

Kristian Kjølstad Sigvartsen

## Destruktiv ledelse i toppidrett

*En kvalitativ undersøkelse av toppidrettsutøveres erfaringer knyttet til forekomsten og effekten av destruktiv ledelse i sine idretter*

Masteroppgave i Idrettsvitenskap

Veileder: Rune Høigaard

Mai 2021



Kristian Kjølstad Sigvartsen

## **Destruktiv ledelse i toppidrett**

*En kvalitativ undersøkelse av toppidrettsutøveres erfaringer knyttet til forekomsten og effekten av destruktiv ledelse i sine idretter*

Masteroppgave i Idrettsvitenskap  
Veileder: Rune Høigaard  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden



# **Destruktiv ledelse i toppidrett**

*«Jeg har det ikke bra. Jeg blir mobbet. Jeg blir trakassert. Jeg blir fryst ut».*

*«Bare si at han skal la meg være i fred, for jeg orker ikke mer».*

Masteroppgave i Idrettsvitenskap

Kristian Kjølstad Sigvartsen

Vår 2021

## Forord

I en tid der karantene, «meter'n» og et fåtall nærkontakter har preget hverdagen, har det vært en merkelig affære å skulle gjennomføre et forskningsprosjekt der fordypning i andres livsverden har vært i fokus. Det har likevel vært en utrolig kunnskapsrik og til tider slitsom reise som jeg ikke ville vært foruten.

I prosessen som ledet frem til en ferdig masteroppgave, er det flere personer jeg ønsker å takke. Først og fremst ønsker jeg å takke informantene som har stilt opp i denne studien. Dere har satt av verdifull tid til å snakke med meg om et tema som på ingen måte er enkelt å snakke om. Det setter jeg veldig stor pris på. Deres gode skildringer og refleksjoner rundt egne erfaringer har vært helt avgjørende for studien. Uten hver og en av deres unike bidrag hadde ikke denne studien vært mulig.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder, Rune Høigaard, som til alle døgnets tider har vært tilgjengelig for gode råd og samtaler. Ditt store engasjement og ditt genuine ønske om å få denne oppgaven så god som mulig, har hatt en positiv innvirkning på både meg og oppgaven.

Tusen takk til min samboer, Karoline. Du har tolerert en masterstudent som tidvis har kjent på mye frustrasjon og humørsvingninger, med en hverdag som stort sett har vært sentrert rundt et Word-dokument. Dine oppfordringer til selvstendig og reflektert tenkning, og din konstruktive kritikk har vært til stor hjelp. Kanskje viktigst av alt er jeg utrolig takknemlig for dine bidrag til å gjøre dagene utenom skolearbeidet mer innholdsrikt og spennende. Tusen takk for støtten og tålmodigheten du har vist.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke min familie, som hele veien har oppmuntret min interesse for idrett, både når det gjelder egen deltakelse og mitt ønske om å fordype meg akademisk innenfor feltet. Tusen takk for deres ubetingede støtte.



## Abstract

The purpose of this study was to examine the prevalence and effects of *destructive leadership* in elite sports, with emphasis on destructive coaching behaviour and the consequences they can provide for athletes. The study is based on in-depth interviews with eight elite sport athletes in team sports at international or top national level.

The results show key findings that reveal several forms of destructive behaviour within elite sports, which can appear in four different categories that are differently experienced destructively towards athletes. They are characterized by either having a negative effect on athletes as *persons*, with an emphasis on respect and consideration, or a negative effect on them as *athletes*, with an emphasis on sporting criteria for development, performance, and team results. However, the study also shows that coaching behaviour does not capture the complexity of destructive leadership and therefore cannot determine whether a leadership process, by and large, has a negative impact on athletes. Factors such as respect, trust, and communication with the coach, as well as affiliation, culture and previous experiences prove to regulate the perception and effect of destructive coaching behaviour on athletes. The study therefore supports an important distinction between *leaders* (represented by coaches) and *leadership* (the process of leading).

Finally, the study shows how an understanding of destructive leadership that centres around athlete consequences can have implications in that the competitive nature of elite sports risks leading to destructive leadership processes being legitimized within the culture, based on its centring around external consequences such as achievement and team results, rather than internal consequences such as motivation and well-being. This can result in the formation of unfortunate leadership patterns, which can have potentially destructive consequences for athletes in short and long term.

In conclusion, this study presents a dynamic model that explains how destructive leadership can be understood as a *leadership process*, where coaching behavior and regulating factors in interaction can create both positive and negative consequences for elite sport athletes. As a closing statement, the study points to several factors that can make useful contributions to further research to increase the knowledge base related to destructive leadership in elite sports.





## Sammendrag

Studiens hensikt har vært å belyse hvordan destruktiv ledelse kan forstås i toppidrett, med vekt på destruktiv treneratferd og konsekvenser det har for utøvere. For å undersøke dette har det blitt gjennomført dybdeintervju med 8 toppidrettsutøvere i lagidrett på internasjonalt eller øverste nasjonale nivå.

Resultatene avdekker flere former for destruktiv treneratferd innenfor toppidrett. Disse deles inn i fire kategorier, som på ulikt vis oppleves destruktivt ovenfor utøvere. Felles for kategoriene er at de enten har negativ effekt på utøvere som *medmennesker*, med vekt på respekt og hensyn, eller negativ effekt på de som *idrettsutøvere*, med vekt på sportslige kriterier for utvikling, prestasjon og resultat.

Studien viser også at treneratferd alene ikke kan avgjøre hvorvidt en ledelsesprosess, i det store og hele, faktisk har negative konsekvenser for utøvere. Faktorer som respekt, tillit og kommunikasjon i relasjonen med trener, samt tilhørighet, kultur og tidligere erfaring viser seg å kunne regulere opplevelsen og effekten av destruktiv treneratferd på utøvere. Studien underbygger derfor en viktig distinksjon mellom *ledere* (representert ved trenere) og *ledelse* (prosessen som helhet).

Funnene viser avslutningsvis hvordan et fokus på konsekvenser for utøvere alene kan ha implikasjoner ved at toppidrettens konkurransepregede natur gjør at destruktive ledelsesprosesser legitimeres innad i kulturen. Dette som følge av toppidrettens sentrering rundt ytre konsekvenser, som prestasjon og resultat, fremfor indre konsekvenser, som motivasjon og trivsel. Det kan resultere i at uheldige ledelsesmønstre danner seg, som både kortsiktig og langsiktig kan få potensielle negative konsekvenser for utøvere.

Derfor presenterer denne studien en dynamisk modell som forklarer hvordan destruktiv ledelse kan forstås som en *ledelsesprosess*, der atferd og regulerende faktorer i et gjensidig samspill kan skape både positive og negative konsekvenser ut av samme ledelsesprosess. Til slutt peker studien på flere forhold som kan gi nyttige bidrag inn i den videre forskningen for å øke kunnskapsgrunnlaget knyttet til destruktiv ledelse i idrett.



# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	2
<b>2.0 Destruktiv ledelse</b> .....	4
<b>2.1 Hva er destruktiv ledelse?</b> .....	4
<b>2.2 Aktiv og passiv ledelse</b> .....	9
<b>2.3 Modell for destruktiv ledelse</b> .....	11
<b>3.0 Forskning på destruktiv ledelse i idrett</b> .....	17
<b>4.0 Metode</b> .....	19
<b>4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og valg av metode</b> .....	19
<b>4.2 Undersøkelsens design</b> .....	23
<b>4.3 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	29
<b>4.4 Analytisk tilnærming</b> .....	33
<b>4.5 Metodisk refleksjon</b> .....	35
<b>4.6 Etske refleksjoner</b> .....	40
<b>5.0 Destruktiv ledelse i toppidrett</b> .....	43
<b>5.1 Dynamisk modell for destruktiv ledelse i idrett</b> .....	43
<b>5.2 Erfaringer med destruktiv treneratferd</b> .....	46
<b>5.3 Regulerende faktorer for destruktiv ledelse</b> .....	61
<b>5.4 Konsekvenser av destruktiv ledelse</b> .....	68
<b>6.0 Diskusjon</b> .....	76
<b>6.1 Destruktiv treneratferd – mer enn bare aggressive trenere</b> .....	77
<b>6.2 Er det sammenheng mellom destruktiv atferd og negative konsekvenser?</b> .....	87
<b>6.3 Er toppidretten utsatt for normalisering av destruktiv ledelse?</b> .....	91
<b>7.0 Avslutning og veien videre</b> .....	98
<b>8.0 Litteraturliste</b> .....	101
<b>Vedlegg</b> .....	109



## **Figurliste**

<i>Fig. 1:</i> Einarsen et. al (2015, s.213. Min rekonstruksjon) sin helhetlige modell for destruktiv lederatferd.....	12
<i>Fig. 2:</i> Thoroughgood et. al. (2018, s.634. Min rekonstruksjon) sin holistiske modell for destruktiv ledelse.....	14
<i>Fig 3:</i> Dynamisk modell for destruktiv ledelse i idrett .....	44



## 1.0 Innledning

En trener kan betegnes som en person med særskilt idrettsfaglig viten, med ansvar for å forberede utøverne til konkurranser, samt gi råd og veiledning i konkurransesituasjoner (Coté et al., 2013; Høigaard, 2020). Den relasjonen mellom trener og utøver kan defineres som et forhold formet av trenerens og utøverens gjensidige sammenkoblede følelser, tanker og atferd (Jowett, 2005; Jowett & Poczwardowski, 2007). Viktigheten av å bygge en god relasjon mellom trener og utøver har blitt trukket frem av flere, spesielt fordi kvaliteten på relasjonen ser ut til å være en avgjørende faktor for utøvers trivsel, motivasjon og prestasjon (Lafrenière et al., 2008).

I kraft av sin rolle har treneren myndighet til å ta avgjørelser tilknyttet det arbeidet en utøver eller en idrettsgruppe skal gjøre. Treneren er av den grunn en viktig *leder*, hvor han eller hun skal påvirke utøverne positivt (Ingebrigtsen, 2015). Selv om ledelse er et vidt begrep som kan romme mye, hevder Kaufmann og Kaufmann (1996) at de fleste definisjoner på ledelse er påfallende like, der spesielt to forhold går igjen: *sosial innflytelse* og *måloppnåelse*. Rollen til en trener gjør, i tråd med den forståelsen, på mange måter at vedkommende skal være en leder som både legger til rette for å optimalisere prestasjoner, utvikle utøvers evner og ferdigheter, samtidig som en trener vil ha det siste ordet om hvem som skal få delta eller ikke, når trenings- og konkurransegrupper skal velges (Høigaard, 2020; Sæther, 2015, 2017). Av den grunn skriver Høigaard (2020) at til tross for at kompetanse tilknyttet det treningsmessige, taktiske og tekniske er av stor betydning for en trener, vil også kunnskap om ulike typer *ledelse* være sentralt for å kunne utøve trenerrollen på en god måte.

Forskningen som er gjort på idrettsspesifikk ledelse, har i stor grad sentrert seg rundt å identifisere suksessfull treneratferd (Chelladurai, 2007; Gilson et al., 2013; Riemer, 2007) fremfor de mer negative ledelsesprosessene. Dette til tross for at flere idrettsforskere som Chelladurai (1990) og Kent og Chelladurai (2001) har etterlyst mer nyansert forskning på ledelse i idrett, utenfor det allerede etablerte (Fletcher & Arnold, 2011; Parent & Séguin, 2008; Seifried, 2018). Samtidig viser studier at uheldige ledelsesmønstre også oppstår innenfor idretten, deriblant emosjonell mishandling (Kavanagh et al., 2017; Stirling & Kerr, 2008). Likevel ser vi at den siden av ledelse som kan ha direkte uheldige, uønskede og negative konsekvenser i stor grad overses (Høigaard & Giske, 2019). Negative ledelsesaspekter i idrett forblir dermed en stor utfordring, all den tid det får så liten



oppmerksomhet, og det ikke eksisterer modeller for å fange opp denne typen ledelse innenfor en idrettslig kontekst (Padilla et al., 2007; Shaw et al., 2011).

