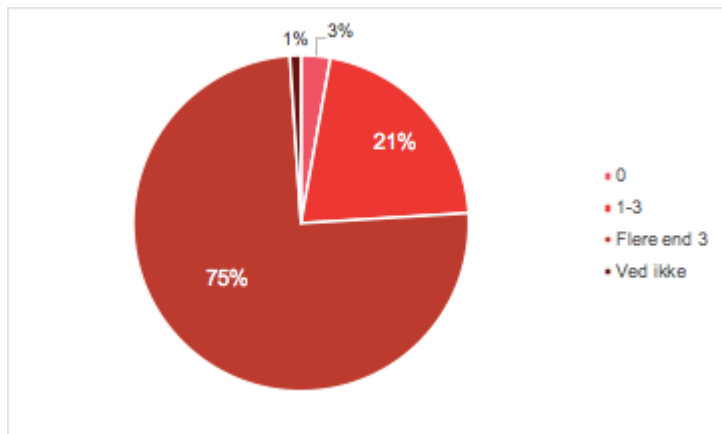
Vil du betegne dig selv som fodboldfan (generelt)?



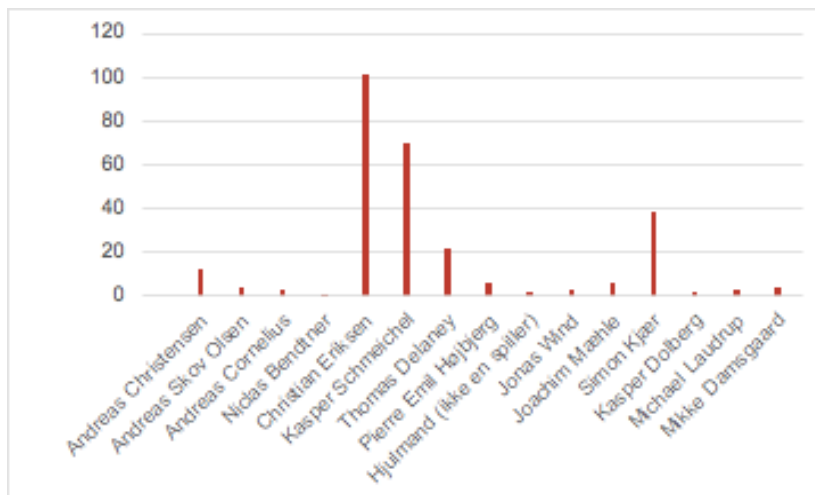
Har du set en dansk herrefodboldlandskamp før? (Enten I TV eller live)



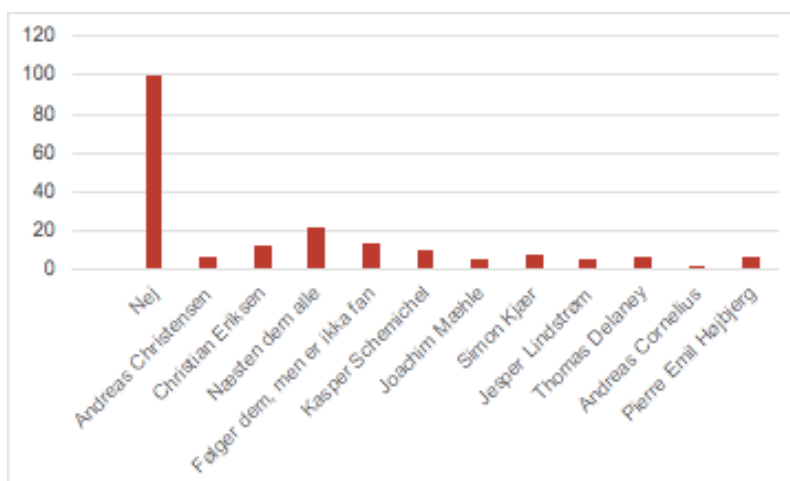
Hvor mange af Danmarks kampe så du under EM i 2021?



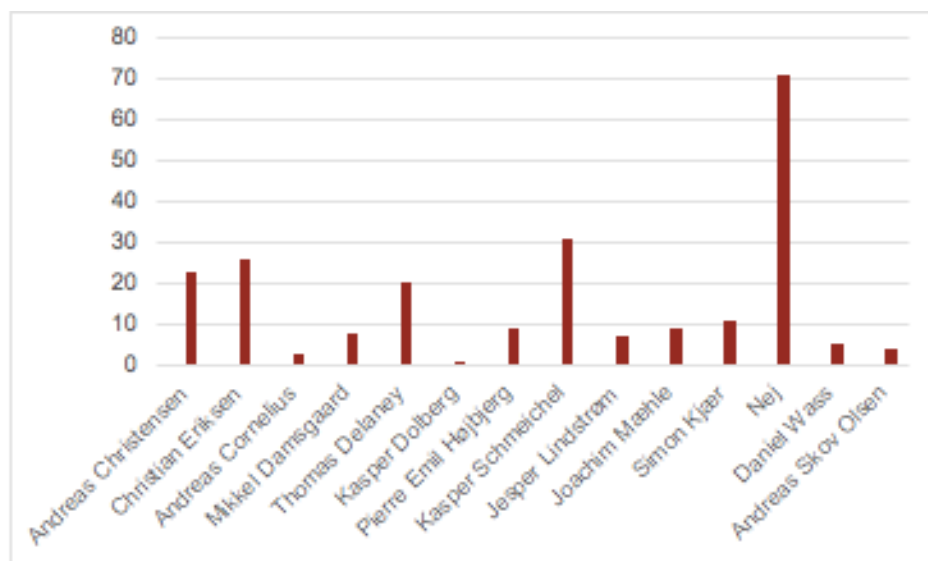
Hvilke spiller er den første du tænker på, når du tænker på landsholdet?



