

Destruktiv ledelse

*En analyse av negative trener-utøver
relasjoner i fotball*

Bacheloroppgave i Samfunn- og idrettsvitenskap

Veileder: Rune Høigaard

Våren 2020



Forord

Denne bacheloroppgaven er en markering under mitt tre år lange løp i samfunn- og idrettsvitenskap ved NTNU på Dragvoll. Jeg er nå kommet til et stadiet der min kunnskap og interesse for det jeg har lært så langt skal markeres i en stor oppgave for å forske nærmere på et relevant tema for dagens samfunn innenfor idrett. Prosessen bak denne oppgaven har gitt meg mye innsikt i trener-utøver relasjonen og trenerrollen i organisert idrett, noe jeg håper kan bidra til utvikling av disse områdene etter min bacheloroppgave.

Mitt liv, fra meget ung alder har fotball og idretten generelt vært den største gleden i mitt liv. Idrettsglede og mestringsfølelse var i min barndom følelser som oppsto hver dag når jeg fikk holde på den beste sporten i verden, fotball. Som årene gikk ble jeg mer og mer bevisst på hva som kunne gjøre meg bedre og hvilke faktorer som spilte inn på min motivasjon til å fortsette med organisert lagidrett. For meg har min relasjon til trener vært en viktig faktor for at jeg skulle trives i et lag, og at jeg i litt eldre alder skulle føle på kvalitet i treningsarbeidet som bidro til at jeg utviklet meg som fotballspiller.

I forbindelse med dette prosjektet har tema og problemstilling utarbeidet seg ut ifra min erfaring i organisert idrett med hvor viktig faktor en trener kan være for en utøver, altså min interesse i forhold til tema og hva jeg synes vil være spennende og forske på i forhold til problemstilling. Jeg tror dette vil bidra til god innsikt i trener-utøver relasjonen i forhold til destruktiv ledelse i organisert lagidrett for leserne, og for videre forskning på området.

Trondheim, April 2020

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
1.0 – Innledning	4
1.1 – <i>Disposisjon</i>	5
2.0 – Teori	5
2.1 – <i>Destruktiv ledelse</i>	5
2.2 – <i>Den giftige triangel</i>	7
2.3 – <i>Trener-Utøver relasjonen</i>	9
3.0 – Metode	10
3.1 – <i>Metodevalg</i>	10
3.2 – <i>Intervju</i>	11
3.3 – <i>Valg av informanter</i>	11
3.4 – <i>Etterarbeid</i>	12
4.0 – Resultater	12
4.1 – <i>Hvilke faktorer lager grunnlaget for destruktiv ledelse i fotball?</i>	13
4.2 – <i>Hvordan utøves maktbegrepet under destruktiv ledelse?</i>	17
4.3 – <i>Hva kan utfallet bli for en utøver med en negativ trener-utøver relasjon?</i>	18
4.4 – <i>Styrker og begrensinger ved studiet</i>	20
5.0 – Sammenfattende drøfting	21
6.0 - Vedlegg	23
- <i>Intervjuguide</i>	23
Litteraturliste	24

1.0 - Innledning

«Slutter han, slutter jeg», kommenterte Karsten Warholm i et intervju med VG i 2017 etter gulløpet i VM. Her snakket han om sin trener, Leif Olav Alnes som han mener har stor ære for hans suksess. I dagens samfunn har vi mange av disse positive eksemplene hvor trenerrollen står frem som en avgjørende og viktig del for en utøver, men trenerrollen er ikke så enkel som den kan se ut som i media. Rollen er for mange komplisert og styres ut ifra kontekst som gir varierende utfall, i mange tilfeller også i negative forstand. Dette dreier seg mye om type ledelse, og hvordan man som leder bruker makta si. Hva skjer med de utøverne som opplever negative lederroller som tar i bruk feil bruk av makt? Kan det være en faktor som påvirker utøvernes motivasjon, og i verste fall føre til frafall? Forskning på slike faktorer, både tidligere og i nåtid vil kunne gi svar på forskjellige områder, som for eksempel en ny rapport fra NOVA basert på Ungdata-undersøkelsen 2018. Den viser at organisert idrett er den sterkeste faktoren til at ungdommer holder seg fysisk aktive. Rapporten viser samtidig at mange ungdommer velger å slutte med organisert idrett (Fredheim, 2019). Hvorfor de slutter trenger ikke nødvendigvis å være trener-utøver relasjonen, men negativ treneratferd kan være en viktig faktor i mange tilfeller.

Denne studien skal se nærmere på trener-utøver relasjonen, spesifikt inn mot fotball. Formålet er å belyse den negative siden av trenerrollen i fotball, og hvilken påvirkning har den på en utøver både kortsiktig og langsiktig. Mange vil oppleve treneren sin som en positiv faktor til utvikling, men for noen vil negative sider ved trenerrollen kunne gi en stopp for egen utvikling. Prosjektet vil se nærmere på de negative sidene ved trenerrollen, knyttet opp mot det vi kaller for destruktiv ledelse. Så vidt jeg erfarer så fins det flere artikler på destruktiv ledelse, men svært lite informasjon om hvilken påvirkning det kan ha på enkelt individ i organisert lagidrett. Målet for prosjektet vil være å dekke manglende kunnskap innenfor temaet, basert på at man finner lite tidligere forskning på dette området. Studien vil også prøve å svare på følgende problemstilling:

Hvordan opplever en utøver negativ treneratferd, og hvilke konsekvenser kan dette ha for idrettskarrieren videre for utøveren?

For å kunne belyse denne problemstillingen har jeg valgt ut følgende underproblemstillinger;

1. *Hvilke faktorer lager grunnlaget for destruktiv ledelse i fotball?*
2. *Hvordan utøves maktbegrepet under destruktiv ledelse?*
3. *Hva kan utfallet bli for en utøver med en negativ trener-utøver relasjon?*

1.1 – Disposisjon

Denne oppgaven har innledningsvis presentert fagfeltet for studien, der tydeligheten av temaet i prosjektet kommer frem. Det vil videre bli presentert teoretiske perspektiver i form av begrepene destruktiv ledelse og trener-utøver relasjonen, for ikke å skape misforståelse for hvordan begrepene skal tolkes. Under de sentrale begrepene vil tidligere forskning av disse områdene kort presenteres, der Jowett og Ntoumanis sine studier om trener-utøver relasjonen og Padilla, Hogan og Kaiser sin modell om destruktiv ledelse vil stå sentralt. Neste del vil handle om de analytiske rammeverktøyene for analysen og resultatet i studien skal presenteres. Her vil det innledningsvis kort presenteres hvordan type metode som er blitt tatt i bruk for datagenerering i forskningen, og hvorfor den er tatt i bruk. Argumentasjon rundt valg under forskningsprosessen vil også diskuteres her. Dette vil bringe oppgaven videre inn i analysedelen hvor resultatet knyttes opp imot teoretiske perspektiver og tidligere forskning, i lys av oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil de viktigste funnene bli oppsummert for å kunne gi en konklusjon av prosjektets problemstilling.