Retter vi derimot blikket mot generell ledelsesteori, har det i senere tid vokst frem et teoretisk perspektiv, kalt *destruktiv ledelse*, som søker å forstå hvordan diverse former for ledelse kan resultere i negative konsekvenser for en eller flere av de involverte (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018). Dette innebærer konsekvenser som redusert trivsel, motivasjon, økt stressnivå m.m. Det er grunn for å tro at denne typen hendelser også oppstår innenfor idrett, der trener-utøver relasjonen deler flere likhetstrekk med leder-medarbeider relasjonen (Høigaard, 2020; Kaufmann & Kaufmann, 1996). Det har blant annet kommet til syne gjennom mediebildet den siste tiden, der en topptrener ble avsatt som følge av flere negative anklager rettet mot hans praksis av trener, og dermed lederrollen (Kvamme, 2021; Røkeberg et al., 2021). Uten å ta stilling til innholdet i den konkrete saken, belyser det like fullt et fenomen som trenger mer forskning for å øke kunnskapen rundt ledelse med potensielt negative konsekvenser for idrettsutøvere.

Ut ifra den gjennomgangen av tidligere forskning som er gjort på feltet, er det ikke funnet en idrettsspesifikk forståelse eller modell som belyser negative former for ledelse. Dermed kan destruktiv ledelse som perspektiv tilby en arena for å formelt beskrive og systematisere ulike trekk og karakteristikk tilknyttet ledelse med potensielt negative konsekvenser, også innenfor en idrettskontekst. Det kan utgjøre et nyttig bidrag for å redusere det eksisterende kunnskapshullet tilknyttet ledelse i idrett (Fletcher & Arnold, 2011; Parent & Séguin, 2008; Seifried, 2018).

## **1.1 Problemstilling**

Målet for denne oppgaven vil derfor være å gjennomføre dybdeintervjuer med toppidrettsutøvere i lagidrett, for å få innblikk i deres erfaringer, refleksjoner og vurderinger tilknyttet det de selv opplever som destruktive ledelsesprosesser i sin idrett. Deretter er hensikten at datamaterialet, i lys av ledelsesteori tilknyttet *destruktiv ledelse*, supplert med idrettsspesifikk empiri, skal kunne belyse hvordan destruktive ledelsesprosesser kan forstås innenfor en idrettslig kontekst. Det gjelder både hvilke konkrete destruktive ledelsesprosesser som finner sted, hvordan de forekommer, samt konsekvensene det kan ha for utøvere som opplever det. På bakgrunn av det har det blitt utarbeidet en problemstilling som lyder slik:

*Hvordan vurderer tidligere og nåværende toppidrettsutøvere forekomsten og effekten av destruktiv ledelse i sin idrett?*

For å belyse den overordnede problemstillingen, har det blitt dannet to underproblemstillinger:

- 1. Hvilke erfaringer har utøverne med destruktiv ledelse?*
- 2. Hvilke konsekvenser trekker utøverne frem som et resultat av den destruktive ledelsen de har opplevd?*

## 2.0 Destruktiv ledelse

I dette kapittelet vil sentral teori tilknyttet destruktiv ledelse som fenomen i generell ledelsesforskning bli presentert. Først i 3.0 vil idrettsspesifikk forskning presenteres. Både definisjoner, ulike tilnærminger til hva som skal inngå i begrepet og betydningen av det, samt sentrale modeller tilknyttet generell ledelsesteori vil bli gjort rede for i dette kapittelet. Dette vil utgjøre det teoretiske bakteppet for oppgaven.

### 2.1 Hva er destruktiv ledelse?

Ledelse kan forstås som en gruppeprosess som består av sosial påvirkning til å oppnå gruppemål (Hogan et al., 1994). Historisk har også generell ledelsesforskning innenfor en organisasjonsmessig kontekst vært sentrert rundt faktorer tilknyttet effektiv ledelse, med en implisitt antagelse om at ineffektiv ledelse bare tilsvare manglende ledelse (Ashforth, 1994; Kelloway et al., 2006; Tepper, 2000). Etter hvert som mer forskning rettet mot den mer negative siden av ledelse har blitt gjennomført, dokumenterer det likevel at ledelsesprosesser som på ulikt vis kan kategoriseres som negativt, inkluderer en variasjon av ulik atferd, som på ingen måte er begrenset til å kun forklares som *fravær* av effektiv ledelse (Erickson et al., 2007; Kılıç & Günsel, 2019; Martin, 2014; Shaw et al., 2011). Mye tyder derfor på at ved å undersøke denne negative siden av ledelse ytterligere, kan det bidra til et mer nøyaktig syn på ledelse som kan bidra til utviklingen av ledelsesbegrepet som helhet.

Det benyttes ulike benevnelser for ledelse med negative følger innenfor den generelle ledelsesforskningen, som for eksempel voldelige ledere, helsefarlige ledere, tyranniske ledere, bøller og gifte ledere (Ashforth, 1994; Kile, 1990; Lipman-Blumen, 2006; Namie & Namie, 2009; Tepper, 2000). I senere tid har man også fått en økende bevissthet om og dokumentasjon rundt manglende ledelse, såkalt *laissez-faire-ledelse*, som også er en form for negativ lederatferd (Skogstad et al., 2007). Som en paraply over disse noe forskjellige begrepene har det dannet seg en samlebetegnelse kalt *destruktiv ledelse* (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018). Ettersom det eksisterer ulike forståelser av hva som inngår i destruktiv ledelse, har det som konsekvens heller ikke blitt etablert en felles definisjon for hva som inngår i begrepet. Av den grunn vil denne oppgaven ta utgangspunkt i noen av de sentrale definisjonene som dominerer fagfeltet tilknyttet destruktiv ledelse.

Einarsen et al. (2007, s. 208. Min oversettelse) presenterer en definisjon med to ulike dimensjoner av destruktiv ledelse: atferd mot organisasjonen og atferd mot medarbeidere. De definerer det slik: «Systematisk og gjentagende atferd fra ledere som undergraver organisasjonens legitime interesse ved å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser, og effektivitet og/eller motivasjon, helse og trivsel blant medarbeiderne». Krasikova et al. (2013) bygger videre på Einarsen et al. (2007) sin definisjon, men spesifiserer destruktiv ledelse ytterligere:

Valg av atferd fra en leder som kan skade eller har til hensikt å skade organisasjonen og/eller medarbeidere ved å (a) oppmuntre medarbeidere til å forfølge mål som strider mot organisasjonens legitime interesser og/eller (b) bruke en lederstil som innebærer bruk av skadelige påvirkningsmetoder på medarbeidere, uavhengig av begrunnelse for slik oppførsel. (Krasikova et. al., 2013, s.1310. Min oversettelse).

Thoroughgood et al. (2018) foreslår på sin side en mer åpen og helhetlig definisjon av destruktiv ledelse, som tar fokuset vekk fra å kun være på lederen. De definerer destruktiv ledelse på følgende måte:

En kompleks prosess bestående av innflytelse mellom mangelfulle, giftige eller ineffektive ledere, utsatte medarbeidere, og styrende miljøer som utfolder seg over tid og som i balanse kulminerer i destruktive gruppe- eller organisasjonsresultater som kompromitterer livskvaliteten for interne og eksterne bestanddeler og bryter med deres gruppefokuserede mål eller formål. (Thoroughgood et al., 2018, s.633. Min oversettelse).

Det faktum at det er et fravær av en entydig definisjon av destruktiv ledelse gjør at det også eksisterer noen ulike tilnærminger til hva slags atferd som skal inngå i begrepet (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018). Jeg vil derfor fremheve noen av de ulike tilnærmingene som eksisterer i forskningsfeltet tilknyttet hva som skal inngå i det som defineres som destruktiv ledelse.

### ***Intensjon***

En stor utfordring tilknyttet destruktiv ledelse, er hvorvidt en intensjon om å utføre destruktive handlinger eller utvise destruktiv atferd er avgjørende for at det kan kategoriseres

som destruktivt. Av de definisjonene som er presentert, kan vi se at noen tydelig ekskluderer uintendert atferd fra deres definisjon, mens andre ikke tydeliggjør hvorvidt deres definisjon av destruktiv ledelse skal inkludere intensjon om å opptre destruktivt (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Lipman-Blumen, 2006; Thoroughgood et al., 2018). Jeg vil derfor gi et innblikk i de eksisterende tilnærmingene til intensjon om å handle destruktivt, samt betydningen det har for forståelsen av destruktiv ledelse.

Lipman-Blumen (2006) holder ikke intensjon som et avgjørende kriterium for hvorvidt en handling kan defineres som destruktivt, men skiller likevel mellom de med og de uten intensjon om å opptre destruktivt. Herunder beskrives førstnevnte som klart mest destruktiv, men likevel begge som destruktive, og med negative konsekvenser for de involverte. Eksempler som trekkes frem på atferd som er destruktiv, men uintendert er å unngå vanskelige avgjørelser og/eller handlinger, eller manglende evne til å forstå seg på de utfordringene man står overfor, og et påfølgende fravær av evne til å handle konstruktivt (Lipman-Blumen, 2006).

Krasikova et al. (2013) tilbyr en litt annen forståelse, og mener at en leders valg om å forfølge destruktive mål og/eller benytte seg av atferd som er skadelig i sin natur i begge tilfeller er intensjonell. Dette fordi lederen *velger* det spesifikke målet og/eller atferden til tross for at det eksisterer andre, mer konstruktive alternativer. I den forståelsen ekskluderes dermed den implisitte påvirkningen på medarbeidere fra destruktiv ledelse. Det er derimot ingenting i definisjonen som krever at lederen er bevisst sin intensjon om å skade. Det understrekes derfor at en slik skade ikke nødvendigvis er målet til lederen i seg selv, selv om det kan være det i noen tilfeller, men heller en leders valg, bevisst eller ubevisst, om å forfølge et mål eller benytte en atferd som i sin natur er skadelig (Krasikova et al., 2013).

Einarsen et al. (2007) ekskluderer intensjon som kriterium i sin forståelse, og begrunner det med at det som utgjør destruktiv ledelse har mindre å gjøre med lederens intensjoner, og mer å gjøre med konsekvensene av lederens atferd. Ved å basere sin forståelse på systematisk og gjentakende atferd, ekskluderer de all isolert, potensielt uintendert atferd. I rammene av deres definisjon kan likevel destruktiv ledelse også innebære atferd der det ikke foreligger noen intensjon om å skade. Dersom det undergraver medarbeidere og/eller organisasjonen som et resultat av tankeløshet, aggressivitet eller manglende kompetanse, oppgis det som destruktivt.

Thoroughgood et al. (2018) argumenterer derimot for at antatt «negative» lederintensjoner ikke garanterer negative konsekvenser, på samme måte som «positive» lederintensjoner ikke kan garantere positive konsekvenser. Intensjon vil derfor være relevant, men det hele avhenger av en rekke prosesser, der intensjon alene ikke kan garantere at destruktiv ledelse har funnet sted. Intensjoner kan ikke observeres, det kan kun atferd og konsekvenser (Thoroughgood et al., 2018).

### ***Destruktiv atferd – utført av hvem?***

Forskningen virker å strides om hva slags konkret atferd som skal kunne inngå i det som kategoriseres som destruktiv ledelse. Skal destruktiv ledelse kun omhandle atferd lederen utviser i forbindelse med ledelsesprosesser? Eller skal alle handlinger inngå i begrepet, uavhengig av når de skjer og hvem som utviser atferden, så fremt den er av betydning for ledelsesprosessen? Den eksisterende litteraturen tilsier litt av begge (Einarsen et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018).