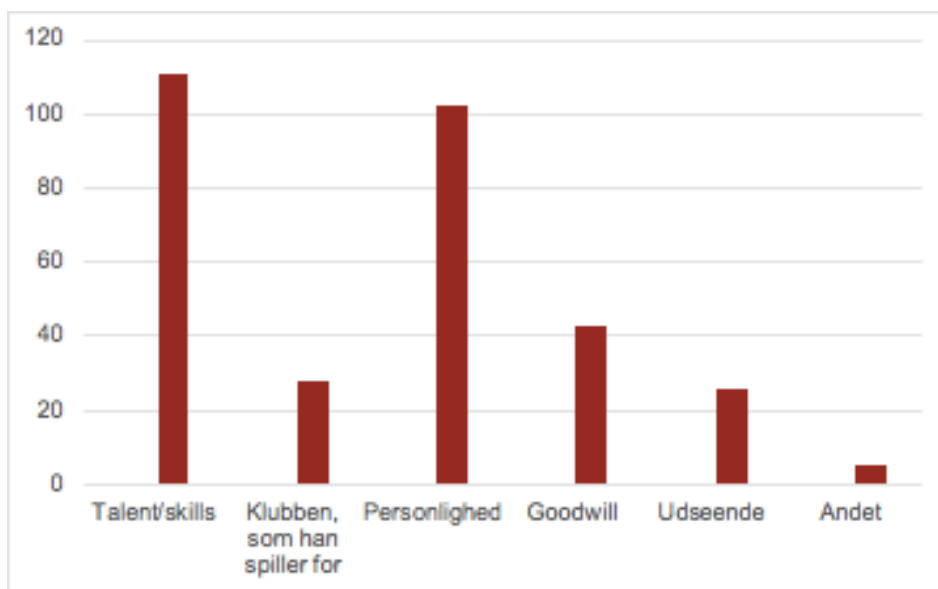
Er du fan af en eller flere spillere og følger du dem i deres respektive klubber? Hvis ja, hvem?



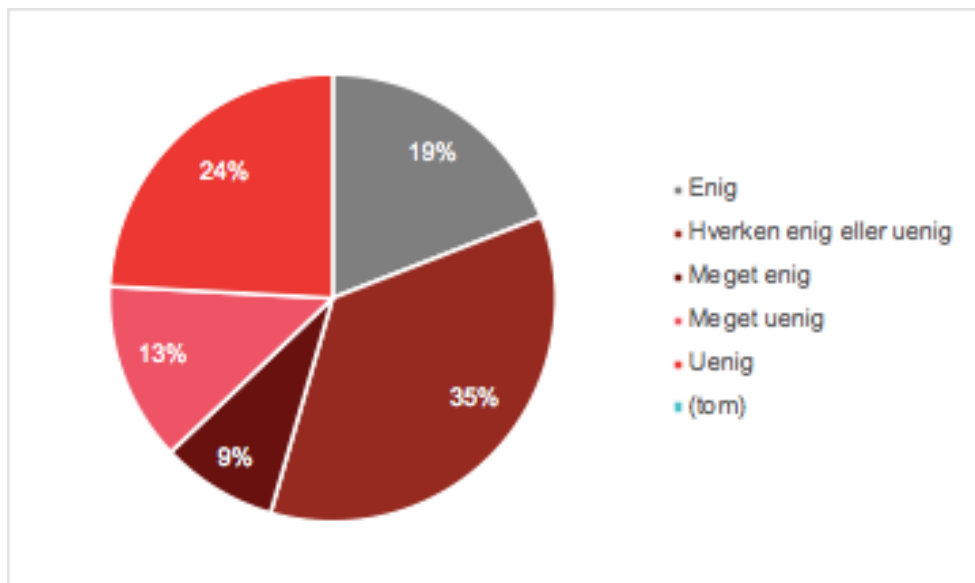
Har du en favoritspiller på herrelandsholdet? Hvis ja, hvem?



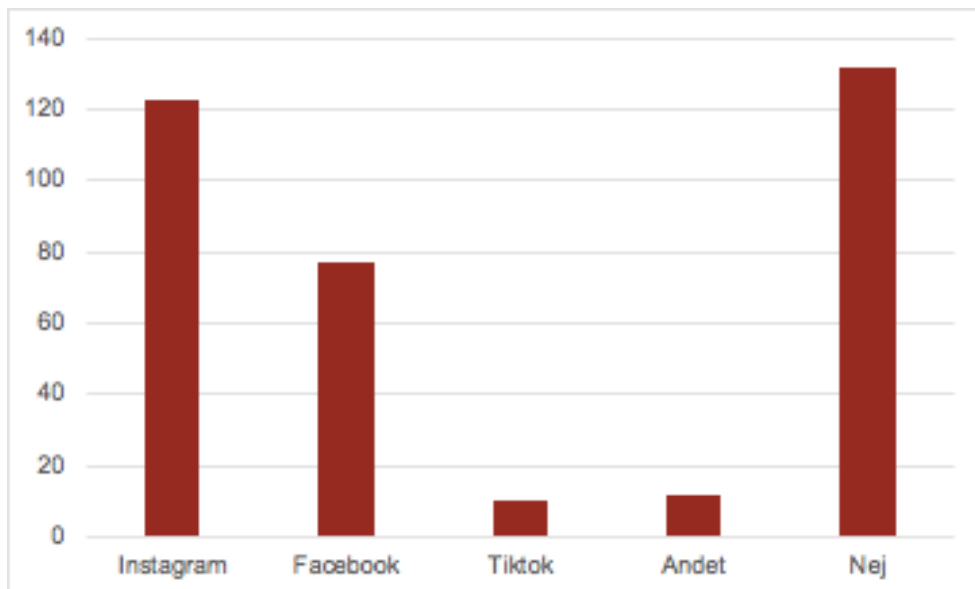
Såfremt du har en favoritspiller: Hvad er årsagen/erne til, at han er din favoritspiller?