2.0 – Teori/Tidligere forskning

I denne delen skal det presenteres teoretiske perspektiver, som teorier og studier knyttet opp imot temaet i prosjektet. Det vil her bli presentert en generell forståelse av destruktiv ledelse, som videre vil knytte seg opp imot en fremstilling av begrepet utarbeidet av Padilla, Hogan og Kaiser. Dette vil videre i analysen brukes til å forklare hvordan opplevelser informantene har med destruktiv ledelse, og hvordan dette har påvirket dem. Destruktiv ledelse vil også føre oss videre til relasjonen mellom trener og utøver i idretten, der Jowett og Ntoumanis sine studier vil stå sentralt.

2.1 – Destruktiv ledelse

Ledelse er vurdert som en faktor som har stor innflytelse på prestasjoner i organisasjoner, ledere og ansatte (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). Innenfor ledelsesforskning har det tradisjonelt sett vært fokus på de faktorene som assosieres med, og fremmer, effektivitet for organisasjonen og dens medarbeidere (Schilling, 2009). Slike oppfatninger kan imidlertid bidra til at en ignorerer den siden av lederskapet som har direkte uheldige, uønskede og negative konsekvenser for utøvere, laget og klubben (Sæther, 2019). Noen teoretikere vil ikke kalle det for «å lede» dersom en person bruker den makt og autoritet han har over

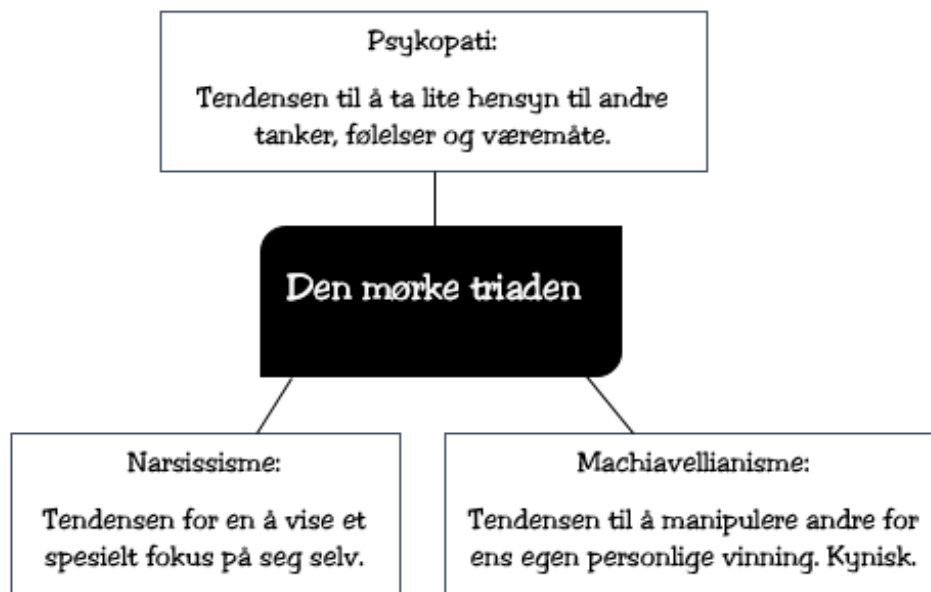
informasjon, straff og belønning til å tvinge og manipulere sine underordnede (Yukl og Van Fleet, 1992). Lederskap med denne type uheldige eller negative konsekvenser for et individ eller en organisasjon, går under det vi kaller for destruktiv ledelse. Dette er et begrep som på mange ulike måter kan defineres men i denne oppgaven velges det å beskrives som de handlinger en trener kan utføre og som over tid vil kunne ha alvorlige innvirkninger på enkelte utøvere eller laget og klubben. Konsekvensene av destruktive lederskap vil ofte være helseskadelige; de forringer utøvernes livskvalitet og hindrer at idrettens verdier blir realisert (Sæther, 2019). Destruktiv ledelse kan beskrives og forstås i lys av atferds-, personlighets-, makt- og situasjonsperspektiver (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015).

Fra et atferdsperspektiv innenfor destruktiv ledelse tar dette utgangspunkt i hva treneren gjør, eller lar være å gjøre, med det mål om å ramme en eller flere utøvere. Det kan for eksempel være direkte motarbeidelse, latterliggjøring, å lyve, å detaljstyre, eller vise minimalt hensyn til utøvernes tanker, behov og ønsker (Sæther, 2019). Dette atferdsperspektivet fremstilles godt i Padilla, Hogan og Kaiser sin modell, «den giftige triangelen», som vi vil se nærmere på senere i oppgaven.

Destruktiv ledelse fokuserer – i lys av maktperspektivet – på de ulike kildene til makt som en leder har og på hvordan disse knyttes til maktmisbruk (Sæther, 2019). Weber (1978) definerer makt slik: «Evnen til å få gjennomslag for sin vilje, også der man møter motstand» (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014). Som leder vil det være viktig å drive frem egne interesser på en positiv måte, for å unngå motsetninger og interessekonflikter. I negativ forstand vil dette kunne ses på som misbruk av makt, hvis lederen ikke klarer å håndtere ulike maktrelasjoner. Maktmisbruk kan begrunnes på flere ulike måter, der treneren vil kunne begrunne det med at det er for utøverne sitt beste.

Fra et situasjonsperspektiv i forhold til destruktiv ledelse dreier det seg om hendelser eller situasjoner som oppstår og som skaper frustrasjon hos treneren. Det kan være uklarhet i roller og oppgaver, dårlige sosiale forhold, stort forventnings- og prestasjonspress, manglende måloppnåelse eller misnøye og kritikk (Zimbardo, 2007). Matthiesen (2011) mente at denne frustrasjonen var mere knyttet til stressnivået til trenerne, og i mindre grad knyttet til trenernes personlighet. Forekomsten av destruktiv ledelse har vist seg å korrelere med konflikt- og stressnivået i organisasjoner. Jo høyere konfliktnivå, jo mer destruktiv ledelse (Hauge mfl., 2019; Martinsen, 2019).