Einarsen et al. (2007) sin forståelse beskriver atferd som destruktiv kun dersom lederen bryter med de legitime interessene til organisasjonen. Hvorvidt atferden er destruktiv bestemmes dermed av hva som er lovlig, rettfærdig og i beste interesse for en organisasjon, hvorav sistnevnte defineres av internt etablerte regler og interne formelle maktstrukturer og prosedyrer. Hva som anses som *legitimt* påvirkes videre av den historiske og kulturelle konteksten organisasjonen befinner seg i. Einarsen et al. (2007) tilbyr dermed en forståelse der destruktiv ledelse vil kunne innebære et bredt spekter av ulike atferd. Hvorvidt den aktuelle atferden som utvises oppleves som destruktiv, avhenger av hva den aktuelle organisasjonen definerer som sine legitime interesser. Det åpner dermed for store variasjoner knyttet til hva som kan kategoriseres som destruktiv ledelse.

Krasikova et al. (2013) argumenterer derimot for at ettersom det er destruktiv *ledelse* som undersøkes, er det også nærliggende at fokuset skal ligge på destruktiv atferd utført av *ledere* i prosessen med å *lede*. Det vil innebære at ledelse kun bør bli ansett som destruktiv dersom det er atferd som utvises av lederen, og det kun foregår i situasjoner der lederen er i direkte interaksjon med medarbeidere. Det reiser spørsmål tilknyttet hvordan en skal kategorisere atferd som å stjele fra organisasjonen, baksnakke medarbeidere og andre typer atferd som ikke inngår direkte i prosessen med å lede.

Thoroughgood et al. (2018) tar steget vekk fra å kun fokusere på lederen, og stiller spørsmål om hvilke faktorer, i tillegg til lederens atferd som bidro til det negative utfallet. De mener at det å se på ledere for å svare på gruppe- og organisasjonsproblemer utgjør et sentralt problem, og at *ledelse* innebærer mer enn bare *ledere*. De argumenterer derfor for at forståelsen av ledelse som helhet ville vært mer komplett dersom feltet hadde startet med et bredere fokus enn kun på lederen.

Majoriteten av definisjonene tar likevel utgangspunkt i at lederen utviser destruktiv atferd overfor sine medarbeidere. I forlengelse av det vektlegges også at det er nødt til å resultere i negative konsekvenser (Einarsen et al., 2015; Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013). Det fremstår som naturlig å inkludere negative konsekvenser i en tilnærming til destruktiv ledelse, ettersom det er vanskelig å se for seg hva som skal definere en ledelsesprosess som destruktiv, dersom det ikke innebærer at den får negative konsekvenser, i noen form, for noen. Det gjør det likevel utfordrende å skulle definere hvilke konsekvenser som skal bestemme hvorvidt prosessen som en helhet skal kategoriseres som negativt, samt når en ledelsesprosess skal defineres som destruktiv.

Forskningen presiserer imidlertid også at en destruktiv leder ikke nødvendigvis opptrer destruktivt i alle situasjoner og ovenfor alle sine medarbeidere (Einarsen et al., 2015). Skogstad (1997) fant eksempelvis at en leder kan opptre destruktivt i noen relasjoner, men gjør ikke nødvendigvis det i andre. Dette underbygges også av Einarsen et al. (2007), som argumenterer for at en leder kan opptre både konstruktiv og destruktivt i ulike situasjoner.

For å oppsummere, fremstår destruktiv ledelse som fenomen noe tvetydig, men likevel med flere klare likhetstrekk mellom de ulike definisjonene. Det eksisterer bred enighet om at destruktiv ledelse er et fenomen som hittil har blitt neglisjert i litteraturen, som det er viktig at studeres i større grad for å gi en mer helhetlig forståelse av ledelsesbegrepet (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2007; Tepper, 2000). Det enes videre om at en definisjon av begrepet bør inkludere negative konsekvenser for de involverte, i en eller annen form. Likevel er det ulike tilnærminger til hvorvidt lederens intensjoner bør inngå i denne forståelsen, og det er videre uavklart om destruktiv ledelse kun skal innebære atferd som utføres av ledere i den direkte prosessen med å lede, eller om det skal inkludere all atferd, som enten direkte eller indirekte kan være av betydning for situasjoner som oppstår i forbindelse med ledelsesprosesser (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018).

## 2.2 Aktiv og passiv ledelse

Destruktiv ledelse kan sies å omhandle at en leder i en maktposisjon på ulikt vis er delaktig i, og i stor grad ansvarlig for en prosess som får negative konsekvenser for noen av de involverte (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018). Av den grunn blir også den konkrete atferden lederen utviser særlig relevant. I den sammenheng er det interessant å undersøke hvilke typer lederatferd som kategoriseres som destruktive.

Aasland et al. (2010) viste i en landsrepresentativ studie til at når ledere fremstod destruktive, varierte de mellom både *aktive* og *passive* former for destruktiv atferd. Denne inndelingen av destruktiv atferd i en aktiv og en passiv form finner vi også hos Kelloway et al. (2005), der resultatene indikerte at det ikke bare er en leders aggressive atferd som kan ha destruktive konsekvenser, men også en leders fravær av ledelse kan gi lignende utfall. Sammenfallende resultater påvises også i Skogstad et al. (2007). Einarsen et al. (2015) argumenterer derfor for at ledere kan være destruktive på en aktiv måte gjennom det de gjør, og på en passiv måte gjennom hva de unnlater å gjøre. Det tilbyr dermed to klare retninger for hvordan destruktiv lederatferd kan utvises. Hva slags atferd som videre inngår i de to kategoriene, vil bli videre redegjort for i dette kapittelet.

### *Aktiv ledelse*

En handling er, ifølge Krasikova et al. (2013) aktiv dersom lederen velger å benytte seg av en atferd som oppleves destruktivt, når det eksisterer mer konstruktive alternativer. Dette er uavhengig av hvorvidt lederen har intensjon om å utvise destruktiv atferd. Det er også uavhengig av om lederen er bevisst sitt valg av destruktiv atferd. Det betyr at så lenge lederen har valgt å benytte en spesifikk atferd som kan kategoriseres som destruktiv, defineres den som et *aktivt* valg, og derav *aktiv* lederatferd.

Ledere har ifølge Pedersen et al. (2015) en formell rett og plikt til å veilede, styre, fordele, prioritere, kritisere og stramme opp sine medarbeidere gjennom sin posisjon. Det gjør at de også, i kraft av sin rolle, har mulighet til å misbruke sin makt og forsvare seg med at det er en nødvendig utøvelse av lederskap. I det som omtales som aktive former for destruktiv atferd, er det nettopp det misbruket av makt som i ulike former særlig gjør seg gjeldende. I sin tolkning av aktiv ledelse, bruker Kelloway et al. (2005) begrepet «abusive», og sikter til atferd der



individer i lederroller tar i bruk aggressiv eller straffende atferd overfor sine medarbeidere. Atferden kan variere stort innenfor disse kategoriene, fra roping, latterliggjøring og utskjelling til terrorisering av medarbeidere, eksempelvis ved å tilbakeholde informasjon eller true med ulike former for straff. Ashforth (1994, sitert i Einarsen et. al., 2015. s. 209) beskriver lederens aktive destruktive atferd i fem punkter:

1. De har en vilkårlig og egenmektig atferd og vet best selv.
2. De bagatelliserer og nedvurderer betydningen av den underordnede og hans eller hennes innsats.
3. De unnlater å ta rimelig hensyn til sine medarbeidere og deres følelser.
4. De er kritiske til initiativ fra medarbeiderne.
5. De er inkonsekvente i sin bruk av straff; i ett tilfelle kan de unnlate å påtale relativt store forseelser og mangler i sine medarbeideres atferd, og i neste øyeblikk reagere voldsomt på en liten bagatell. (Ashforth, 1994, sitert i Einarsen et. al., 2015. s. 209)

### ***Passiv ledelse***

Lederatferd er passiv ved at en leder ikke utfører de handlingene som kan forventes av ham eller henne (Einarsen et al., 2015). I destruktiv ledelse innebærer det at det, som resultat av at et fravær av visse handlinger fra lederen, oppstår negative konsekvenser for noen av de involverte (Buch et al., 2015).

Skogstad et al. (2007) skriver at i forskningen på destruktive ledere har fokuset i all hovedsak vært rettet mot aktive former for atferd som er befestet som destruktive, og i mindre grad på passive og indirekte former for destruktiv atferd. Kelloway et al. (2005) argumenterer for at det også eksisterer en passiv form for ledelse som er destruktiv, i tillegg til den aktive dimensjonen med ulike typer roping, psykisk og fysisk mishandling og andre former for aggressiv atferd. Den henviser særlig til det som kalles *management by exception* og *laissez-faire*. Ledere som benytter seg av «management-by-exception» griper ikke inn før problemene enten blir bragt til deres oppmerksomhet eller blir alvorlige nok til å kreve handling (Bass, 1990b). Ledere som kategoriseres under «laissez-faire», unngår generelt beslutninger og ansvaret som er knyttet til deres stilling (Bass, 1990b; Hater & Bass, 1988).

Ifølge Lewin et al. (1939) representerer laissez-faire-ledelse en lederstil der lederen er utnevnt og har en fysisk lederposisjon, men hvor han eller hun mer eller mindre har abdisert fra

ansvaret og pliktene som tildeles ham eller henne. Følgelig er ikke en laissez-faire-lederstil bare en mangel på tilstedeværelse, og derfor en type null-ledelse, men det innebærer å ikke møte de legitime forventningene til medarbeiderne. Laissez-faire kan ifølge Einarsen et al. (2007) også kategoriseres som destruktiv ledelse, da det bryter med de legitime interessene til den aktuelle organisasjonen, blant annet ved å undergrave motivasjon, velvære og trivsel blant medarbeiderne.

I en studie på passive former for ledelse sin påvirkning på ansatte skriver Skogstad et al. (2007) at laissez-faire ledelse påvirker medarbeidere negativt i så stor grad at det kan kategoriseres som destruktiv ledelse. Nyere forskning underbygger også at laissez-faire-ledelse absolutt en destruktiv form for ledelse (Skogstad et al., 2014; Aasland et al., 2010). Typisk kan laissez-faire-ledelse være destruktivt ved å forholde seg passiv eller unnvikende i situasjoner der medarbeidere har behov for hjelp, eller å generelt unngå det som medarbeidere med rimelighet kan forvente av lederen (Einarsen et al., 2015).

### **2.3 Modell for destruktiv ledelse**

Variasjonen som eksisterer i forståelsen av destruktiv ledelse som fenomen skaper et godt utgangspunkt for å fange et bredt spekter av atferd og situasjoner som utspiller seg av destruktiv natur. Samtidig skaper det utfordringer for å studere fenomenet, da sammenlikningsgrunnlaget og en videre konseptualisering blir utfordrende. Jeg har valgt å redegjøre for Einarsen et al. (2015) sin helhetlige modell for destruktiv lederatferd (figur 1) og Thoroughgood et al. (2018) sin holistiske modell for destruktiv ledelse (figur 2), da det er to modeller med en konkret og helhetlig fremstilling av hvordan destruktiv ledelse kan forstås.

#### **En helhetlig modell for destruktiv lederatferd**

Einarsen et al. (2015, s.207-227) baserer sin forståelse på at en leder kan vise både destruktiv og konstruktiv atferd. Den konseptuelle modellen foreslår to ulike dimensjoner av destruktiv ledelse (atferd mot medarbeidere og atferd mot organisasjonen). Det vil derfor, basert på denne forståelsen, være mulig for en leder å opptre destruktivt ovenfor medarbeidere og samtidig opptre konstruktivt ovenfor virksomheten, og motsatt.