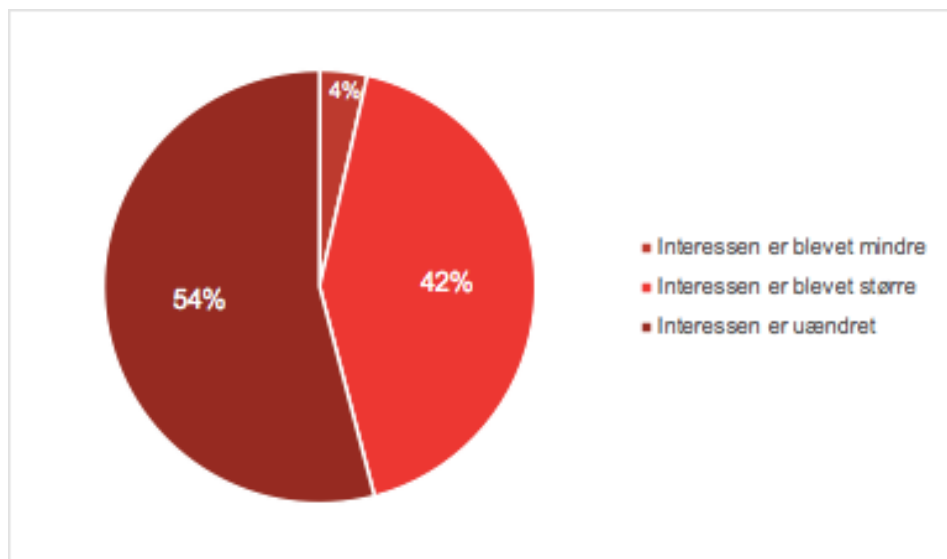
Såfremt du har en favoritspiller - Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Min favoritspiller har indflydelse på min interesse og opbakning til Herrelandsholdet



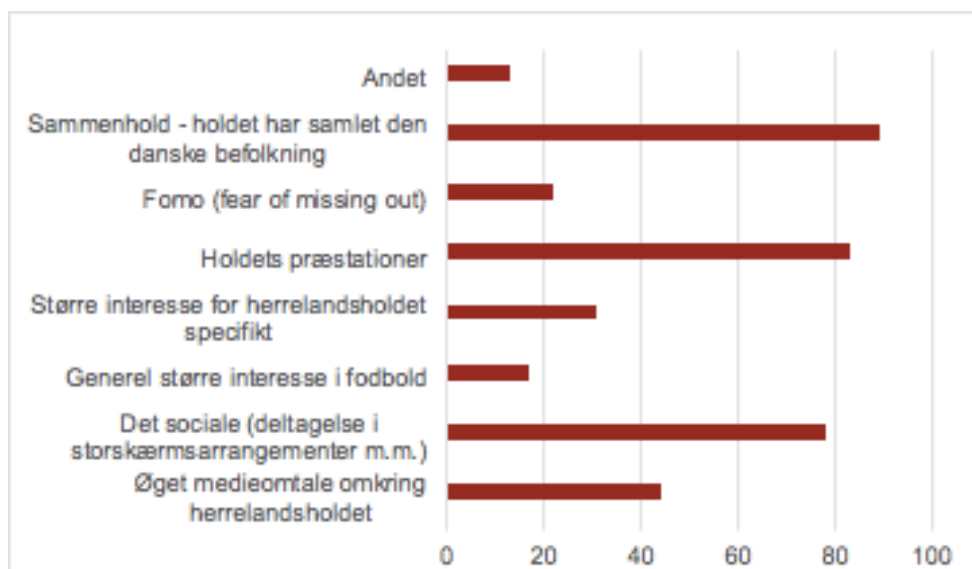
Følger du herrelandsholdet på nogle af følgende sociale medier? Sæt gerne flere krydser:



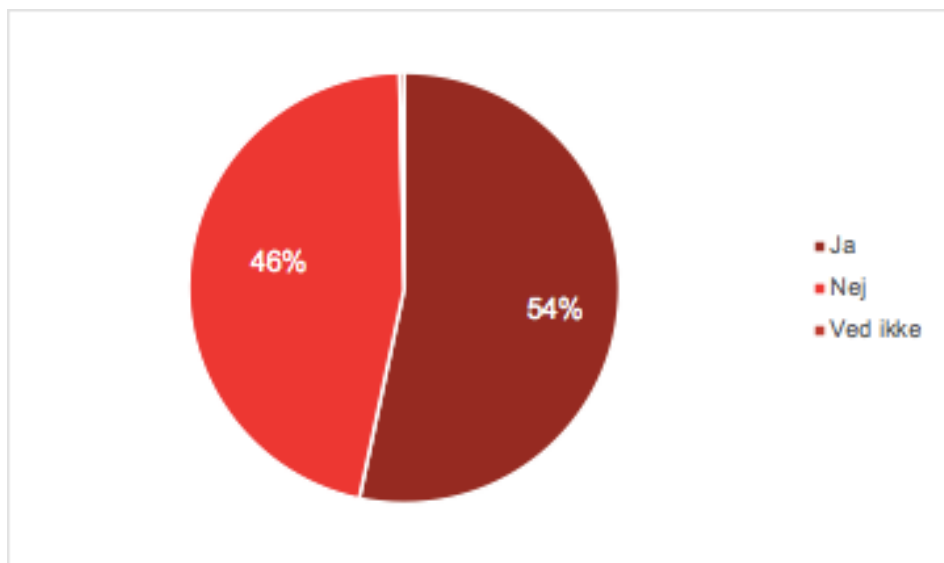
Hvordan vil du mene, at din interesse for herrelandsholdet har ændret sig efter EM21?