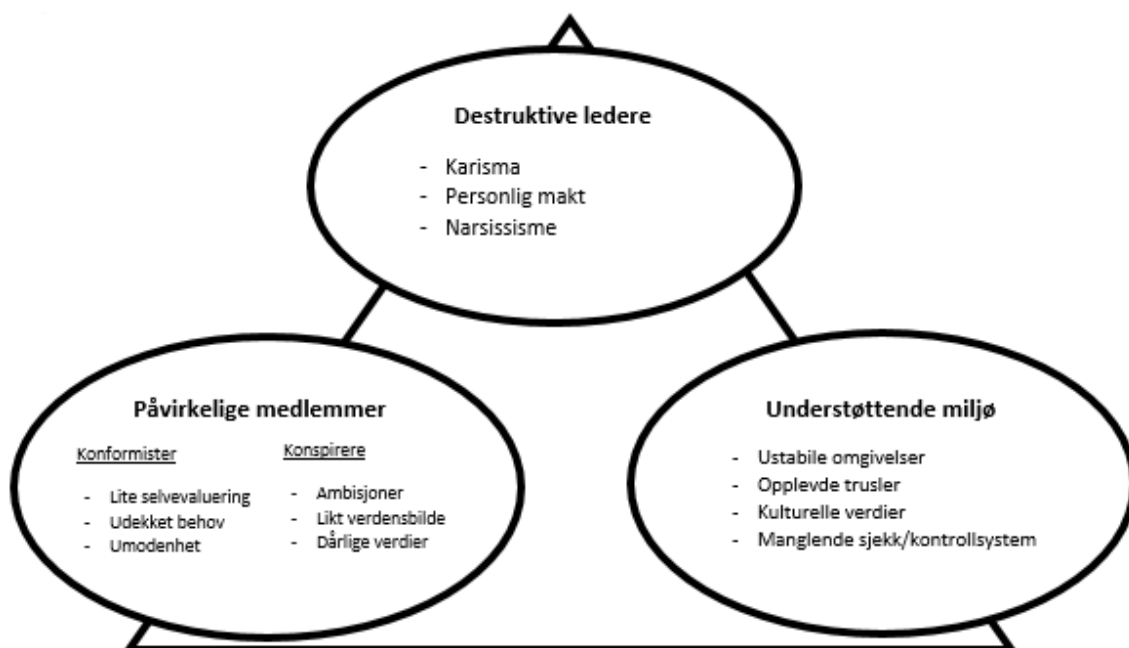
I destruktiv ledelse fra et personlighetsperspektiv representeres dette av trekkteoriene som dreier seg om at personligheten vår er summen av våre dominante personlighetstrekk. Flere studier som har undersøkt om det finnes en såkalt «offerpersonlighet», konkluderer med at ofrene ikke utgjør en ensartet gruppe med en felles personlighetsprofil (Glasø mfl., 2007; Lind mfl., 2009; Glasø mfl., 2009; Zapf & Einarsen, 2011; Martinsen, 2019). En nyere oversiktsstudie som inkluderte 47 studier viser imidlertid at ofre skiller seg fra ikke-ofre på noen av personlighetsdimensjonene i personlighetsteorien Big 5 (McCrae & Kosta, 2003), ved å ha høyere gjennomsnittlig skåre på emosjonell ustabilitet, og lavere skåre på omgjengelighet, planmessighet og ekstroversjon (Martinsen, 2019). Dette er såkalte tverrsnittstudier som ikke gir grunnlag for å uttale seg sikkert om kausale sammenhenger, men uansett personlighetsprofil skal man ikke krenkes på sin arbeidsplass. Disse ulike trekkteorier som det har blitt gjort tidligere forskningsprosjekt på, illustreres i modellen under navnet; «den mørke triaden»;



Figur 1: Personlighetens mørke triade (Paulhus & Williams, 2002).

2.2 – Den giftige triangel

Tidligere forskning på destruktiv ledelse innen fotball/organisert idrett er etter min viten minimal, men innenfor arbeidslivet har det blitt gjort flere studier innenfor temaet. I USA oppga 74 % av topplederne i 73 ulike bedrifter at de hadde opplevd minst en ufordragelig leder i løpet av sin yrkeskarriere (Lombardo & McCall, 1984). Uansett hvilke personlighetstrekk som fremkommer hos destruktive ledere, vil de som regel kunne knyttes til personlig bruk av makt og innebære dominans, arroganse, ignorering av andres synspunkter og psykisk helse samt en egoistisk jakt på egen tilfredsstillelse (Conger & Kanugo, 1998; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Sæther, 2019). En leders karisma står veldig sentralt i destruktiv ledelse, som kan forklares som en ekstremt tiltrekningskraft et individ har. Som leder er mangelfull etisk standard også et tegn som viser til en destruktiv leder. Etske ledere bruker sin posisjon til å tjene andre, mens uetiske ledere bruker kraften til personlig tilfredsstillelse ved å fremme seg selv og egne interesser (Howell & Avolio, 1992). For å fremstille hvordan en destruktiv leder oppstår forklarer Padilla, Hogan og Kaiser (2007) dette i modellen de kaller for «den giftige triangelen»;



Figur 2: Den giftige triangelen (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007)

«Den giftige triangelen» viser til at det er to faktorer som bygger opp til et destruktivt lederskap. Den første faktoren er det de kaller for påvirkelige medlemmer, som handler om

hvordan ulike individ lar seg påvirke under en lederrolle som utøver destruktiv ledelse. Padilla, Hogan og Kaiser (2007) skiller mellom to typer påvirkelige utøvere: konformister og konspiratorer. Konformister er de som innordner seg destruktive ledere av frykt, mens konspiratorer deltar aktivt i den destruktive lederens agenda (Sæther, 2019). Utøverne skaper en viss aksept for lederskapet som utføres i deres gruppe ved å vise seg som en konformist eller konspirator, noe som skaper et miljø for at destruktive ledere kan utvikle sin filosofi. Den andre faktoren som bygger opp et destruktivt lederskap går under kategorien understøttende miljøer. Kontekstuelle faktorer er forhold i temaet eller klubben som kan bidra til at destruktiv ledelse utvikles (Sæther, 2019). Dette vil være faktorer der involverte parter vil føle usikkerhet og ustabilitet. Studier har vist at under slike forhold vil en være mer villig til å godta en sterk leder (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987; Sæther, 2019).

2.3 – Trener-utøver relasjonen

En trener-utøver relasjon kan defineres som et forhold formet av trenerens og utøvernes gjensidige sammenkoblede følelser, tanker og atferd (Jowett, 2009; Jowett & Cockerill, 2002; Jowett & Poczwadowski, 2007; Torvik, 2019). Trener-utøver relasjonen er viktig både for et lag, og for en utøvers utvikling og trivsel. Uavhengig av om man er trener innenfor en individuell idrett eller en lagidrett, har man ansvar for alle sine utøvere og deres ferdighetsutvikling, men også for utviklingsmiljøet i treningsgruppen (Sæther, 2016). Dette forhold mellom en trener og utøver viser seg i mange tilfeller å være den største faktoren for det man kaller for effektiv coaching. Effektiv coaching omfatter mellommenneskelige forhold der treneren og utøveren samhandler for å maksimere sitt potensiale, og der fokuset ligger på å bli så god man kan bli som utøver/trener og som person (Jowett, 2005). Tidligere forskning på forståelsen av en trener-utøver relasjon viser til flere studier, og i denne oppgaven vil Ntoumanis og Jowett sine studier være fokuset.

Professor ved Curtin University, Nikos Ntoumanis og professor ved det britiske psykologiske samfunn, Sophia Jowett har i sin forskning utarbeidet en forståelse av den såkalte trener-utøver relasjonen. Jowett og Ntoumanis (2004) utviklet et instrument basert på selv-rapportering som skal måle trener-utøver relasjonen, kalt for Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q). Dette baserer seg på å måle trenerens og utøvers nærhet (følelser), forpliktelser (tanker) og komplementaritet (atferd). Instrumentet består av 11 påstander om utøvers oppfatning av sin relasjon til treneren. 3 av påstandene er ment å måle utøvernes

opplevde tillit, 4 skal måle forpliktelse og 4 måler komplementaritet (Torvik, 2019). Studier der dette instrumentet har blitt tatt i bruk har vist at høye oppnåelser på disse tre faktorene er assosiert med høyere nivå av gruppekohesjon (Jowett & Chaundy, 2004). For å beskrive begrepet gruppekohesjon brukes ofte uttrykk som «lagånd», «gruppelojalitet», «teamwork» eller «gruppesamhold» (Høigaard, 2016), altså hvor godt en gruppe har evne til å samarbeide som gir et endelig resultat i form av tap eller seier. Kommunikasjon viser seg som en sentral faktor i disse studiene for høye oppnåelser rundt trener-utøver relasjonen. Dette begrepet kan defineres som en handling eller tanke som vil formidles videre til noen eller noe. Kaufmann og Kaufmann (2009) snakker om kommunikasjon som «overføring» eller «utveksling» av informasjon, der informasjonsoverføringen kan dreie seg om ansikt til ansikt, skriftlig brev, telefonsamtaler og videokonferanse. Trenere som skaper muligheter for prat relatert til det daglige aktiviteter vil med større sannsynlighet utvikle tillitsfulle trener-utøver relasjoner (Jowett, 2005). Som trener er det viktig å skape tillit både gjennom kompetanse innenfor idretten men også hvordan man skal behandle utøverne sine som mennesker for få ut det beste av hverandre.