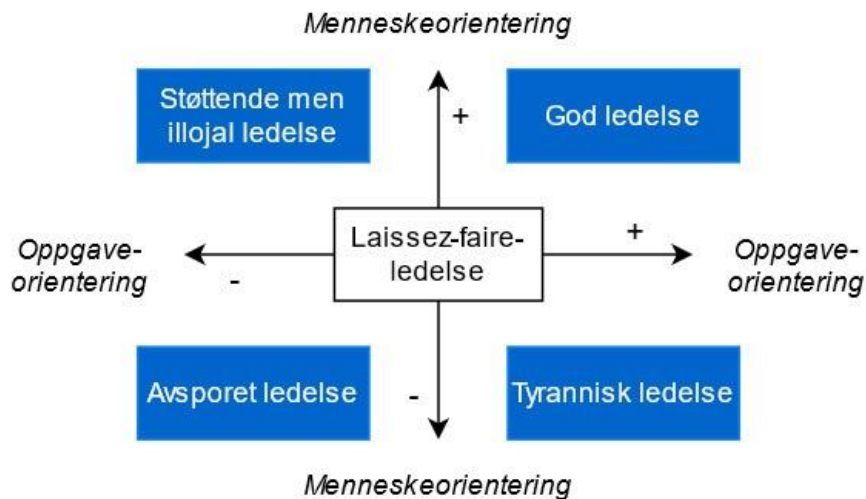


Fig. 1: Einarsen et. al (2015, s.213. Min rekonstruksjon) sin helhetlige modell for destruktiv lederatferd

Som illustrert i figur 1 viser den vertikale aksene den medarbeiderorienterte dimensjonen, der lederatferd rangeres fra *anti-menneskeorientering* til *pro-menneskeorientering*. Anti-menneskeorientering innebærer atferd som å undergrave eller sabotere motivasjon, velvære og trivselen til medarbeidere gjennom for eksempel mobbing, trakassering, eller andre typer uforskammet og sosialt uakseptabel atferd. Atferd kategorisert som pro-menneskeorientering øker motivasjon, velvære og generell trivsel, og kan eksempelvis være å lytte til medarbeidere, ivareta sosiale relasjoner, gi ros, samt vise verdsettelse og respekt.

Den horisontale aksene viser oppgaveorientert atferd, og rangeres fra *anti-oppgaveorientering* til *pro-oppgaveorientering*. Anti-oppgaveorientering innebærer all atferd som bryter med organisasjonen de er ment å tjene sin legitime interesse om måloppnåelse. Det kan f.eks. være ved å forfølge egne mål og/eller sabotere organisasjonens måloppnåelse, korrupsjon, stjele materiale, penger eller tid. Atferd som er pro-oppgaveorientert innebærer å jobbe konstruktiv i tråd med de legitime målene til organisasjonen de er ment å tjene. Hvorvidt atferden i denne kategorien er destruktiv eller konstruktiv bestemmes derfor av hva som er lovlig, rettferdig og i beste interesse for en organisasjon, hvorav sistnevnte defineres av internt etablerte regler og interne formelle maktstrukturer og prosedyrer. Einarsen et al. (2015) understreker at hva som anses som *legitimt*, påvirkes videre av den historiske og kulturelle konteksten organisasjonen befinner seg i.

Basert på dimensjonene nevnt ovenfor, kan det identifiseres fem typer lederatferd (Einarsen et al., 2015). Fire av disse kategoriseres som destruktive: *Tyrannisk ledelse* innebærer å opptre i

tråd med mål, oppgaver, oppdrag og strategier til organisasjonen, men resultatene oppnås ikke ved hjelp av, men på bekostning av lederens medarbeidere. *Støttende-illojal ledelse* omhandler å ta hensyn til medarbeideres velvære, men samtidig bryte med den legitime interessen til organisasjonen. Det kan for eksempel være at en leder gir medarbeiderne flere fordeler enn de er har rettigheter til, på bekostning av organisasjonen. *Avsporet ledelse* utgjør lederatferd som er destruktiv overfor begge dimensjonene, og dermed bryter med både menneskeorientering og oppgaveorientering. *Laissez-faire-ledelse* inngår også i modellen, og består av lederatferd som verken er opptatt av medarbeiderne eller interessene til virksomheten. Det forklares ikke som destruktiv atferd overfor de to dimensjonene, men heller en manglende evne til å utvise konstruktiv atferd. Lederen forholder seg dermed passiv eller unnvikende i situasjoner der medarbeidere har behov for hjelp.

Den femte dimensjonen, *konstruktiv ledelse*, beskriver ledere som utviser atferd som er i tråd med den legitime interessen til organisasjonen. Dette kan f.eks. være gjennom å støtte og fremhever mål, oppgaver og strategi til organisasjonen de er ment å tjene, i tillegg til å utvise best mulig bruk av organisasjonens ressurser. Samtidig øker de også motivasjon, velvære og trivsel blant sine medarbeidere ved å utøve atferd som inviterer engasjement, involvering og deltakelse i beslutningsprosesser.

Einarsen et al. (2015) tilbyr gjennom denne modellen en forståelse der destruktiv ledelse vil kunne innebære et bredt spekter av ulik atferd, men likevel kun innebære atferd utført av lederen. Hvorvidt den aktuelle atferden som utvises skal oppleves som destruktiv, avhenger likevel blant annet av hva den aktuelle organisasjonen definerer som sine legitime interesser. Det åpner for stor variasjon i lederatferd som kan oppfattes destruktivt, der organisasjonen sitter med stor definisjonsmakt.

## En holistisk modell for destruktiv ledelse

Thoroughgood et al. (2018, s.633-645) peker ut tre essensielle faktorer for å forstå destruktiv ledelse: *Gruppeprosesser*, *gruppekonsekvenser* og *dynamisk tidsramme* (se figur 2).

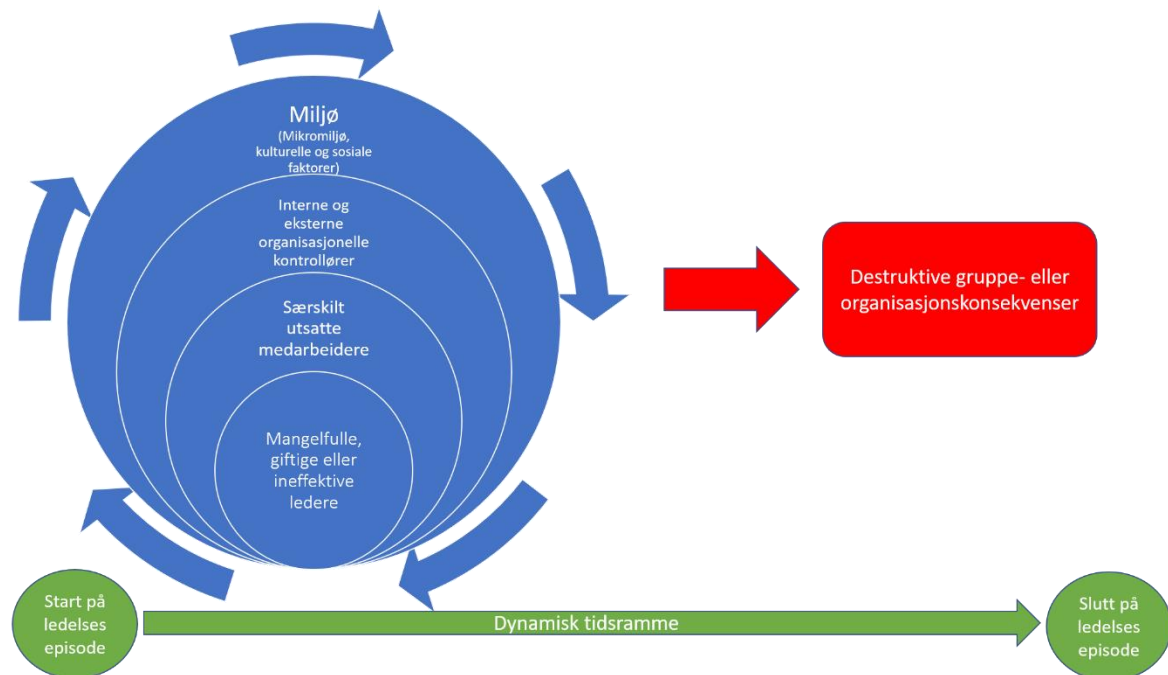


Fig. 2: Thoroughgood et al. (2018, s.634. Min rekonstruksjon) sin holistiske modell for destruktiv ledelse

Destruktiv ledelse defineres ikke i denne modellen som en negativ *leder* eller en handling som blir utført, bevisst eller ubevisst, mot medarbeidere, som f.eks. utskjelling, eller organisasjonen, f.eks. tyveri. Lederatferd er i denne modellen en viktig del av en ledelsesprosess, men utgjør ikke prosessen alene. Det ses derimot på som en gruppeprosess som involverer interaksjoner mellom *mangelfulle, giftige eller ineffektive ledere, særskilt utsatte medarbeidere, interne og eksterne kontrollører* og *styrende miljøer*.

*Mangelfulle, giftige eller ineffektive ledere* representerer hvordan ledere som utviser atferd som kategoriseres som aggressiv atferd, maktmisbruk, laissez-faire, m.m. er en sentral del av deres forståelse av destruktive ledelsesprosesser (Thoroughgood et al., 2018). Likevel understreker de at atferden ikke kan studeres som en destruktiv prosess uten den bredere konteksten den fremkommer i.

*Særskilt utsatte medarbeidere* henviser til at noen medarbeidere er mer tilbøyelige til å ta del i destruktive ledelsesprosesser. Dette kan f.eks. være konfliktskye personer, personer som er avhengig av bekreftelse, bedragere og opportuniste. Gjennom avhengighet, blind følgning,

passivitet, medvirkning eller samarbeid, kan de styre ledere mot å utøve destruktiv atferd og følge destruktive mål (Thoroughgood et al., 2018).

*Eksterne og interne organisasjonelle kontrollører* innebærer at det eksisterer aktører, internt og eksternt, med et ansvar for å kontrollere atferden som lederen utviser, gjennom tilbakemeldinger og regulering. Det kan eksempelvis representeres gjennom interne kontrollkomiteer og eksterne reguleringsorganer som kan utøve tiltak mot ledere som viser destruktiv atferd, og kontrollere hvem som blir satt i lederroller. Kompetente, autonome medarbeidere trekkes også frem som viktige interne kontrollører, ved å gjøre de rette tiltakene, slik som å si ifra gjennom korrekte kanaler dersom de opplever destruktiv lederatferd.

*Styrende miljø* innebærer at relasjonen mellom leder og medarbeidere, ifølge Thoroughgood et al. (2018), er en del av en bredere historisk, institusjonell, industriell og sosial kontekst. Hvordan atferd defineres, oppfattes og reageres på avhenger derfor av den sosiale, kulturelle og organisatoriske konteksten den utspiller seg i. Eksempelvis viser de til funn, der autokratiske ledere kan bli foretrukket fremfor demokratiske ledere i samfunn med stor maktforskjell og kollektivism, deriblant flere nasjoner i Øst-Europa, Asia og Midtøsten (Javidan et al., 2006).

Thoroughgood et al. (2018) baserer sin forståelse på at det er nødt til å foreligge *negative gruppe- eller organisasjonskonsekvenser* dersom det skal kunne betegnes som destruktiv ledelse. De avskriver likevel ikke viktigheten av å undersøke enkelte individers subjektive evalueringer av «negativ» lederatferd, slik som oppfatninger av fiendtlighet eller trusler, og de rapporterte effektene det har på individers holdninger, velvære og atferd. Likevel hevder de at den type evalueringer av negativ lederatferd forteller mer om den aktuelle lederen som blir evaluert, enn det gjør om hvorvidt en ledelsesprosess, i det store og hele, destruerte gruppens evne til å oppnå sine mål, og om prosessen gjorde mer skade enn nytte.

Avslutningsvis baserer de seg på at det *er tidsvarierende interaksjoner mellom leder og medarbeidere* som former de langsiktige konsekvensene av ledelsesprosessene for grupper og organisasjoner, ikke enkeltstående hendelser i en retning (Thoroughgood et al., 2018). De argumenterer videre for at uten å undersøke situasjoner med et dynamisk tidsperspektiv, er det vanskelig å evaluere hvor destruktiv eller konstruktiv en ledelsepisode er. Dette begrunnes

med at de kumulative resultatene tar tid å utvikle, og tenderer til å falle langs et kontinuum, fra absolutt forferdelig til absolutt fantastisk, der de fleste hører hjemme en plass mellom.