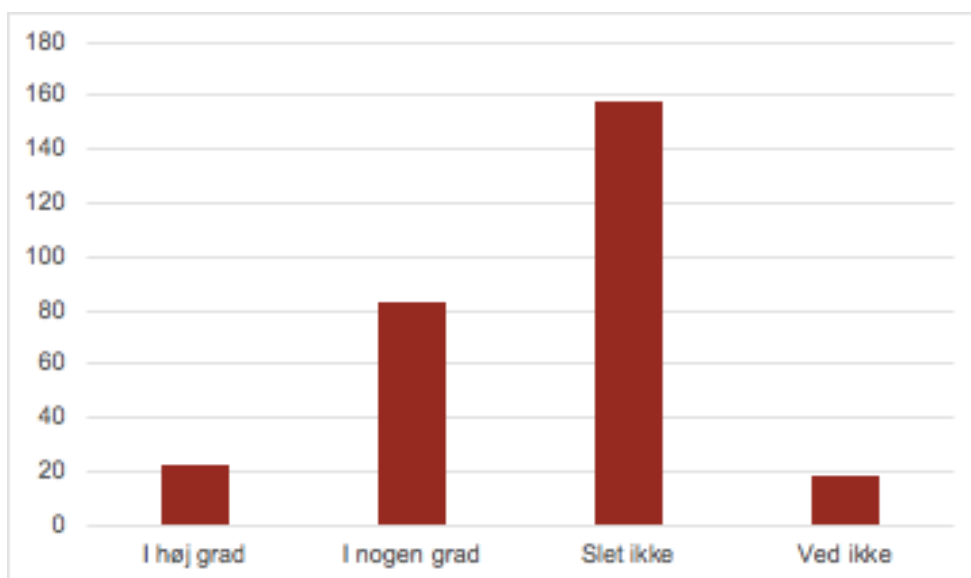
I tilfælde af, at din interesse er blevet større, hvad skyldes det? Sæt gerne flere krydser:



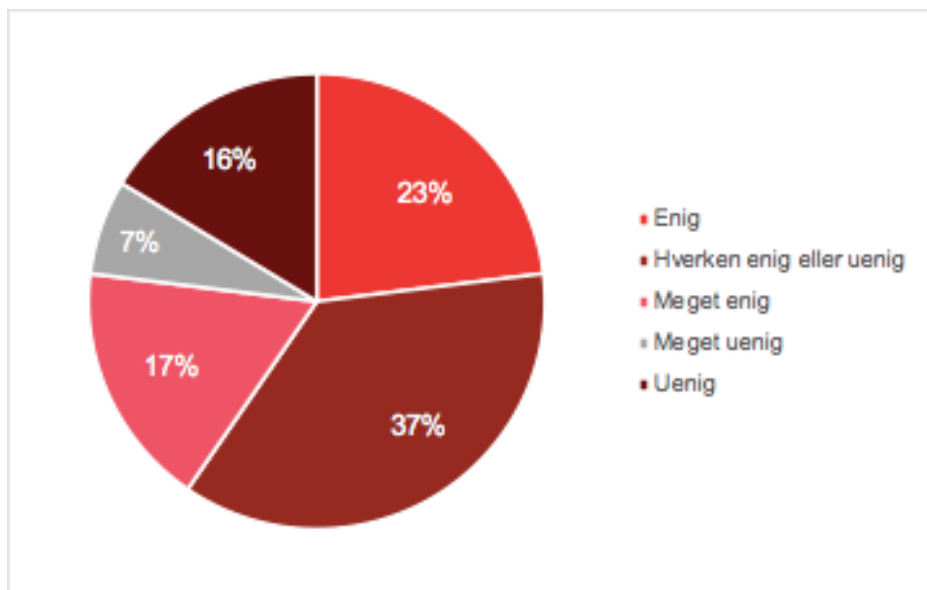
Ejer du noget merchandise fra herrelandsholdet? F.eks. landsholdstrøje, halstørklæde el. lign.



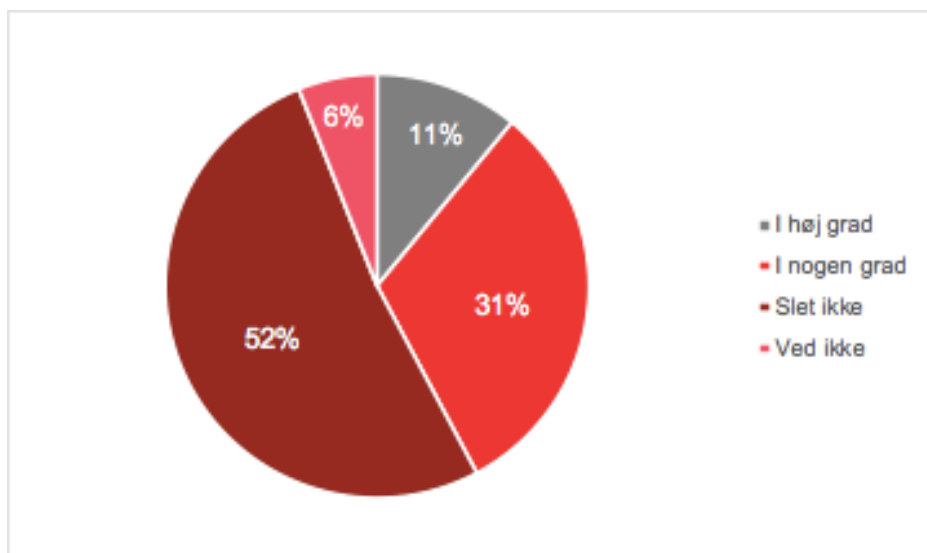
Har herrelandsholdets deltagelse til VM i Qatar haft en negativ indflydelse på dit syn på herrelandsholdet/DBU?