3.0 – Metode

I dette kapittelet vil innholdet dreie seg om det metodiske grunnlaget for studien. Det vil her presenteres hvilke forskningsmetode som er tatt i bruk, hvilke ulike type informanter studien består av og en oversikt over forskningsprosessen. Dette er for å gi en metodisk forståelse for fremgangsmåten til prosjektet, som senere kan knyttes opp imot teoretiske perspektiver rundt temaet. Avslutningsvis vil det presenteres noen tanker fra min side om prosessen, der begrep som pålitelighet og validitet vil diskuteres.

3.1 – Metodevalg

Denne studien inneholder kvalitativ metode i form av intervjumetoden, med et fenomenologisk perspektiv. Årsaken til at denne metoden blir tatt i bruk er fordi studien vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2018) for å kunne komme ned på detaljnivå når de kommer til innsamling av data. Metoden gir en nøye datagenering, noe som er viktig på grunn av at studien består av få enheter. Det fenomenologiske perspektiv kommer også naturlig da det fokuserer på en persons livsverden, og dermed er åpent for informanters

erfaringer (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009). I dette studiet var planen for gjennomføringen av forskningsmetoden at intervjuene skulle foregå ansikt til ansikt, der intervjuene skulle tas opp med diktafon før de skulle transkriberes over til et skriftlig format. Dette lot seg ikke gjøre når Covid-19 satte samfunnet vårt i karantene i den perioden hvor intervjuene skulle gjennomføres. Intervjuene foregikk derfor via mail.

3.2 – Intervju

Forskningsmetoden som er valgt i dette prosjektet er dybdeintervju. Et dybdeintervju foregår over en lengre tidsramme en et vanlig intervju, der målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Slike intervjuer åpner for at deltakeren kan bringe inn temaer som ikke nødvendigvis har vært med i intervjuguiden (Tjora, 2018). Grunnen til at dette ble valgt istedenfor det man kaller for gruppeintervju, der intervju foregår med flere personer samtidig er på grunn av at det er vanskelig å organisere. Jeg ville heller bruke tid på hver enkelt informant i noe vi kaller for narrativ analyse. Her er vi mer opptatt av å analysere personlige historier og situasjoner, og da gjerne ved bruk av biografiske intervjuer (Ehn og Öberg 2011). Dette er dybdeintervjuer som tar for seg faser i informantenes liv (Tjora, 2018). Noen av hendelser rundet temaet, som seksuell trakassering kan være vanskelig for enkelte informanter å legge frem i plenum, noe som jeg også tok hensyn til når det kom til metodevalg. Dybdeintervjuene foregikk via mail, der informantene sendte svarene sine til meg og jeg sendte flere spørsmål tilbake visst jeg ikke følte jeg fikk svar på det jeg var ute etter.

3.3 - Valg av informanter

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Vi kaller slike utvalg for strategiske eller teoretiske (Tjora, 2018). I denne studien består informantene av fire ulike utøvere innenfor fotball, tre gutter og en jente som alle har ulike grunner til å reflektere over det aktuelle temaet. Rekruttering av informanter til studiet ble plukket ut gjennom personlig nettverk og bekjentskap innenfor fotballmiljøet. Kriteriene for utvalget var at informantene måtte ha vært aktiv i barne- og ungdomsidretten, der de har opplevd et eller flere negative forhold til trenerrollen. To av disse informantene er i nær omgangskrets, og det to andre er to bekjente. Alderen på de fire informantene strekket seg fra 19-21 år, med andre

ord de er i overgangen fra junior til senior i idretten. Ingen av deltakerne hadde tidligere vært involvert i et forskningsintervju.

Pålitelighet handler om hvorvidt vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora, 2018). I varierende grad ved å vite hvem jeg er kan dette ha skapt tillit blant informantene om at jeg vil behandle personlige hendelser som de deler i dette studiet på en riktig måte, som gjør det komfortabelt for dem å kunne besvare mine spørsmål. Samtidig kan det være en ulempe ved at de kan ha latt være å ta med tema eller hendelser de tror jeg kan ha kunnskap til fra før av.

3.4 – Etterarbeid

Planen for datageneringsperioden var å ta opp alle intervjuene på diktafon, for deretter å transkribere disse over i skriftlig format på bokmål for å øke anonymiteten. Når dette ikke gikk etter planen på grunn av Covid-19, bestemte jeg meg for å gjennomføre alle intervjuene over mail. Spørsmålene informantene skulle svare på utarbeidet jeg fra intervjuguiden jeg hadde laget i utgangspunktet, og sendte de flere spørsmål visst jeg følte jeg trengte mere informasjon rundt temaer og hendelser. I etterarbeidet gav dette meg mindre arbeid i form av at jeg trengte ikke transkribere det informantene hadde sagt i et dybdeintervju, jeg fikk svarene levert i skriftlig format. Det vil si at datagenereringen allerede var klart til å kunne analyserer når jeg fikk inn all informasjon jeg ville ha fra informantene. En ulempe ved dette er at i en normal setting med lydopptaker kan «stemmen» til informanten komme mere naturlig frem, som kan styrke dens pålitelighet.

4.0 – Resultater

I følgende del skal oppgaven se nærmere på analysen som har blitt tatt i bruk i forskningsprosjektet, og vil ut ifra det presentere resultater utarbeidet fra informantene i studiet. Hver underproblemstilling vil bli presentert og analysert, for å kunne gi en større forståelse av oppgavens hovedproblemstilling. Informantene vil i denne delen bli presentert som «IP» etterfulgt av et tall som skal presentere de forskjellige personene som er involvert i datainnsamlingen. Disse tallen vil være fra presentert fra «IP1» - «IP4». Direkte sitat vil stå i kursiv, og vil bli markert foran sitatene med «//».

4.1 – Hvilke faktorer lager grunnlaget destruktiv ledelse i fotball?

Tidligere forskning peker på flere faktorer som bidrar til utvikling av destruktiv ledelse. Mangel på strukturer og egoistiske orienteringer setter en standard for flere utfall som kjennetegner destruktiv ledelse. Padilla, Hogan og Kaiser (2007) deler disse faktorene inn i destruktive ledere, påvirkelige medlemmer og understøttende miljøer.