Hvorvidt en ledelsesprosess i sin helhet er destruktiv bestemmes dermed ut fra i hvilken grad den i det store og hele skader velferden til gruppen den er ment å tjene. Ifølge Thoroughgood et al. (2018) kan ledelsesprosesser forstås som å endre seg over tid, avhengig av de stadig utviklende interaksjonene mellom ledere, medarbeidere og miljøet de er en del av. Dermed er prosessene sjeldent utelukkende konstruktive eller destruktive; de involverer konsekvenser som faller langs et konstruktivt-destruktivt kontinuum.

### 3.0 Forskning på destruktiv ledelse i idrett

Forskning på ledelse i idrett har primært vært sentrert rundt konstruktiv ledelse blant trenere (Chelladurai, 2007; Gilson et al., 2013; Riemer, 2007; Seifried, 2018). Særlig har denne forskningen omhandlet en søken etter å forstå og fremme ledelse som bidrar til bedre prestasjoner, skaper prestasjonskultur og stimulerer til talentutvikling (Feddersen et al., 2020; Gould et al., 2002; Henriksen, 2015; Henriksen & Stambulova, 2017).

Når det gjelder forskning på de negative aspektene ved ledelse, virker det å eksistere et kunnskapshull, både når det gjelder karakteristikker og kjennetegn, samt konsekvenser av den typen atferd for trener og utøvere. I det følgende kapittelet vil det likevel trekkes frem noe av den forskningen som er gjort på ulike aspekter ved negativ ledelse, som her vil ses i sammenheng med destruktiv ledelse. Det inkluderer av den grunn forskning som ikke nødvendigvis har et ledelsesperspektiv på fenomenet destruktiv ledelse, men som likevel kan vise til metoder og/eller funn som kan vise til sammenfallende situasjoner, og dermed likevel bidra til å belyse fenomenet og indikere dets tilstedeværelse i idrett.

Den idrettsrelaterte forskningen som har blitt gjort på fenomener som faller innunder definisjoner av destruktiv ledelse har primært siktet på å avdekke atferd som er så alvorlig at de åpenbart er negativ, og i mange tilfeller direkte ulovlig, som for eksempel trakassering (F.eks. Fasting et al., 2004; Fasting et al., 2011) og seksuelle overgrep (F.eks. Brackenridge, 1997; Parent & Bannon, 2012). Denne typen forskning er både viktig og nødvendig, men fanger ikke opp i tilstrekkelig grad destruktiv ledelse som ikke nødvendigvis er straffbart, men som likevel har stor negative konsekvenser både for utøver, laget, klubben og hele idrettsbevegelsen. Det adresserer dermed kun de mest synlige og åpenbare tilfellene, som utgjør en begrenset del av de negative ledelsesprosessene som *kan* finne sted. En stor del av nyansene og kompleksiteten tilknyttet negative ledelsesprosesser, som eksisterer mer i gråsonene, forblir derfor uoppdaget. I den sammenheng har det vokst frem forskning tilknyttet emosjonell mishandling (emotional abuse) (Kavanagh et al., 2017; Stirling & Kerr, 2008). Der har det blitt vist til funn der trenere, gjennom forskjellige typer praksis, kan påføre utøvere skader som angst, depresjon eller sosial tilbaketrekning i ulike idrettslige sammenhenger (Stirling & Kerr, 2007, 2008, 2014).



Flertallet av studiene som eksisterer om ledelse i idrett i en bredere forstand, tenderer det til å sentrere seg rundt kultur og funksjonalitet (Feddersen et al., 2020; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Det vises særlig til funn der idrettens manglende oversikt og tilsyn utenfra kan gjøre at typer atferd som foretrekkes gjenskaper seg innad i de aktuelle miljøene (Feddersen et al., 2020; Powers et al., 2016). I tilfeller der større organisatoriske organ, her representert ved Sport England (tilsvarende NIF), har forsøkt å gripe inn i ulike klubber for å fremprovosere endringer, blant annet ved å terminere trenere som ikke har oppfylt vilkårene, viser eksempelvis Feddersen et al. (2020) at det oppfattes som en direkte trussel mot idrettens essens. En følelse av at egen idrettskontekst er unik gjør at ytre påvirkning på deres egne metoder oppfattes som en direkte utfordring for kulturen de har etablert i deres idrettslige boble. Dette illustreres også ved at flere i deres undersøkelse beskrev visse typer atferd som destruktivt i andre idretter, begrunnet med at det bryter med sosiale normer og generell standard for aksept, mens den samme atferden ikke ble ansett som destruktivt når den forekom i deres egen idrettslige kontekst (Feddersen et al., 2020).

Powers et al. (2016) viser også til lignende resultater, der ledelse som i deres studie karakteriseres som destruktiv, likevel blir omtalt som positiv av de involverte informantene. Interessant er det derfor også at det har blitt vist til flere tilfeller der antatt destruktiv ledelse kan se ut til å ha positive konsekvenser for noen utøvere (Cruickshank & Collins, 2015). Flere undersøkelser har nemlig vist at trenere suksessfullt har benyttet hensynsløshet, mobbing, sosial dominans, og machiavellisme som midler for å oppnå kontroll og/eller endre lagets sportslige prestasjoner (Cruickshank & Collins, 2015; Cruickshank et al., 2014).

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil det metodiske grunnlaget for denne studien presenteres. Det innebærer de metodiske valgene jeg har tatt i prosessen med å fremskaffe data og analysere disse. Det vil bli lagt særlig vekt på mine refleksjoner og vurderinger rundt beslutningene som jeg har tatt i forbindelse med gjennomførelsen av forskningsarbeidet. Avslutningsvis diskuteres ulike kvalitetsvurderinger som utfordringer ved datainnsamlingens troverdighet og gyldighet, samt ulike forskningsetiske overveielser som har gjort seg særlig aktuelt i dette forskningsarbeidet.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og valg av metode

Fra et vitenskapsteoretisk ståsted er det verdt å sette spørsmålsteget ved hvorvidt det overhodet er mulig å komme frem til en «sann erkjennelse» av et fenomen i den sosiale verdenen. Perspektiv og kontekst vil derfor være veldig viktig for å forstå destruktiv ledelse i idrett. Det som vil utgjøre mine funn i dette prosjektet vil ikke være en absolutt sannhet, men et resultat av de metodologiske valgene og vinklingene jeg som forsker velger å benytte meg av.

En metode kan, ifølge Holme og Solvang (1996), ses på som et redskap og en fremgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse. Veien til ny erkjennelse kan ha ulike strategier som, ifølge Lincoln og Guba (1985), er et resultat av forskerens syn på verden, også kalt paradigme. I vitenskapsfilosofien eksisterer det et epistemologisk skille mellom to grunnleggende paradigmer, henholdsvis det *positivistiske* paradigme og det *fortolkende*, eller *naturalistiske* paradigme.

Det positivistiske har sitt utspring i naturvitenskapen, der virkeligheten ses på som en sannhet sammensatt av flere fragmenter. Innenfor dette paradigmet er særlig årsakssammenhenger sentralt, i søken etter å kunne predikere og generalisere uavhengig av tid og rom (Lincoln & Guba, 1985). Denne vitenskapsteoretiske tilnærmingen forstås ofte i sammenheng med kvantitativ metode, der den har sin forankring. Kunnskapen i en slik tilnærming uttrykkes gjerne i form av tall eller mengdetermer, med hensikt om å befeste hvor utbredt det aktuelle fenomenet er (Holme & Solvang, 1996).

Det fortolkende, eller naturalistiske paradigmet, snakker på sin side ikke om én virkelighet, men heller flere virkeligheter som konstrueres av ulike individer (Lincoln & Guba, 1985). Ettersom flere faktorer vil påvirke hverandre gjensidig, og individene vil ha ulike

forutsetninger for å se og forstå sine omkringliggende fenomener, blir det videre umulig å skille årsak fra virkning. Dette paradigmet er et kunnskapssyn som ofte benyttes i kvalitativ metode.

Valg av paradigme fastsetter dermed forskningsprosjektets retningslinjer for etikk, verdier, handlinger, metodologi og analytisk tilnærming (Markula & Silk, 2011). Det er derfor avgjørende å velge en tilnærming som er mest hensiktsmessig med tanke på å besvare studiens problemstilling. Ettersom det eksisterende kunnskapsgrunnlaget tilknyttet destruktiv ledelse i idrett er svært begrenset, gjør det studien utforskende, ved å ta sikte på å bidra til å fylle det kunnskapshullet. Det gjør den dermed til det Patel et al. (1995) omtaler som av *eksplorativ* natur, ved å ha som hensikt å innhente så mye kunnskap som mulig på et bestemt problemområde. Det innebærer at det vil bli forsøkt å belyse problemområdet allsidig. Det beskrives av Hellevik (2002) som en hensiktsmessig tilnærming i studier hvor det mangler et godt begrepsapparat.

I det studiens problemstilling skal tilnærmes i praksis, anses det som hensiktsmessig med et «innenfra-perspektiv». Formålet er å skape en forståelse av destruktiv ledelse i idrett gjennom utøveres opplevelser og erfaringer med destruktiv ledelse og påfølgende konsekvenser. Det er dermed utøverne som besitter den kunnskapen jeg som forsker søker etter, og det blir derfor viktig å velge en metode som får frem denne kunnskapen. Forståelsen baserer seg dermed på at virkeligheten som presenteres vil være skapt av de ulike utøvernes subjektive erfaringer og opplevelser, og derav være konstruert på basis av subjektets livsverden. Dette tilsvarer det som i et fortolkende paradigme omtales som flere virkeligheter konstruert av ulike individer med forskjellige forutsetninger for sin virkelighetsforståelse (Lincoln & Guba, 1985). På bakgrunn av det anses det som mest hensiktsmessig å søke å besvare studiens problemstilling med et interpretativt paradigme og et kvalitativt forskningsdesign.

Det eksisterer flere paradigmer med ulike retningslinjer innenfor det fortolkende paradigme. I følge Markula og Silk (2011) eksisterer det ikke ett paradigme som er bedre enn andre, men at det sentrale er å finne et paradigme som best samsvarer med det aktuelle forskningsprosjektet. Ettersom studien baseres på individuelle og kollektive rekonstruksjoner av kunnskap, omtales det også som et konstruktivistisk paradigme. Hovedfokuset innenfor dette paradigmet er å skape en forståelse av individers subjektive erfaringer og opplevelser, og derav tolke deres mening. Her viser ontologien til hvordan individer konstruerer flere oppfatninger av

virkeligheten, mens epistemologien er knyttet til hvordan kunnskap skapes sammen av forsker og subjekt (Markula & Silk, 2011). Meningen blir dermed skapt gjennom interaksjon, der informantene ikke sitter med en sannhet jeg skal bli presentert, men jeg som forsker er med på å konstruere en mening basert på det møtet.

Basert på studiens hensikt har jeg valgt å benytte et fenomenologisk perspektiv. Fenomenologi tar utgangspunkt i Husserl (1962) sin filosofi og metode, som omhandler hvordan et fenomen framtrer for hver enkelt fra et førstepersonsperspektiv. Det tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen, og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersonens erfaringer (Thagaard, 2009). Fenomenologien bygger dermed på en underliggende antagelse om at realiteten er slik individer opplever den (Kvale, 1997). Dermed baserer den seg på at empirisk sannhet finnes i hvert enkelt individs subjektive livsverden.