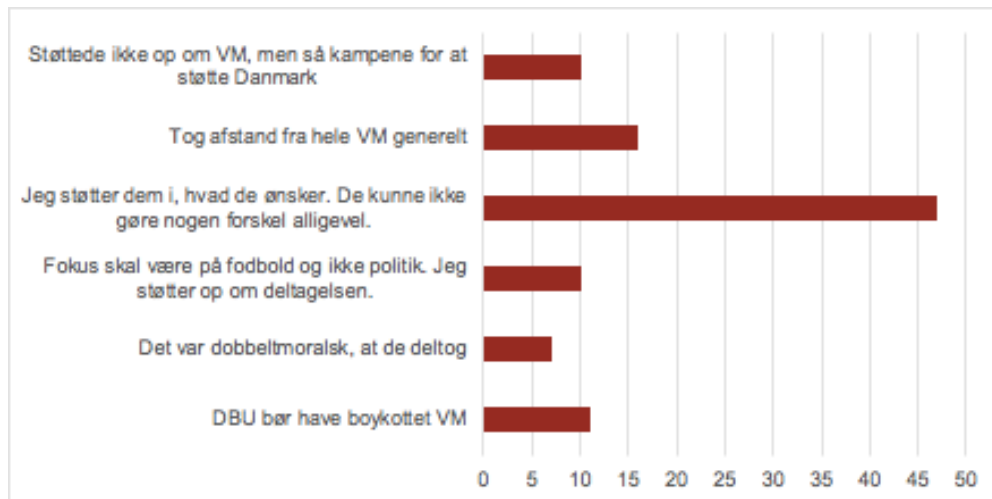
I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn: Jeg støttede op om Herrelandsholdets deltagelse til VM i Qatar:



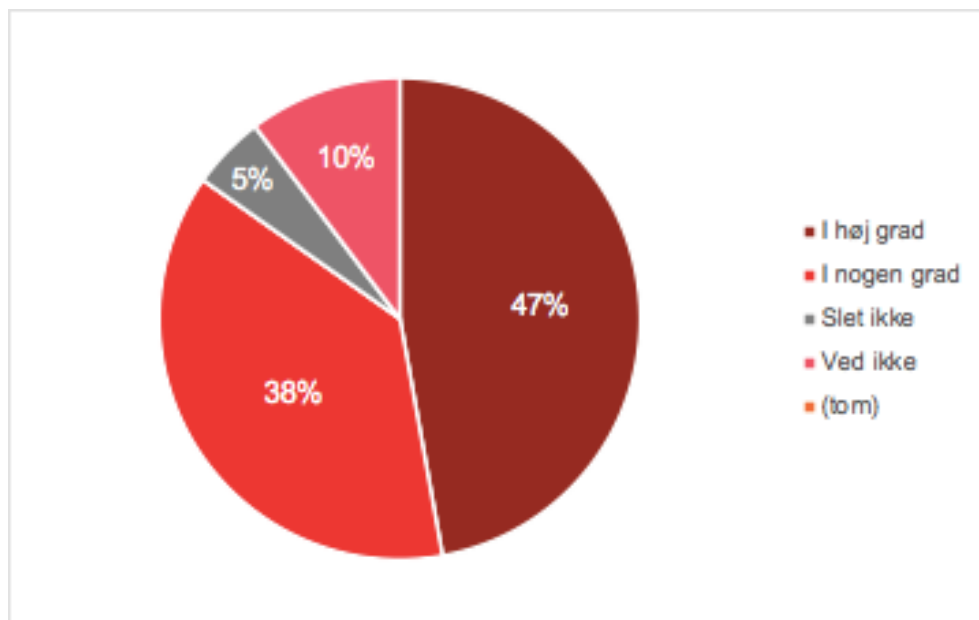
Havde herrelandsholdets deltagelse til VM i Qatar indflydelse på, om du havde lyst til at se kampene?



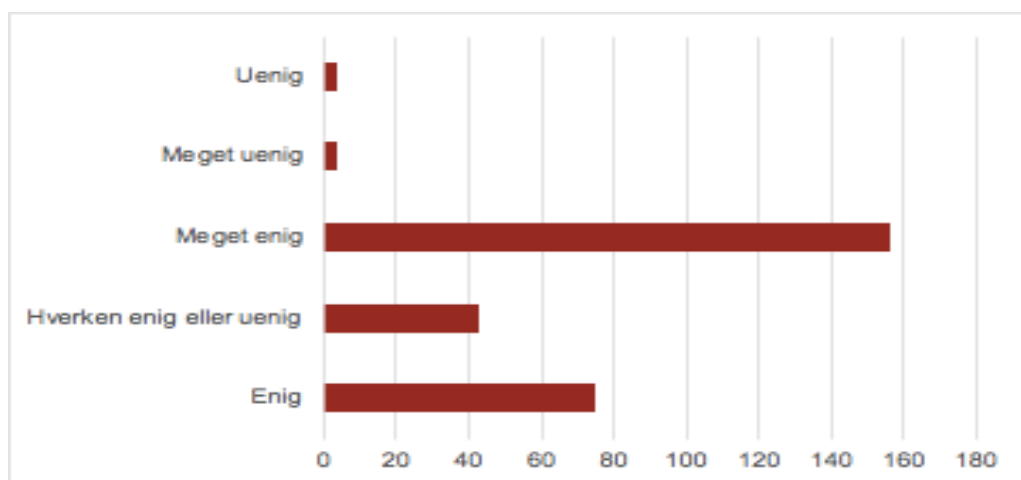
Såfremt det havde indflydelse på din lyst til at se kampene: hvorfor?