Destruktive ledere

Destruktive ledere trekkes frem i tidligere forskning som en sentral faktor for miljøer med destruktiv ledelse. Ledere opptrer destruktivt når de systematisk og over tid driver med baksnakking, nedvurderinger, holder tilbake informasjon, kritiserer og går til personlige angrep, opptrer fiendtlig eller svarer med taushet på spørsmål, fratar medarbeiderne arbeidsoppgaver og ansvar, gir dem arbeidsoppgaver under deres kompetansenivå, ignorerer og driver sosial utestenging, kommer med sårende kommentarer, erter og fleiper, latterliggjør med mer (Martinsen, 2019). Dette kommer også frem under intervjuene, der flere av informantene trekker frem flere konkrete eksempler på dette.

IP1// Konkrete eksempler på den negative treneratferden var for eksempel når vi tapte kamper, brukte han mye tid på å henge ut enkelt personer. Jeg husker en konkret hendelse, der vi var på en lang bortetur med laget hvor vi lå under til pause. Da brukte han 12 av 15 minutter i pausen på å henge ut en spiller foran hele laget, hvor han brukte mye upassende ord. Dette preget utøveren og laget, og vi slo aldri tilbake i den kampen.

Å bli eksponert for mobbing og trakassering fra ens leder har blitt klassifisert som en av de alvorligste kildene til stress på jobben (Zapf, 1999). Dette viser til de mest ekstreme sidene av destruktive ledere, der lederen har en selvnøytelse om at han/hun er bedre enn sine utøvere, noe som Padilla, Hogan og Kaiser (2007) beskriver som narsissisme. Paulhus og Williams (2002) sin fremstilling i «den mørke triaden» av personlighetstrekk hos destruktive ledere kan knyttes opp imot narsissisme, som legger til rette for å få en større forståelse av hvordan destruktive ledere oppstår. Her kan vi knytte begrepet psykopati, som forklares som tendensen til å vise lite hensyn til andres sin følelser, tanker og væremåte. Denne forklaringen gir et innblikk i hvordan tankeprosessen hos destruktive ledere foregår under mobbing og trakassering. Tilfeller der ulike typer trakassering er involvert trekker to av informantene frem i periodene de opplevde destruktivt lederskap.

IP2// Treneren «brukte» meg som var eneste jenta på laget for å henge ut/gjøre narr av resten av guttene på laget. Han kunne ofte kommentere; «blir du dribla av ei jente?» eller «du løper som ei jente». Dette var sitat han sa til guttene i plenum, også når jeg var tilstede. Disse situasjonene valgte jeg å ikke bry meg så mye om, men det sier noe om hvilke holdninger han har til kvinnefotball. Og selv om det var ment som spøk tror jeg ikke alltid gutta syntes det var morsomt å høre dette. Hadde også et engangstilfelle hvor treneren kommenterte negativt om utseende mitt foran hele guttelaget når jeg ikke var tilstede, som jeg fikk høre i etterkant av mine lagkamerater.

IP4// Treneren vår var veldig opptatt av hva vi gjorde på fritiden vår, og prøvde veldig å lage en altfor personlig relasjon til utøverne på laget. Det kom frem at han tok bilder av oss i dusjen. Dette endte med at ingen av oss turte å dusje i garderoben lengre, og følte et ubehag rundt treneren vår.

Når det blir tilknyttet et felleskap og utøverne føler trygghet, kan det føre til at utøverne bygger opp et emosjonelt forhold til treneren sin, som over tid vil etablere gjensidig respekt og tillit (Knutsen, 2015). Dette er viktig for å kunne etablere en god relasjon mellom trener og utøver, noe som ikke er mulig når de mest ekstreme siden av destruktivt lederskap står frem fra din trener. Dette er et resultat av destruktiv ledelse fra et personlighetsperspektiv, der summen av personlige egenskaper hos den destruktive leder vil skape disse situasjonene som informantene beskriver ovenfor. Derfor skapes det rom for utvikling av destruktiv ledelse, som Padilla, Hogan og Kaiser (2007) beskriver det, når destruktive ledere får uttrykke summen av disse egenskapene i negativ forstand.

Påvirkelige medlemmer

I fremstillingen av destruktiv ledelse deler Padilla, Hogan og Kaiser (2007) faktoren påvirkelige medlemmer inn i to, konformister og konspiratorer. Det å skulle takle negativ treneratferd vil for de fleste utøvere være vanskelig å takle. Som utøver vil du ikke si imot den som sitter med makta i laget, for å ta sjansen på å ødelegge mulighetene dine for spilletid i laget. Dette er de såkalte konformistene. Konformister prøver å minimere konsekvenser gjennom å ikke si ifra, og sårbarheten er basert på manglende tilfredsstillende av

grunnleggende behov, negativ selvvurdering og psykologisk umodenhet (Sæther, 2019). Dette kommer frem hos en av informantene hvor ingen turte å si ifra om uroen i laget.

IP1// Laget motarbeidet aldri treneren, de spilte med som at alt var bra noe som resulterte i dårlige prestasjoner og etterhvert nedrykk.

IP4// Trusselen om å ikke få spilletid eller bli tatt ut i tropp til kamp gjorde motivasjonen til alle på laget lav. Vi gikk rundt med en følelse av alle feil vi gjorde kunne straffe seg hardt, så ingen turte å si ifra at det treneren holdt på med var galt.

Men etter ytterligere utdypning av hendelsene, kommer det frem fra den ene informanten om hvordan en av utøverne på laget gikk bort fra å være en konformist. Her går denne personen fra å late som at alt er normalt, til å få nok av hvordan lederskapet utøves i laget. Dette hadde foregått over en lengre periode i laget, noe som alle så måtte ta slutt for å kunne fokusere på fotballen. Dette førte til hele laget ble i mindre grad konformister, når bevisene på de ekstreme siden av en destruktiv leder skulle forklares. Nå var ikke alle redd for spilletid eller å bli satt ut av laget lengre når de så at denne relasjonen til treneren var på vei mot slutten.

IP4// Det var ingen på mitt årskull som turte å si ifra om hva som skjedde i kulissene rundt laget vårt. I løpet av perioden med han som trener fikk vi inn en ny spiller, som reagerte sterkt på trenerens lederskap. Det tok ikke lang tid før han byttet klubb, men treneren fortsatte å bruke maktposisjonen sin til å trakassere denne spilleren. Dette fikk etterhvert foreldrene hans med seg, og overtalte han til å snakke til klubben om hvordan treneren brukte sin posisjon som leder. Resultatet ble at treneren ble kastet ut av klubben, og tatt for masse bevis på seksuell trakassering.

Understøttende miljøer

I følge Kaplan Kaiser (2003) må man fange opp tegn på dysfunksjonell ledelse så fort som mulig og være spesielt oppmerksom på ledere som har problemer med å skape lagfølelse, praktisere detaljstyring, er autoritære, er ute av stand til å motivere og utvikle medarbeidere

og tar dårlige beslutninger (Martinsen, 2019). I tillegg bør alle klubber utvikle retningslinjer og rutiner for hvordan en skal håndtere varslingssaker knyttet til maktovergrep og hvordan en ivaretar utøvere og eventuelle varslere på en forsvarlig og god måte (Sæther, 2019). Type ledelse som går imot retningslinjer, om det er generelle verdier i samfunnet eller klubbens retningslinjer, vil knyttes opp imot destruktiv ledelse. Dette kommer frem fra to av informantene, hvor trener strider mot retningslinjene i klubben og i samfunnet. I dagens samfunn har vi kommet en lang vei der uansett tilhørighet, kjønn, hudfarge eller religion skal vi behandles på samme måte, under all type ledelse. Likevel ser vi tilfeller med negative holdninger til kjønn og hudfarge.