### ***Kvalitativ metode***

«Kvalitative metoder fremhæves ikke som noget, der i alle tilfælde skal foretrækkes, men i stedet som noget, der i visse tilfælde, afhængig af hvad der studeres, giver en bredere indsigt.» (Broch m.fl., 1979, sitert i Holme & Solvang, 1996. s.87)

Ifølge Marshall og Rossmann (1999) er kvalitativ metode hensiktsmessig dersom forskningen er av eksplorerende natur og sentrert rundt prosesser som oppstår mellom individer eller grupper av mennesker. Kvalitativ metode vektlegger forståelse fremfor forklaring og bringer en nærhet til de som forskes på ved å ha en åpen interaksjon mellom forsker og utvalg (Tjora, 2017). Etersom dette forskningsarbeidet søker å få forståelse for destruktiv ledelse gjennom utøvernes perspektiver, og dermed få deres opplevelser rundt temaet, vurderes kvalitativ metode som den tilnærmingen som best samsvarer med kunnskapen jeg ønsker å få frem.

Kvalitativ forskning kjennetegnes gjennom å ha relativt få respondenter, og heller vektlegge stor involvering fra forsker (Tjora, 2017). Lofland (1971, sitert i Holme & Solvang, 1996. s.88) peker ut fire hovedelementer av metodologisk karakter som han mener bør prege kvalitativ tilnærming. Disse har som hensikt å gjennom analysen kunne opprettholde en mest mulig autentisk gjengivelse av de strukturer, handlingsmønstre og den sosiale orden som har blitt funnet hos deltakerne i undersøkelsen. De lyder som følger:

1. Nærhet til undersøkelsesenheterne. Det innebærer først og fremst sosial nærhet og grunnlag for gjensidig tillit, slik at forskeren får tilgang på de ulike aktivitetene undersøkelsesenheterne er med på.
2. En sann gjengivelse av hendelsene. Det innebærer at rapporten skal beskrive hva forskeren ut fra god vilje mente faktisk skjedde.
3. Rapporten bør inneholde rent beskrivende stoff, om eksempelvis handlinger, mennesker og aktiviteter i den grad det er viktig for forståelsen av forholdene en undersøker.
4. Rapporten bør inneholde direkte sitat som viser undersøkelsesenheterne må å uttrykke seg på, enten skriftlig eller muntlig. (Lofland, 1971, sitert i Holme & Solvang, 1996. s.88)

Gjennom kvalitative intervju vil jeg få muligheten til å forstå utøvernes opplevelser gjennom skildringer som ikke er mulig ved en kvantitativ tilnærming. Den kvalitative metoden egner seg derfor godt i arbeidet med å belyse destruktiv ledelse i idrett.

### ***Dybdeintervju som metode***

Dybdeintervju er valgt da det har som mål å tilrettelegge for en setting med åpen og relativt fri dialog, som kretser rundt noen spesifikke temaer (Tjora, 2017). Hensikten er at det skal gi informanten tid og rom til å reflektere over egne erfaringer og meninger tilknyttet destruktiv ledelse, ved å ha en avslappet stemning og romslig tidsramme på intervjuene. Dybdeintervjuet preges av en semistrukturert natur, med spørsmål som åpner for digresjoner (Tjora, 2017). Det er valgt med en hensikt om å få frem temaer og momenter jeg som forsker ikke har tenkt på i forkant, men som informanten likevel anser som viktig, og som kan vise seg relevant for studien. Det bør likevel, ifølge Tjora (2017) struktureres innenfor visse rammer. Ofte kan informantene forvente å svare på spørsmål fremfor å snakke fritt over en lengre periode. Noen konkrete spørsmål kan derfor være hensiktsmessig for å strukturere retningen, sørge for at de spørsmålene som ønskes besvart blir besvart, samt ha noe å falle tilbake på dersom den frie samtalen ikke utfolder seg (Tjora, 2017).

Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode kan være hensiktsmessig ettersom studien tar sikte på å få innsyn i informantenes nyanserte meninger, holdninger og erfaringer, og generelt verden sett fra informantenes ståsted (Kvale, 1997). Det gir særlig mulighet for at jeg som forsker kan få innblikk i hvordan informantene knytter spesifikke følelser til erfaringer og

opplevelser (Spradley, 1979). Det utgjør dermed en intervjuform som tar hensyn til studiens ontologiske og epistemologiske tanke. Informanten får frie rammer til å snakke åpent, som tar hensyn til en flerfoldig konstruksjon av virkeligheten, samtidig som at jeg som forsker i rollen som intervjuer og ordstyrer sikrer en interaktiv kunnskapsdannelse ved å legge noen føringer.

## **4.2 Undersøkelsens design**

Dybdeintervjuet blir derfor avhengig av en god dialog mellom meg som forsker og informantene for å få frem gode skildringer og refleksjoner tilknyttet det temaet som forskes på (Tjora, 2017). Det gjør sådan intervjusituasjonen *intersubjektiv* i form av at datamaterialet som kommer frem er avhengig av nettopp dette møtet for å bli konstruert. Dermed stilles jeg som forsker i en posisjon hvor ulike beslutninger må tas tilknyttet utformingen av intervjuets design, både når det gjelder utvalg av informanter, gjennomføring av datainnsamling og analyseprosessen. Disse beslutningene vil nå bli gjort rede for.

### **Forutsetninger for utvalg**

I det en forsker skal søke etter aktuelle informanter, må det tas stilling til en rekke valg. Ettersom denne undersøkelsen bygger på en fenomenologisk tilnærming, er ikke formålet å generalisere mine funn til en større populasjon, men å belyse fenomenet gjennom informantenes individuelle livsverden (Tjora, 2017). Derfor blir generalisering først og fremst viktig internt i det sosiale systemet. Hvilket utvalg gir best forutsetninger for å gi et bilde av det sosiale systemet som en helhet? Svaret finner vi ved å ta stilling til begrepene representativitet og variabilitet (Liebert & Liebert, 1995). Det er et representativt utvalg dersom variasjonene mellom subjektene tilsvarer de eksisterende variasjonene i den aktuelle populasjonen. Sagt på en annen måte så vil det si at dersom en definerer variabiliteten i populasjonen til å være stor, så vil det være nødvendig med et stort utvalg for at det skal kunne være representativt. Er variabiliteten derimot liten, trenger en et tilsvarende mindre utvalg (Liebert & Liebert, 1995).

Ettersom målet for denne studien er å undersøke hvordan utøvere opplever forekomsten og konsekvensene av destruktiv ledelse i toppidrett, har det vært utfordrende å få et godt representativt utvalg til samtalene med tanke på de store variasjonene som eksisterer blant toppidrettsutøvere, i form av blant annet alder, kjønn og idrettsgren. Av den grunn ble det valgt et utvalg som representerer ulik alder, ulike idrettsformer og er av begge kjønn, for å

sikre for en del variasjoner innad i det sosiale systemet. Det er likevel ikke kun representativitet og variabilitet som er sentralt i utvelgelsen av informantene. Ifølge Miles og Huberman (1994) bør informanter velges ut ifra formålstjenlige kriterier, eller strategisk utforming som det ofte omtales som innenfor kvalitativ forskning. Med det menes det at utvalgskriterier ikke kun bør styres av representativitet i betydningen fenomenets hyppighet eller fordeling i populasjonen, men legge betydelig vekt på personer som ut ifra spesifiserte utvalgskriterier kan fortelle noe om de fenomenene en ønsker å få et utdypende innblikk i.

Det faktum at studien gjennomføres ved bruk av kvalitative dybdeintervju og tar utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming, gjør at antall intervjupersoner blir lavt. Dette begrunnes i at jeg er ute etter mange utdypende og grundige opplysninger om noen få livsverdener fremfor overfladisk informasjon om flere. Ettersom studien er en del av et mastergradsavhandling, settes det også klare rammer tilknyttet tid og ressurser jeg har tilgjengelig. Ved å gjøre for mange intervjuer stiller det meg i en posisjon der det blir utfordrende å skulle ha oversikt over alt materialet, samt å gjennomføre et grundig analysearbeid.

Ettersom studien tar sikte på å få innsyn i en tematikk som av mange kan oppfattes som et følelsesladd tema, var jeg forberedt på at det å skaffe informanter ville kreve flere runder, eventuelt med ulike tilnærminger og flere avslag, slik som Tjora (2017) beskriver at kan være tilfelle ved ømfintlige studier. Dette preget også tilnærmingen min til selve prosessen med rekruttering av informanter. Opparbeiding av tillit til meg som forsker, samt etablering av trygge rammer rundt intervjudeltagelsen var derfor sentralt i det jeg tok kontakt med aktuelle informanter (Holme & Solvang, 1996; Tjora, 2017).

### **Rekruttering av informanter**

I prosessen med å søke etter aktuelle informanter, kan en forsker benytte seg av sitt eget kontaktnettverk (Widerberg, 2001). Ettersom jeg selv har vært involvert i idrett stort sett hele mitt liv, har jeg gjennom flere år utviklet et omfattende sosialt nettverk innen ulike fotballmiljø. I tillegg til det, har jeg gjennom snart fem års utdanning innen idrettsvitenskap også fått et godt samarbeid med forelesere, samt et unikt innblikk i idrett og forskning, slik at jeg gjennom denne samlede erfaringen har opparbeidet meg en innsikt i hvilke miljøer og personer som kan bidra til å belyse denne studiens problemstilling på en god måte. Dette var derfor direkte involvert i min søken mot å finne det utvalget som anses å ha størst

sannsynlighet for å skape innsikt i temaet, bestående av informanter som har gode forutsetninger for å kunne uttale seg på en reflektert måte om destruktiv ledelse (Thagaard, 2009; Tjora, 2017).

Ettersom det foreligger lite kunnskap om hva som inngår i destruktiv ledelse i idrett, preget også det tilnærmingen til rekruttering av informanter. Dette ved at jeg ikke ønsket å legge føringer som kunne begrense hva toppidrettsutøvere selv opplever som destruktiv ledelse. På bakgrunn av dette antas de fleste toppidrettsutøvere å ha gode forutsetninger for å kunne belyse hva de anser som destruktiv ledelse. Likevel ble noen utøvere kontaktet på bakgrunn av at de til noen i mitt sosiale nettverk har uttrykt misnøye tilknyttet opplevelser med ledelse i toppidretten. Andre utøvere ble kontaktet uten å ha noen kjent erfaring, for å fange den nevnte nyansen. I fasen med å identifisere et slikt utvalg var særlig min veileder sentral, med sin lange fartstid innenfor forskning på idrett og ledelse. Gjennom tilgang til hans nettverk økte andelen tilgjengelige informanter betydelig, ettersom tilgjengelighet er en stor utfordring når informantene skal representeres i form av toppidrettsutøvere med lav privat profil og skjulte telefonnummer.

Til intervjuene ble 10 tidligere eller nåværende toppidrettsutøvere i alderen 18-40 år kontaktet, der jeg ønsket et representativt utvalg med jevn fordeling innenfor aldersintervallet. Toppidrettsutøvere representeres i denne studien av tidligere eller nåværende idrettsutøver på internasjonalt nivå, eller øverste nivå i Norge. Av tidligere toppidrettsutøvere som ikke lenger er aktive, ønsket jeg at ingen i studien skal ha mer enn fem år siden endt karriere, i et forsøk på å sikre at informantene husker eventuelle hendelser godt (Tjora, 2017).

Det ble ikke definert noen kriterier for hvilken idrett de aktuelle informantene måtte være toppidrettsutøver innenfor, men av praktiske årsaker tilknyttet mitt nettverk og hvem det var mulig å komme i dialog med, resulterte det i at utvalget utelukkende består av toppidrettsutøvere i lagidretter. Hvilke idrettsgrener det er snakk om vil ikke bli videre definert. Det er av hensyn til konfidensialitet, da studiens ømfintlige tematikk og toppidrettsutøveres offentlige profil stiller ekstra krav til nettopp dette.

Jeg har valgt informanter i et bredt spekter av aldre for å kunne avdekke om alderen kan være av betydning for opplevelse av destruktiv ledelse og konsekvenser av dette for utøveren. Vedrørende kjønn er halvparten av informantene mannlige, og halvparten kvinnelige. Jeg



ønsket også en jevn fordeling mellom menn og kvinner for å se om det eksisterer noen likheter og ulikheter på tvers av kjønn tilknyttet destruktiv ledelse i idretten, der rammebetingelsene kan være noe ulike.