Kasper Hjulmand udtaler: Mit mål er at få den almene dansker til at mærke et tilhørsforhold til Herrelandsholdet -> at kunne opleve og se spillerne i øjenhøjde. Synes du, at han har haft succes med dette?



I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn: Kasper Hjulmand er en god træner for Herrelandsholdet:

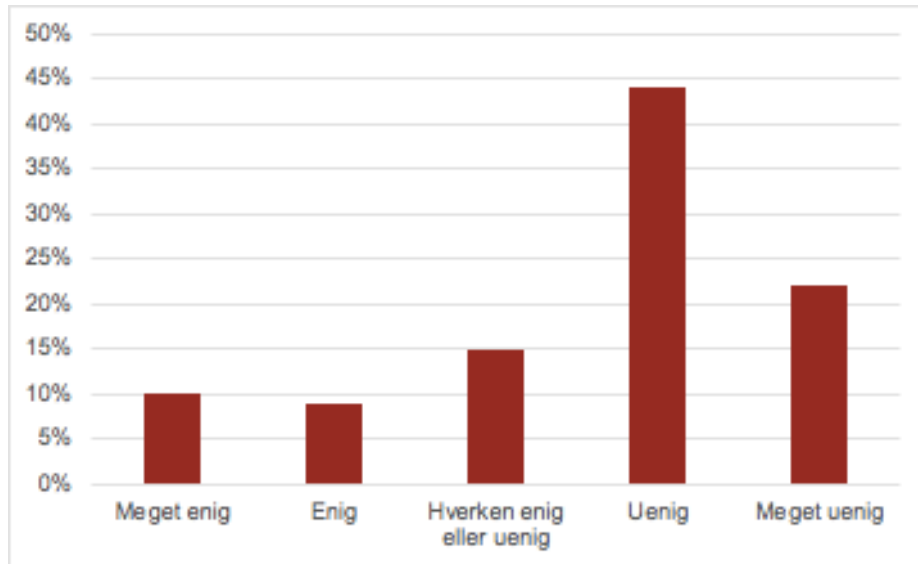


Uddyb gerne hvorfor:

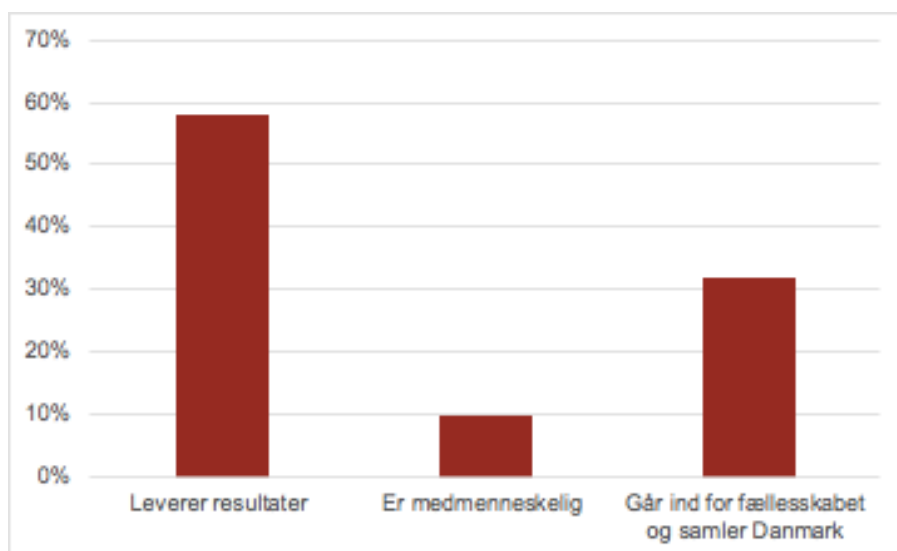


12.7 Bilag 7 - Survey 2

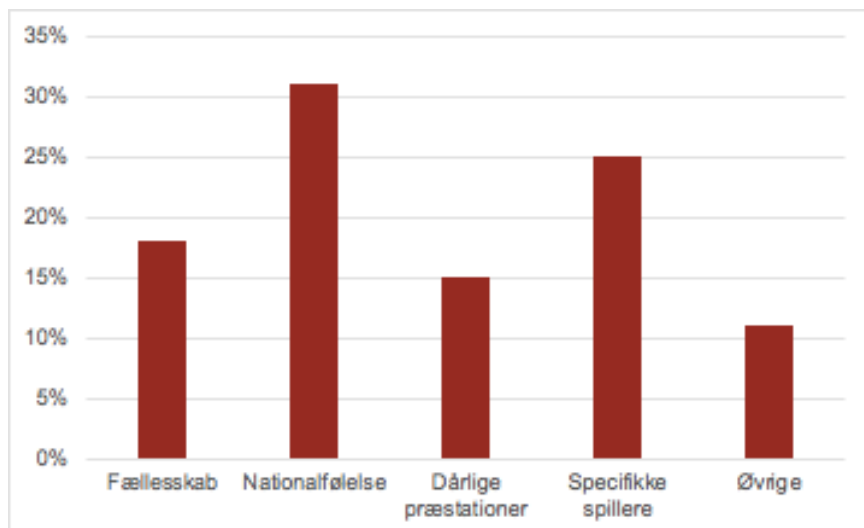
I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn: landsholdets resultater har indflydelse på min holdning om Kasper Hjulmand skal fortsætte som træner:



Hvad vægter højest for dig i en god landsholdstræner?