IP4// Treneren satt i en posisjon der han ikke fulgte visjonen klubben hadde utarbeidet, i form av at han ville spille en helt annen spillestil og en lederstil som ikke sto i stil med hva klubben ville ha. Lederstilen var han god til å skjule for klubben, fordi han brøyt mange retningslinjer både sportslig når det gjaldt spillestil men også personlig der han blandet seg inn i privat livene til spillerne sine, noe som klubben ikke fikk med seg i perioden denne personen var trener for laget vårt.

IP2// Treneren hadde også negative holdninger til personer som var mørkhudet. Det var en person på laget som var det. Et konkret eksempel: når han skulle gi oss individuelle oppgaver på banen kunne han si «Du er negeren» og det betydde at f.eks jeg skulle løpe mye. Kommenterte også den ene personen på laget som var mørkhudet og hvis han f.eks slo en feilpasning kunne han si «jævla neger». Dette strider mot alle retningslinjer og visjoner både i samfunnet og klubben.

Det viser seg at samspillet mellom de tre faktorene i «den giftige triangel», som Padilla, Hogan og Kaiser (2007) beskriver det, har stor innvirkning på et miljø preget av destruktiv ledelse. Informantene beskriver hendelser med destruktive ledere, som en vanskelig situasjon der de ikke tørr å si noe imot dem for å risikere å ikke bli tatt ut på laget. Dette er en faktor som skaper rom for utvikling av destruktiv ledelse. Mulighetene for å bryte retningslinjer i klubben for å fremme egne interesser blir dermed lagt til rette for, når lederrollen ser hvor mye makt rollen innebærer. Derfor skaper de tre faktorene; destruktive ledere, understøttende miljøer og påvirkelige medlemmer, et grunnlag for utvikling av destruktiv ledelse.

4.2 – Hvordan utøves maktbegrepet under destruktiv ledelse?

I alle organisasjoner finnes det motsetninger og interessekonflikter mellom aktører eller grupper av aktører (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014). Makt står derfor sentral innenfor organisasjonsteorier, og det er viktig å forstå hvordan makt skal utøves. I destruktiv ledelse beskrives lederne med en sterkt karisma, der ekstrem tiltrekningskraft i mange tilfeller markerer trenerens posisjon i forhold til makta i organisasjonen. Destruktiv lederskap har en egoistisk orientering når det kommer til bruk av makt. Det er fokusert mer på trenerens behov enn behovene til utøverne og gruppen (Høigaard, 2019; Padilla, Hogan og Kaiser, 2007). De kan også ha utviklet en oppfatning hvor de som ikke er enige med lederen, blir sett på som fiender og rivaler og på den måten legitimerer bruken av kynisk negativ atferd og gjengjeldelse (Strange & Mumford, 2002). Denne form for ledelse kommer godt til syne hos en informant, som opplever lite rom for egne behov når treneren bruker makten i trenerrollen til å fremme egne interesser.

IP3// Inntrykket mitt av treneren var at denne personen var veldig glad i den makten som man sitter med i en trenerrolle, og treneren skapte et skille mellom spillergruppe og trener. Treneren var lite åpen for innspill på hvordan situasjoner skulle løses og hvordan vi skulle spille. Det endte opp med en misfornøyd spillergruppe, og jeg var nok en av de som hadde dårligst forhold til han. Var flere situasjoner hvor han hengte ut spillere i plenum og slengte meldinger som flesteparten anså som upassende. Problemet var at treneren ikke kledde lederrollen godt nok, og spillerne opplevde at de ikke hadde noe de skulle ha sagt. Jeg personlig lot meg ikke affisere av dette, og det var aldri aktuelt for meg å skifte klubb. Men vi opplevde ofte at han satte unødvendig press på oss som spillergruppe og individuelle fotballspillere.

Maktbegrepet skiller seg ofte mellom negativ eller positiv maktbruk. Ord som dominans, manipulasjon og vold er ofte assosiert med makt, og det er ikke så overraskende ettersom det å ha makt ofte fører til maktmisbruk (Eriksson-Zetterquist, 2014). Som leder vil det være lett å ta i bruk makten man sitter med til å gi ut lovnader og belønninger for å skape en tillit fra utøverne sine. Når dette ikke blir holdt vil det skape en uro blant utøverne, som mange vil se på som manipulasjon, der treneren gjør alt i sin makt for egne hensikter. Manipulasjon viser seg å være et hjelpemiddel i destruktivt lederskap for å fremme egen interesse som leder.

IP1// I starten fikk jeg veldig mye lovnader om at jeg skulle få spille mye og i min favorittposisjonen, noe som svært sjeldent skjedd. Jeg startet mye på benken, og spilte for andre laget hele perioden min i klubben.

IP4// Treneren vår truet ofte oss med spilletid visst vi ikke gjorde det han sa. Han inviterte ofte enkelte utøvere hjem til han eller ut på kino, noe som var veldig ubehagelig for oss. Han satte meg ut av laget i tre kamper på rad fordi jeg hadde takket nei til å henge hjemme til han.

Dette kan knyttes opp imot Paulhus og Williams (2002) sitt teoretiske perspektiv på hvordan personlighet setter sitt preg på lederskap. «Den mørke triaden» bruker ordet machiavellianisme om denne type manipulasjon, som de forklarer som tendensen til å manipulere andre for ens egen personlige vinning. Disse personlighetsfaktorene skapes ved den maktposisjonen en leder sitter med, der det er rom for å utvikle tankeprosesser etter egne ønsker. På den måten blir «den mørke triaden», sånn som Paulhus og Williams (2002) fremstiller den, en god beskrivelse av hvordan destruktive ledere bruker personlighet og makt for å fremme egne interesser.

4.3 - Hva kan utfallet bli for en utøver med en negativ trener-utøver relasjon?

Tidligere forskning viser til at høye skårer på CART-Q som måleinstrument, fører til høyere gruppekohesjon som legger til rette for utvikling både som utøver og som lag. Dette måleinstrumentet baserer seg på å måle trenerens og utøvers nærhet (følelser), forpliktelse (tanker) og komplementaritet (atferd). I denne studien ser vi utøvere som beskriver negative følelser og tanker om sin trener under destruktiv ledelse, som mest sannsynlig ville resultere i lave skårer på CART-Q. Selv om destruktiv lederatferd i noen tilfeller kanskje kan skape gode resultater på kort sikt, vil den som regel være uheldig og ødeleggende på lengre sikt og komme i konflikt med idrettens verdier (Asforth, 1997; Norsk idrettsforbund, 2018; Schyns & Schilling, 2013; Sæther, 2019), som vil resultere i en dårlig gruppekohesjon. Dette forteller flere av informantene opplevelser av.