Kun åtte av de ti kontaktede endte opp med å delta i studien, og fordelingen videre er som følger: tre informanter i alderen 20-25 år, tre i alderen 26-30 og to i alderen 31-37 år. Seks av de er fortsatt aktive i sin idrett, mens to har lagt opp. To trakk sin deltakelse i studien før intervjuet, uten å måtte oppgi grunn for dette i tråd med kravet om frivillig deltakelse. Det ble vurdert å hente inn erstattere, men etter samtlige intervju var gjennomført opplevde jeg at det ikke kom frem noen ny informasjon, og at dataens kvalitet på det tidspunktet var tilstrekkelig god, basert på en vurdering av informasjon som fremkom, studiens hensikt og begrensede ressurser (Skilbrei, 2019).

I prosessen med kontaktetablering var det, som nevnt, med tillit og trygge rammer som sentrale temaer. Dette fordi studien vil hente inn informasjon som kan gå på psykisk helse og psykososiale forhold. For å skape nødvendig tillit til informantene ble kontakt opprettet gjennom lagkamerater, venner eller bekjente av de aktuelle informantene. Dette ble gjort for at prosjektbeskrivelse skulle kunne bli presentert i tryggere rammer, der det ikke virker for utleverende og fryktinngytende, slik som det kan gjøre ved å skulle få en henvendelse til et slikt prosjekt fra en fremmed, eksempelvis på e-post. Etter at det var etablert interesse for prosjektet gjennom trygge rammer, ble det sendt ut et informasjonsskriv på e-post med mer utfyllende informasjon om hva studien gikk ut på, hva deltagelse i prosjektet innebar for dem, samt hvem jeg var (se vedlegg 1). Derfra ble det raskt avtalt tid og sted for intervjuet. Kontaktetablering gjennom bekjente kan, som Skilbrei (2019) skriver, likevel ha lagt press på informantene til å delta for å gjøre sine bekjente tilfreds. Det var derfor viktig å gjøre det tydelig at deltakelse var helt frivillig.

### **Intervjuguide**

Ettersom studien baserer seg på dybdeintervju, bar intervjuguiden preg av at jeg som forsker tok sikte på å ha den frie, uformelle samtalen som ideal (se vedlegg 2). Sentrale premisser for dybdeintervju, som presentert i 4.1 under dybdeintervju som metode, ble derfor viktig i utformingen av intervjuguiden. Det ble blant annet, som Tjora (2017) påpeker, ansett som viktig å ha i bakhodet at informantene kunne ha forventninger om en mer formell intervjusituasjon med spørsmål og svar. Det var også nyttig for meg å ha klare, oversiktlige

tematikker og rammer med konkrete spørsmål jeg kunne falle tilbake på for å sikre noen form for informasjonsflyt, dersom den frie samtalen ikke utfoldet seg slik som ønsket (Skilbrei, 2019; Tjora, 2017). Samtidig var det viktig at intervjuguiden kun virket som en mal for intervjuet, og at jeg som forsker ikke fulgte denne slavisk. Det var derfor viktig å ta hensyn til at informantene kan sitte med kunnskap jeg ikke har tenkt på i forkant, som de selv anser som viktig og som senere kan vise seg relevant for studien (Tjora, 2017). Av den grunn består intervjuguiden av både fullstendig formulerte startspørsmål og mer uformelle samtalerettede oppfølgingsstikkord og -spørsmål. Tematikken i intervjuguiden baserer seg på sentrale spørsmål jeg ønsker besvart, som har utgangspunkt i min problemstilling. Dermed er konkret treneratferd som oppleves destruktiv, konkrete konsekvenser de opplever, og sammenhengen mellom disse sentralt. Videre er intervjuguiden basert på studiens teoretiske perspektiv, i tillegg til mine tanker om hvilke tema og prosesser jeg tror kan være viktig. Da studien er eksplorativ, og det ikke foreligger litteratur på feltet av betydelig omfang, var min tidligere erfaring gjennom mange års idrettsdeltagelse, samt tidligere funn i organisatoriske studier på destruktiv ledelse i ulike bedrifter sentral i utarbeiding av tematikk og spørsmålsformuleringer.

Basert på kriteriene, som nevnt ovenfor, identifiserte jeg to hovedtemaer for intervjuguiden. Det første temaet knyttes til informantenes relasjon til sine trenere. Dette innebærer både deres egen rolle i relasjonen, men også deres oppfatning av trenerens rolle og deres relasjon til hverandre. Sentralt var også tanker og forventninger informantene har om hva som inngår i god trenerpraksis. Ved å fange opp informantenes rolle og forventninger tilknyttet trener-utøver relasjonen kan dette gi gode forutsetninger for å få innsyn i hvordan variasjoner i denne relasjonen kan påvirke oppfatningen, forekomsten og/eller konsekvensene av destruktiv ledelse. Det andre temaet går mer direkte inn mot destruktiv ledelse. Det tar sikte på konkrete beskrivelser av atferd og situasjoner, samt tanker og refleksjoner rundt årsak, hyppighet og konsekvenser av disse. Det kan gjøre det mulig å få innblikk i hvilken konkret atferd som kan oppleves som destruktiv, med en forventning om at dette kan være ulikt mellom utøvere. Det kan også gi mulighet for å belyse hvor ofte og i hvilke sammenhenger destruktiv ledelse finner sted, samt informantenes tanker og refleksjoner rundt årsak og konsekvenser av denne atferden.

Som et redskap for å kvalitetssikre spørsmålene innunder kategoriene, som nevnt ovenfor, ble de utarbeidet i tråd med Dalens (2011) fem kriterier for en god intervjuguide:

1) Er spørsmålet klart og utvetydig? 2) er spørsmålet ledende? 3) krever spørsmålet spesiell kunnskap og informasjon som informanten kanskje ikke har? 4) inneholder spørsmålet for sensitive områder som informanten vil vegre seg for å uttale seg om? Og 5) gir spørsmålsstillingen rom for at informanten kan ha egne og kanskje utradisjonelle oppfatninger? (Dalen, 2011. s.27)

Intervjuguiden ble videre utformet etter det jeg opplevde som «logisk rekkefølge», der det innledningsvis er hensiktsmessig å søke en avslappet stemning gjennom enklere oppvarmingsspørsmål med få krav til refleksjon, før det går over i mer omfattende spørsmål (Tjora, 2017). Dette ble løst med å først spørre informantene om de kunne fortelle litt om seg selv og sin idrettskarriere i noen oppvarmingsspørsmål, så inn på mer detaljerte beskrivelser av sine relasjoner til ulike trenere, før intervjuets tyngre tematikk om destruktiv ledelse etter hvert ble tatt opp.

Det ble gjennomført to prøveintervjuer for å teste hvorvidt spørsmålene som var formulert i intervjuguiden ga tilfredsstillende svar, i tillegg til at jeg fikk trene på min rolle som intervjuer. Disse ble gjennomført med en tidligere medstudent samt en tidligere lagkamerat fra egen idrettsdeltagelse. Begge har erfaring fra å utøve idrett på høyt nivå, og i så måte er prøveintervjuene gjort med personer som har gode forutsetninger for å bidra med gode svar til studien. De kan dermed også gi god indikasjon på hvorvidt intervjuguiden oppfyller de kravene jeg har satt.

Etter at prøveintervjuene var gjennomført satt jeg igjen med flere elementer som kunne benyttes for å utbedre både intervjuguide og min rolle som intervjuer. For det første så merket jeg at det var vanskelig å skulle definere hva som inngår i destruktiv ledelse på en enkel måte ovenfor en utenforstående. Både med tanke på å redegjøre for studiens tematikk på en god måte, men også med hensyn til å ikke legge for store føringer for hva informantene skal trekke frem av erfaringer. Av den grunn besluttet jeg at det skulle ekskluderes fra intervjuguiden, slik at heller informantene fikk trekke frem det de selv anslo som negativt, ødeleggende, dårlig trener, m.m., så kunne jeg heller analysere det innunder aktuelle definisjoner i etterkant. Dermed ble heller ikke resultatene låst til det jeg definerer som destruktivt, som kunne ha begrenset noe av de nyanserte beskrivelsene jeg ville fått.

Det andre viktige momenter jeg tok med meg var at jeg måtte bli tryggere på innholdet i intervjuguiden og hva jeg ville ha ut av samtalen, slik at jeg ikke ble satt helt ut av spill når den ikke følges kronologisk, eller samtalen beveget seg utenfor intervjuguidens rammer. I prøveintervjuene resulterte den typen avvik fra intervjuguiden i at jeg nøyte litt, mistet min trygghet som intervjuer og måtte se ned i arkene for å finne veien videre. Å bli bevisst på dette gjorde at jeg kunne takle den typen avvik mye bedre i senere intervjuer, da jeg uavhengig av intervjuguide var sikker på hvilke hovedretninger jeg ønsket at samtalen skulle følge. Det resulterte også i at jeg i større grad kunne bli med på informantenes noe ulike veivalg uten å miste tryggheten og kontrollen som intervjuer bør ha (Tjora, 2017).

### **4.3 Gjennomføring av intervjuene**

I et forsøk på å skape avslappede rammer, fikk informantene selv anledning til å velge hvor og når intervjuet skulle foregå. Informantene fikk velge tidspunkt fritt, i håp om at det skulle forhindre at de eventuelt var nødt til å avbryte intervjuet, eller ikke hadde tilstrekkelig tid til en utdypende samtale. På grunn av tilstanden tilknyttet Covid 19 og restriksjoner som medfølger, var det derimot ikke mulig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Av den grunn var mulighetene få, og valget landet derfor på digitale verktøy som Teams og Zoom med mikrofon og webkamera. Ettersom utvalget var spredt i ulike land og landsdeler, er det naturlig å anta at denne typen nettverkløsninger muligens kunne vært den beste løsningen uavhengig av reiserestriksjoner. Dette fordi fysisk tilstedeværelse ville vært svært ressurskrevende å få gjennomført. Samtidig er det et svært sensitivt tema studien tar for seg, og en slik tilstedeværelse kunne derfor gitt bedre forutsetninger for å skape tryggere rammer gjennom tillit til meg som forsker, og kombinere det med omgivelser de kjenner og føler seg komfortable i (Skilbrei, 2019; Tjora, 2017). Det er dessverre en problemstilling det aldri ble aktuelt å ta stilling til.

For å kompensere for at vi ikke kunne møtes ansikt til ansikt, ble det etablert noen tiltak med for å skape en større tillit til meg som forsker, og innsyn i prosjektet. Det var med en hensikt om å likevel kunne skape noen form for trygge rammer rundt intervjuet. Det ble først og fremst gjort ved at webkamera ble benyttet av begge parter i samtlige intervju, for å skape en større nærhet og gi rom for kommunikasjon gjennom kroppsspråk. Det ble også gjort ved at jeg innledningsvis, før selve intervjuet startet, forsøkte å ha en mer uformell samtale som skaper trygghet, der det er mulig å stille spørsmål og få svar på ting. Etter det gikk vi over på

mer formaliteter som at jeg sa litt om prosjektet, litt om hva deltagelse innebar og litt om hvordan intervjuet kom til å foregå. Her ble det blant annet understreket at datamaterialet vil bli slettet når prosjektet er ferdig og at første prioritet til enhver tid er informantenes anonyme deltagelse.

Da studien tar sikte på å avdekke destruktiv treneratferd, og konsekvenser av deres atferd, kan det virke avskrekkende, særlig for aktive idrettsutøvere, å skulle utgi informasjon som i feil hender kan få uheldig utfall for deres videre idrettskarriere. Det var derfor viktig for meg å tidlig understreke at studiens hensikt ikke var å henge ut noen trenere, da disse uansett vil omtales anonymt, men å få innsyn i hvordan ulike former for antatt negativ ledelse kan påvirke spillere på ulik måte – enten positivt eller negativt. Jeg var også bevisst på at min tilnærming tar sikte på å undersøke situasjoner der utøvere kan ha følt på betydelig ubehag, og intervjuene mine kunne fremprovosere vonde følelser tilknyttet den typen situasjoner. Jeg valgte derfor å innlede intervjuene med å understreke at informantene selv bestemte hva de ville snakke om, og når som helst kunne avbryte tematikken vi var innom, eller sin generelle deltakelse. Det selv om de var midt i en setning eller mot slutten av intervjuet. Det var med en hensikt om at informantene ikke skulle bli påført noen form for ekstra psykisk eller fysisk stress ved å delta på dette prosjektet.