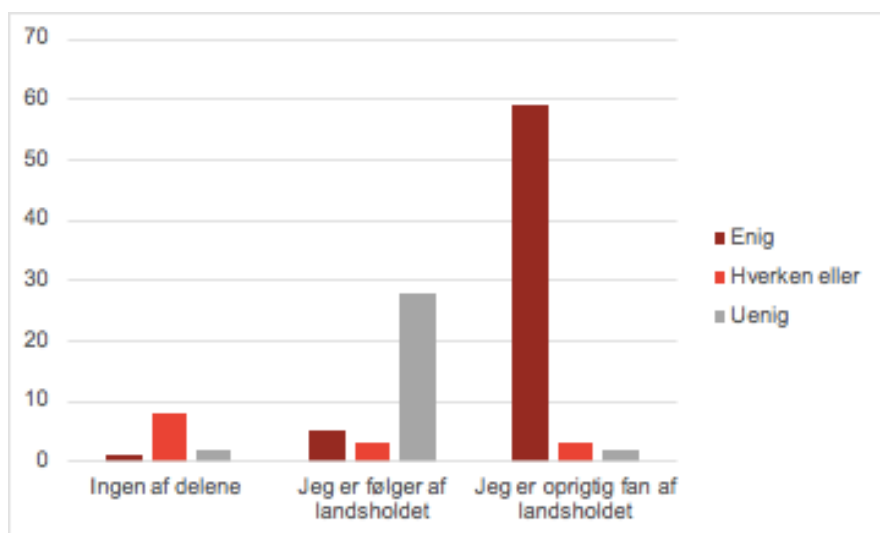
Hvad associerer du landsholdet med?



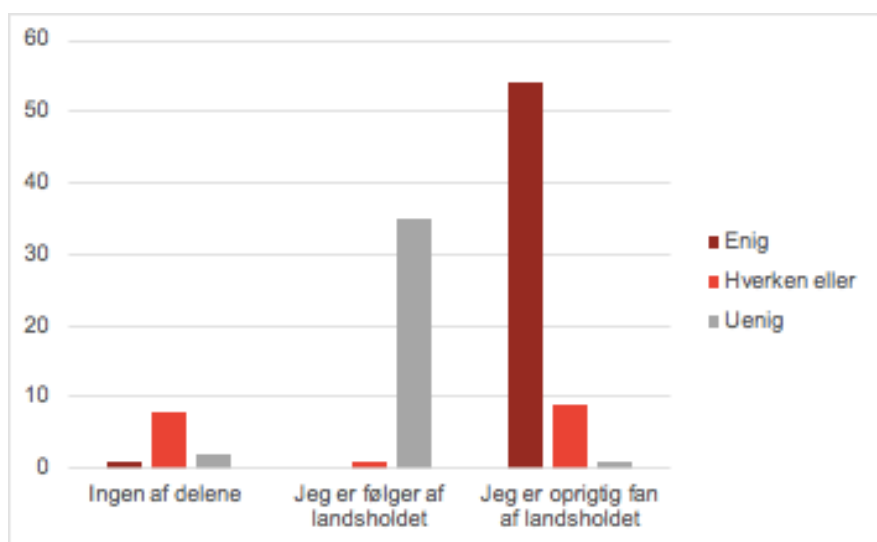
I hvor høj grad opfatter du landsholdet som et godt hold (præstationsmæssigt)?



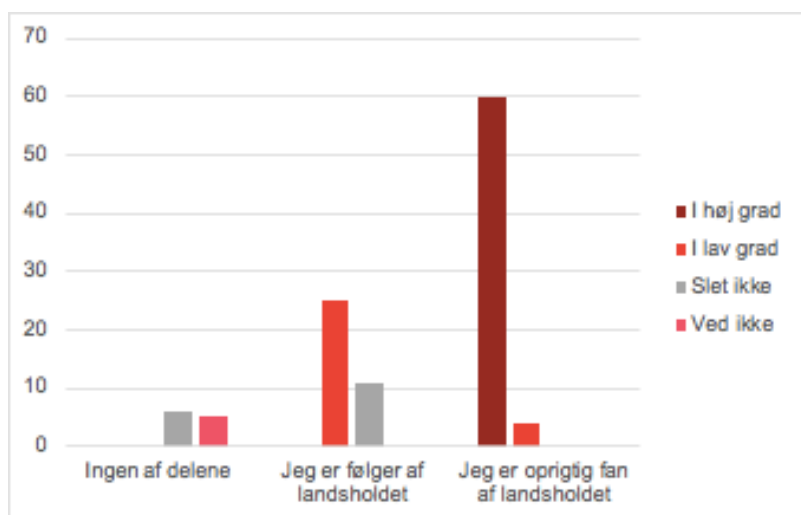
Hvor enig er du i følgende udsagn: Der skal ske et trænerskifte efter nederlaget til Kasakhstan:



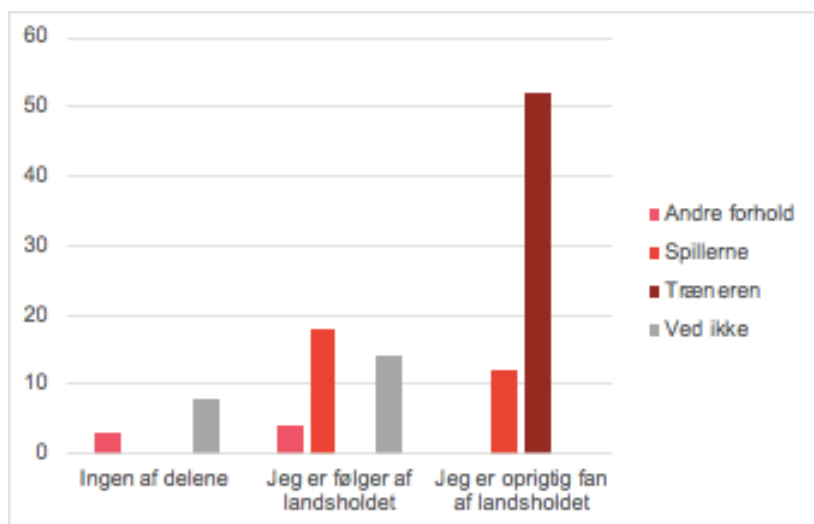
Hvor enig er du i følgende udsagn: Det er nødvendigt, at der forekommer udskiftning af nogle spillere efter nederlaget til Kasakhstan:



Har landsholdets præstationer indflydelse på din tilknytning til holdet?



Hvem tillægger du ansvaret for holdets præstationer?



12.8 Bilag 8 - Analytisk skema af mønstre og sammenhænge på tværs af medier

Medie	Overskrift	Dato	Vinkel	Diskurser i artiklen	TOV (kommentarer)	Diskurser i TOV	Antal kommentarer
DR Sporten	“Danmarks kæmpefiasko går Europa rundt: 'EM-kvalifikationens største sensation'”	26.03.23	Negativ	Holdets nederlag går ikke ubemærket hen i Europa, Udenlandske medier kalder holdet for en fiasko, Lammelse af landsholdet, Landsholdets spil var ikke godt nok,	Negativ	Til grin, Evindelige teorier, Farvel Hjulmand, Pinligt, Skandalen fortsætter, Skammelig præstation	184
DR Sporten	Minut for minut Danmark banker Wales: Dolberg sparkes Danmark i kvartfinalen	26.06.21	Positiv	Sand perle, storsejr, fortrinligt dansk opspil, forrygende bold, klogt træk	Positiv	Elsker Danmark, så fantastisk, fedt, wauw, så flot	29
Bold.dk	“Kæmpemæssig dansk fiasko! Falder helt sammen mod Kasakhstan”	26.03.23	Negativ	Gik helt galt for Danmark - stor fiasko, Klumpspil, Kunstgræsbane, Historisk resultat for Kasakhstan, Danmark i forfald	Negativ	Føj en nedtur, Selvfedme og selvtilfredshed, Ringeste præstation, VM effekten, Farvel og tak Hjulmand	+99
TV2 Sport	“Hjulmand har et drømmehold, der kan nå langt”	18.06.21	Positiv	En trup, der mere og mere bliver en enhed, Stærke sociale relationer, En kollektiv hjælpende aktion, Sammensætning af spillere med muligheder	Negativ	Hvad med målscoren? Hvis man skal nå langt, skal man så ikke vinde? Ingen målnæser, Kæmpe handicap	184

TV2 Sport	“Danmark rykker frem på rangliste”	16.09.21	Positiv	Gode resultater, suveræne start på kvalen, sejre	Positiv	Så flot, Danmark vinder VM, Kæmpe tillykke, Bravo, Det er bare så fedt.	47
Tv2 Sport	Landsholdet har kurs mod Guinness rekordbog	11.10.21	Positiv	Sejr, målet rent, overstråler Danmark	Positiv	Det må vi tro på, 2-0 til DK, de vinder, selvfølgelig, Ja	145
BT.dk	“Vanvittigt dansk kollaps – det her er kritisk og pinligt!”	26.03.23	Negativ	Gigantisk kollaps, Tab, Tekniske fejl, Koncentrationssvigt, Tidsforskel, Kritisk og pinligt	Negativ/ positiv	Spillernes skyld, Skandale, Manglende egenskaber blandt spillerne, Hjulmand var fremtiden, Curlinger	455
BT.dk	“Hjulmand efter pinligt kollaps: 'Ja, jeg er den rette træner'”	26.03.23	Positiv	Manglende fundament i fodbold, Holdspil er det centrale. Trupsammensætningen er afgørende, Hjulmand tager ansvar og ser indad.	Positiv	Hjulmand er den rigtige træner, Fantastisk træner.	200
EB.dk	“Dansk sammenbrud: Taber til Kasakhstan”	26.03.23	Negativ	Katastrofal præstation, Historisk nedtur af dimensioner, Idéforladt og uden dynamik, Efterlader landsholdet i store problemer.	Negativ	Fyr Hjulmand, Hjulmand out, Ny træner, Skuffer, Chok, Pinligt, Brug for ny træner, Taberbold	646

12.9 Bilag 9 - Tabel over engagement de sidste 30 dage

Dato for post ▼	Antal likes ▼	Antal kommentarer ▼
12.04.23	4509	3
12.04.23	4978	7
10.04.23	25.229	67
08.04.23	7447	12
08.04.23	17.684	38
02.04.23	10.593	24
01.04.23	9.326	10
01.04.23	6.579	4
31.03.23	6.806	37
30.03.23	7.176	18
29.03.23	24.092	60
29.03.23	24.138	96
28.03.23	14.656	104
27.03.23	17.958	309
26.03.23	31.196	6.335
26.03.23	24.094	788
26.03.23	19.290	117
26.03.23	17.017	105
26.03.23	25.135	80
26.03.23	18.243	68
26.03.23	14.650	228
26.03.23	18.505	117
26.03.23	14.932	135
26.03.23	13.862	661
25.03.23	25.646	74
25.03.23	15.140	63
25.03.23	7.155	50
25.03.23	22.218	41
25.03.23	5.370	29
25.03.23	22.978	66