IP3// Vi rykket jo i utgangspunktet ned på målforskjell i fjor. Jeg er overbevisst om at det ene poenget hadde kommet om det ikke var så mye uro i spillergruppen rundt treneren. Vi tapte poeng i helt avgjørende kamper, som i utgangspunktet var kamper vi kunne vinne, og sånn sett fikk vi ikke ut potensialet vi har i spillergruppen. Jeg vil derfor si at treneren sin lederstil og pedagogiske evner som trener gjorde at laget og spillere underpresterte.

IP1// Det var ofte intern snakk om treneren; hvem skal han kjeft huden full i dag? «Jeg gruer meg til å sitte i garderoben for han kommer til å gi meg kjeft for forrige kamp». Denne uroen skapte for mange dårlige individuelle prestasjoner, som resulterte i dårlige resultater. Laget rykket ned på slutten av denne sesongen.

Følelsen som mange utøvere kan sitte med når treneren bruker makten sin til å prøve å styre livet ditt både som fotballspiller og utenom idretten, kan gjør forholdet til idretten problematisk. Når utøvere slutter med idretten vil det ofte tenkes at frafall oppstår på grunn av tidlig spesialisering eller prestasjonspress. Dette trenger ikke å være tilfellet, når det oppstår alvorlige saker som viser til flere tilfeller med mobbing og trakassering i organisasjoner. En dansk studie rapporterte mobbeofre at de følte seg mindre kompetente, mindre verdifulle og lykkeligere enn en kontrollgruppe som ikke hadde vært utsatt for mobbing (Martinsen, 2019). Dette beviser at alle typer av diskriminerende atferd fra et utøverperspektiv, vil ikke bare gå utover det sportslige, men det vil sette personlige spor hos enkelt individ. To av informantene forteller om sånne type hendelser der personlige faktorer har hatt en stor påvirkning på valg de har tatt i forhold til sin fotballkarriere.

IP4// Treneren så at fotball var livet i denne perioden, og utnyttet dette til sin fulle rett. Dette utviklet seg veldig alvorlig, for personen ble dømt til nesten to års fengsel for pedofili, der det kom frem masse bevis på at han hadde tatt bilder av utøverne sine i dusjen. Denne trakasseringa foregikk nesten et år, og hadde det ikke vært for at dette var mitt siste år som

gutter 16-spiller og treneren ikke var ferdig i klubben, så hadde jeg nok sluttet på grunn av trenerens innvirkning på min karriere.

IP1// Jeg likte spillergruppa veldig godt, men forholdet til treneren og forholdet mange andre på laget hadde til treneren ga lite motivasjon til å være i klubben over en periode. Dette resulterte i at jeg bytte klubben igjen, på grunn av treneren.

4.4 – Styrker og begrensninger ved studien

Dette studiet ble gjennomført med et informantutvalg bestående av fire personer, der en var kvinne og de tre resterende var menn. Studien blir gjennomført med en liten utvalgsstørrelse på grunnlag av at fokuset er å komme ned på detaljnivå i forhold til personlige hendelser rundt temaet. Det er derfor viktig å bruke god tid på hver enkelt informant, noe som gjør det å skulle ha et stort utvalg av informanter problematisk. Et større utvalg ville gitt en bedre representasjon av populasjonen og aldergruppen som studiet har fokus på, men kunne gitt problemer visst man ikke har nok brede i forskningsgruppen til å dekke all materiale som hadde oppstått. En stryke ved studiet var at innsamlingen av datamaterialet endte opp med å foregå over nett. Dette gav informantene tid til å svare når det passet dem som skapte mere avslappende omgivelser for dem, noe som kan være avgjørende for datamaterialet. På en annen side foregikk studien over en kort periode, som kan ha en innvirkning på studiens resultater. Det kan være flere faktorer som ikke kommer til synet fra informantenes perspektiver, der andre involverte parter kanskje har andre syn på hendelsene og situasjonene som oppsto rundt de forskjellige trener-utøver relasjonene. Til tross for noen svakheter er det en stor styrke at studien undersøker et tema med lite kunnskap om fra før av. Flere studier viser til destruktiv ledelse innenfor organisasjoner, men det er lite forskning på dette innenfor fotball og organisert lagidrett. Studiens resultater vil være med å bidra til økt kunnskap om destruktiv lederskap i organisert idrett, der flere eksempler viser negative relasjoner til trener som viser hvor stor betydning en trener-utøver relasjon har fra et utøverperspektiv. Resultatene viser en antagelse om opplevelser med destruktiv ledelse fra et utøverperspektiv har sterk påvirkning på utøvernes karriere i form av konsekvenser som klubbskifte, frafall, lavere motivasjon til å dra på trening eller personlige hendelser som preger utøvernes liv.

5.0 – Sammenfattende drøfting

I dette studiet skulle oppgaven analysere hvordan påvirkning destruktiv ledelse har på utøvere i fotball. I forbindelse med dette ble det utarbeidet en problemstilling; *Hvordan opplever en utøver negativ treneratferd, og hvilke konsekvenser kan dette ha for idrettskarrieren videre for utøveren?* Analysen av dette viser til flere faktorer som besvarer hvordan destruktiv ledelse oppstår, og hvordan man takler dette fra et utøverperspektiv. For å kunne få en bred forståelse av dette utviklet oppgaven tre underproblemstillinger for å kunne besvare prosjektets hovedproblemstilling;

Hvilke faktorer lager grunnlaget for destruktiv ledelse i fotball?

I denne studien er «den giftige triangel» og «den mørke triaden» valgt som teoretiske perspektiver innenfor destruktiv ledelse. Padilla, Hogan og Kaiser (2007) skiller mellom tre faktorer som bidrar til destruktivt lederskap; destruktive ledere, understøttende miljøer og påvirkelige medlemmer. I denne studien ser at disse faktorene legger til rette for utvikling av destruktiv ledelse. Utøverne beskriver lederne sine som karakterer som gir lite rom egne meninger, trakassering og latterliggjøring av utøvere. Dette oppstår på grunnlag av summen av personlighetstrekk som beskrives Paulhus og Williams (2002) sin modell kalt; «den mørke triaden». Ledernes karakterer forsterkes gjennom påvirkelige medlemmer, som i denne analysen er konspiratorer. Utøverne setter seg ikke i posisjon til å si ifra om det de opplever som destruktivt lederskap, som skaper mere rom for treneren til å utvikle egne interesser. Konsekvensene av dette blir at treneren bruker den maktposisjonen han/hun sitter i, og utvikler dette videre til å bryte retningslinjer som er utarbeidet i de understøttende miljøene.

Hvordan utøves maktbegrepet under destruktiv ledelse?

Det å sitte med makten i en organisasjon eller i en klubb, vil alltid kreve mye ansvar for å skape gode strukturer og fremme gode verdier. Forskning er i stadig større grad opptatt av hvordan ledere gjennom bruk av ulike innflytelsesmekanismer oppnår et effektivt lederskap (Cialdini & Goldstein 2004). Det som settes i skyggen ved den type forskning, er hvordan ledere bruker ulike innflytelsesmekanismer for å fremme egne interesser. I denne studien ser vi trenerroller som tar i bruk maktmisbruk for egen vinning. Utøverne bærer preg av et miljø der det ikke er rom for egne meninger, der du straffes hardt ved å gå imot trenerens prinsipper. De straffes hardt i form av lite spilletid eller utelatt fra kamptropp, som er et tegn

fra treneren om den maktposisjonen han/hun sitter i. Manipulasjon er et sentral begrep i sammenheng med hendelsene informantene beskriver. De forklarer lovnader og kommentarer som treneren tar i bruk for egen vinning, som over tid viste seg at ikke blir holdt. Dette skaper personlige konflikter fra et utøverperspektiv til treneren sin, der konsekvensene vil kunne resultere i dårlige resultater og sportslig utvikling. Destruktiv ledelse bør derfor, på samme måte som konstruktiv ledelse, være et obligatorisk punkt på agendaen på personalseminarer og i lederutviklingsprogrammer (Martinsen, 2019), for å unngå maktmisbruk som fremmer bare egne interesser hos leder.

Hva kan utfallet bli for en utøver med en negativ trener-utøver relasjon?

Å skulle velge bort organisert lagidrett vil ses på som en individuell prosess da dette bygger mere på individets perspektiv på hvor stor lyst til har til å drive på med idretten. I denne studien ser vi at destruktiv lederskap bygger opp til flere faktorer som påvirker utøvernes karriere i organisert lagidrett. Lederskap i forhold til sine utøvere handler mye om ulike faktor som er avgjørende for utøvernes utvikling, som spilletid og sosial trivsel. Den største faktoren er destruktive ledere som viser et egoistisk syn i sitt lederskap og trakassering av sine utøvere som fører til diverse tiltak utøverne føler de må gjøre. Utøverne føler et ubehag ved å dra på trening, lav motivasjon, lite spilletid, følelsen av å ikke bli sett og følelsen av å bli seksuelt trakassert, som bidrar til at utøverne i denne analysen romantisere tanken på å slutte med fotball mens noen benytter seg av et klubbskifte. Det skaper også et dilemma for utøverne om fotball er noe for dem eller om det er utskiftning av omgivelsene som må til for å ha en positiv innstilling til idretten.

6.0 – Vedlegg

Intervjuguide

Dette intervjuet vil foregå over mail istedenfor lydopptak, på grunn av Covid-19 epidemien som har spredd seg rundt i landet. Filen vil bli slettet etter oppgaven blir levert. Du vil være anonym gjennom hele prosessen, og du kan til enhver tid trekke deg fra studie. Du vil også få muligheten til å gjennomgå evt sitater jeg kommer til å bruke for godkjenning.

Åpningsspørsmål:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor bor du?
3. Har du vært bosatt her lenge?
4. Hvor har du vært bosatt tidligere?
5. Har du bodd på disse stedene lenge?
6. Hvem bor du med?
7. Hva studerer du?
8. Fortell om hvordan en vanlig uke er for deg

Biografisk idrettsprofil

1. Kan du fortell litt om din idrettskarriere?
 - Barneidretten (6-12)
 - Hvorfor begynte du med idrett?
 - Hvilke idretter?
 - Hvem var trenere?
 - Treningshverdag?
 - Hvem andre deltok?
 - Ved flere idretter, travelt?
 - Ungdomsidretter (12-19)
 - Hvilke idretter?
 - Hvem var trenere?
 - Treningshverdag?
 - Hvem andre deltok?
 - Ved flere idretter, travelt?

Trener-Utøver relasjon

1. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til trener eller forskjellige trenere gjennom dine år i organisert lagidrett?
 - Fra barneidretten til ungdomsidretten
 - Noen konkrete eksempler?
 - Hvordan brukte treneren makten sin?
 - Ville du bytte klubb, eller slutte?
 - Kommunikasjon
 - Ubehagelige situasjoner?
2. Har det oppstått situasjoner der du har følt ubehag ved treneren sine handlinger?
 - Hvordan oppsto dette?
 - Trakassering (metoo-kampanjen)
 - Hvor alvorlig var dette?
 - Skjedde det ofte?
 - Hvordan påvirkning hadde dette på din motivasjon eller lyst til å fortsette?

Påvirkningen på laget

1. Opplevde du at andre på laget så negativt på trener eller bare du?
 - Retningslinjer i klubben
 - Hadde trener nå grunn til å handle på den måten han gjorde
 - Motarbeidet laget mot trener
 - Personangrep eller latterliggjøring av spillere i trenerstil?
2. Hvordan opplevde du stemningen i dine klubber der var problemer med treneren i laget?
 - Sosialt
 - Prestasjoner (dårlige eller gode resultater)
 - Motivasjon

Litteraturliste

- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591- 621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Ehn, B. og Öberg, P. 2011, `Biografisk intervjumetode`, i Fangen, K. og Sellerberg, A.M. (red): *Mange ulike metoder*, 57-70. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. (2.utg) Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori* (1.utg). Utgivelsessted: Cappelen Damm.
- Fredheim, G. O. (2019). Tre av fire ungdommer er med i et idrettslag i løpet av ungdomstiden – men fortsatt er frafallet for stort: *Norges Idrettsforbund*. Hentet fra: <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2019/tre-av-fire-ungdommer-er-med-i-et-idrettslag-i-lopet-av-ungdomstiden--men-fortsatt-er-fracfallet-for-stort/>
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1992) *The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?* AMP, 6, 43-54.
- Høigaard, R. (2016). *Gruppedynamikk i idrett*. (3.utg). Oslo: Cappelen Damm
- Jowett, S. (2005). The Coach-Athlete Partnership. *The Psychologist*, 18(18), 412-415.
- Jowett, S. & Ntoumanis, N. (2004). The Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CARTQ): development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 14, 245-257.

- Jowett, S. & Chaundy, V. (2004). An Investigation into the Impact of Coach Leadership and Coach-Athlete Relationship on Group Cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 8, 302-311. <https://doi.org/10.1123/tsp.2014-0140>
- Jowett, S. & Poczwardowski, A. (2007). Understanding the Coach-Athlete Relationship. I S. Jowett & D. Lavallee (Red.), *Social psychology in sport* (s. 3-14). Human Kinetics.
- Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2003). Developing versatile leadership, *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 19-26.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Knutsen, J.B. (2015). *Trener og utøver relasjon*. Stavanger: Universitet i Stavanger.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T.M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lombardo, M.M. & McCall, M.V.J. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Martinsen, Ø.L. (Red.). (2019). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal
- Matthiesen, S., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and Workplace Bullying, *Business Ethics*, 99, 637-651.
- McCrae, R.R. & Costa jr., P.T. (2003). *Personality in Adulthood, A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Schilling, M. (2009) Understanding The Alliance data.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343–377. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00125-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00125-X)
- Suomela, T. (2011). *Coach-Athlete Relationship & Engagement*. Örebro Universitet
- Sæther, S.A., (red.). (2019). *Idrettsvitenskap: Perspektiver og praksis* (1.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Sæther, S.A., (red.). (2016). *Trenerroller* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torvik, L.M. (2019). *Forholdet mellom utøver-engasjement og trener-utøver relasjon blant utøvere i organisert lagidrett*. Trondheim: Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Yukl, G. & Van Fleet D.D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Consulting Psychologists Press.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X. (2005), “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 420-32.

- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press.
- Zapf, D. (1999). *Organizational, work group and personal causes of mobbing bullying at work*, *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. Random House.