Det ble videre presisert at informantene ikke skulle oppgi sensitive opplysninger om tredjeparter, slik som trenere, lagkamerater, styremedlemmer, klubber og lignende. Min opplevelse er at det virket å bidra til at informantene ble tryggere i sin rolle og mer bekvem med å gi utdypende beskrivelser og refleksjoner, trygg i troen på at hverken de eller andre ville bli gjenkjent i fremstillingen. Det ble også innhentet muntlig samtykke til deltagelse på lydopptak, men uten bekreftelse av identitet, istedenfor skriftlig som det i utgangspunktet var tiltenkt. Det ble gjort da det, i tråd med Skilbrei (2019), kan bidra til å sikre studiens konfidensialitet, ved at det reduserer identifiserbare bekreftelser og dermed også risikoen for gjenkjennelse av hvem som har deltatt i studien.

Selve intervjuene ble avtalt at skulle ta 30-40 minutter, i et forsøk på å forsikre informantene om at deltagelse ikke ville være for omfattende, og kreve for mye tid og ressurser av dem i deres hverdag. Opplevelsen var likevel at denne tidsbegrensningen var lite gjeldende i praksis, da de fleste informantene var veldig ivrige på å fortsette praten godt over avtalt tid for å få fullføre sin fortelling. Som resultat hadde samtlige intervjuer et totalomfang på 60-90

minutter, der de fleste lå rundt 70 minutter. Den avtalte tidsbegrensningen var dermed ingen begrensning for informasjonsflyten, men ga likevel noen utfordringer for intervjuene ved å måtte prioritere hvilke spørsmål som skulle stilles, og hvilke svar fra informantene som skulle følges opp tilstrekkelig.

Det ble gjort lydopptak av intervjuet etter godkjenning fra informantene, slik at jeg kunne rette all min oppmerksomhet mot deres svar og kroppsspråk som kom til syne gjennom webkameraet. I et forsøk på å skape tilstrekkelig tillit og trygge rammer ble det ikke tatt videopptak, og det ble kun tatt lydopptak av hoveddelen av intervjuet, som ble tydelig markert ved start og stopp av opptak. Dette for at informantene skulle ha mulighet for en fri samtale med meg i forkant og i etterkant av intervjuet uten å bekymre seg for at det kom på opptak.

I denne fasen, før lydopptaket startet, ble også oppvarmingsspørsmålene stilt, hvor informantene fikk greie ut om seg selv og sin idrettskarriere. Det ble gjort med hensyn til studiens konfidensialitet, i et forsøk på å begrense mengden av identifiserbart materiale som det tas lydopptak av. Det ble likevel ansett som hensiktsmessig å ha med denne typen spørsmål for å gjøre informantene avslappet i situasjonen med å snakke, ved å få svare på spørsmål som krever lite refleksjon (Tjora, 2017). Det var også en mulighet for å friske opp informantenes hukommelse tilknyttet ulike stadier i deres idrettskarriere, da dette var sentrale temaer senere i intervjuet.

Som et resultat av at det kun ble gjort opptak av hoveddelen av intervjuet, varte seks av opptakene i 35-45 minutter, mens to varte i 60-70 minutter. Årsaken til at to av intervjuene varte så mye lenger er kun et resultat av at de informantene hadde lange skildringer og refleksjoner, i tillegg til at de var tilfredse med å bruke lengre tid på intervjuet enn det som var avtalt. Opplevelsen var at samtlige var tilfredse med å la intervjuet foregå lengre, men at begrensningen heller kom ved at jeg kjente på et ansvar for å overholde avtalt tidskjema og derfor avsluttet intervjuet. Det kan likevel tenkes at informantene ønsket å avslutte tidligere, men av høflighet ovenfor meg som intervjuer ikke ønsket å ta den konfrontasjonen. Det er derfor fordelaktig at jeg som intervjuer overholder en viss grad av profesjonalitet ovenfor situasjonen, og søker å overholde tidskjema i den grad det lar seg gjøre.

Lydopptak ble i denne studien gjort ved bruk av Nettskjema diktafon, som er et produkt levert av UiO, der NTNU har databehandleravtale. Det er kryptert og nettbasert, og tillater opptak av

røde data, også kalt sensitive data. Det utgjorde dermed et utmerket hjelpemiddel i en tid der tilgangen til campus stort sett var fraværende. Opptaket skjer gjennom en støttende applikasjon på min smarttelefon. Lydopptakeren var i så måte plassert diskret da informantene ikke kunne se den, og dermed i tråd med ønsket plassering for å unngå distraksjon og nervøsitet (Tjora, 2017). Det kan tenkes at ved å gjennomføre intervjuet over nettbaserte program der informantene ikke fikk se opptakeren, muliggjorde det en mer fri flyt i samtalen ved at de utover i samtalen kan ha glemt det faktum at det tas opptak av samtalen, all den tid de ikke får noen kontinuerlig visuell bekreftelse på at det tas opptak. Ettersom intervjuet foregikk over nettløsningene Zoom og Teams var det likevel mulig å ha på webkamera underveis, som reduserte noe av intervjuformens minimale menneskelige relasjon. Mitt inntrykket var at ved å se hverandres ansiktsuttrykk, gestikulering og reaksjoner tilførte det en trygghet og tilstedeværelse i intervjuet som på mange måter gjorde opp for den manglende fysiske tilstedeværelsen.

Som et redskap for å kvalitetssikre intervjuene, ble det skrevet refleksjonslogg etter de første fire intervjuene, slik Skilbrei (2019) anbefaler. Denne loggen tok utgangspunkt i fire punkter jeg anså som relevant: *1. Umiddelbare tanker etter intervjuet, 2. Hva gikk bra? 3. Hva gikk ikke så bra? Og 4. Hva bør gjøres annerledes til neste gang?* Det viste seg å være et godt hjelpemiddel, og bidro blant annet til introdusering av nye momenter i intervjuguiden, som sammenlikninger av klubb og landslag, og hjemland og utland, samt betydningen av resultater inn mot destruktiv ledelse, som var et moment flere trakk frem som jeg ikke hadde tenkt på i forkant.

Selv om mye mer hadde både en direkte og indirekte påvirkning på de videre intervjuene, var det særlig tre andre nøkkelpunkter som skilte seg ut. Det første jeg fikk revidert og korrigert som resultat av disse loggene var at det ble noe avventende stemning i starten, og at jeg som intervjuer kunne ta noe mer ansvar, særlig i de første 30-60 sekundene av samtalen. Det virket å gjøre informantene tryggere i settingen, ved at de heller kunne ta mer plass i samtalen etter hvert, da min kontroll og trygghet på mange måter smittet over på dem.

Et annet punkt var tilknyttet min bruk av intervjuguiden. Ettersom informantene sitter med informasjonen jeg er ute etter, viste noen av spørsmålene seg å gå inn på situasjoner der informantene trakk frem de samme eksemplene. Her var jeg innledningsvis noe fastlåst på å ikke følge opp eksemplene før de «passet inn» i protokollen. Dette førte til at samtalen kunne

føles noe rotete, ved å bevege seg frem og tilbake. Ved å heller bruke nok tid på det aktuelle eksempelet de trakk frem, og gjøre det «ferdig» der informantene selv anså det som relevant, ga det en bedre flyt i samtalen.

Siste punkt var at jeg mot slutten av intervjuene kanskje kunne virke å være i overkant opptatt av hvor lang tid vi hadde brukt, i frykt for å ikke overskride avtalen i for stor grad, og eventuelt fremstå veldig uprofesjonell. Noen av intervjuene opplevdes dermed å bli avsluttet litt brått etter den planlagte sluttpraten var ferdig. Ved å heller gi uttrykk for at jeg gjerne kunne bruke mer tid på å snakke formelt eller uformelt i etterkant, også etter det planlagte var overstått, kunne det gi en positiv effekt på eventuelt fysisk eller psykisk stress informantene kan ha kjent på ved å greie ut om et slikt ømfintlig tema, slik som Skilbrei (2019) skriver at kan være tilfellet i ømfintlige studier. Det ble derfor et fokusområde i de resterende intervjuene, og opplevelsen er at det bidro til en mer naturlig avrundning på samtalen, der begge parter virket tilfredse med å avslutte, på gode premisser.

Ved intervju slutt fikk informantene tilbud om å få lese gjennom det transkriberte intervjuet, for å sikre at det samsvarte med deres ønsker og forventninger. Ingen av informantene ønsket å benytte muligheten for å lese det i sin helhet, men samtlige informanter ble tilsendt et sammendrag av sitater som var aktuelle for å være med i studien. Der fikk de lese over, og gi tilbakemeldinger på om noe skulle endres, eller om det var fint som det var. På den måten ble alle sitater som inngår i studien sjekket og bekreftet av informantene.

#### **4.4 Analytisk tilnærming**

Skilbrei (2019) skriver at analyseprosessen grovt sett handler om prosessen der forskeren skaper mening av (tolker) og analyserer (teoretiserer omkring) materialet sitt. Dette innebærer to steg, der første steg går ut på å gjøre materialet *mer* komplekst ved å utforske hva det betyr i den konteksten det ble skapt. Det andre steget handler om å gjøre materialet *mindre* komplekst, ved å strippe det for noe av rikdommen og kompleksiteten, med en hensikt om å undersøke hva materialet sier noe om. Som Widerberg (2001) påpeker er likevel analysen en prosess som foregår gjennom hele forskningsprosjektet. Det er vanskelig å komme utenom det faktum at jeg, gjennom omfattende arbeid med gjennomgang av tidligere empiriske arbeid innenfor idrett og organisatorisk forskning, har en forkunnskap som skaper tanker om hva jeg kunne finne av data. Dermed vil også mine fortolkninger være en gjennomgående faktor i hele



analyseprosessen, da analysen, som Widerberg (2001) skriver, vanskelig la seg adskille fra en forskers tolkninger.

Som et redskap for å gjøre analysen systematisk ble NVivo tatt i bruk som analytisk verktøy. Før det kunne benyttes var det nødvendig å transkribere intervjuene, da programmet krever at intervjuene er i tekstform. Dette var en svært omfattende prosess, all den tid intervjuopptakene varte i 35-70 minutter. Det gir en stor mengde datamateriale, som igjen gir gode forutsetninger for å få belyst fenomenet på en god måte. Samtidig gir det en betydelig utfordring tilknyttet det å skulle behandle så store mengder med data, og klare å fange opp essensen i informantenes bidrag (Tjora, 2017).

Selve transkriberingen ble gjort så tett opp mot datagenereringen som det praktisk lot seg gjøre, og alle innen en uke etter at intervjuet var gjennomført. Dette er i tråd med anbefalinger om at transkriberinger bør skje så tidlig som mulig etter opptaket er gjort (Nilssen, 2012; Skilbrei, 2019; Tjora, 2017). Transkripsjonen var fullstendig, i form av at alt som ble sagt ble nedskrevet, inkludert latter, nøling, ombestemmelser osv. Samtlige intervju ble transkribert på bokmål med en tosidig hensikt om å redusere verbale misforståelser, og som et tiltak for deres anonyme fremstilling i senere sitatbruk. Min opplevelse er at dette ikke har endret informantenes meninger eller oppfatninger tilknyttet fenomenet. Transkriberingen i sin helhet er ikke vedlagt, med hensyn til studiens konfidensialitet.

Erfaringene fra transkriberingsprosessen er at de ga en unik mulighet til å jobbe tett på rådataen, og dermed få enda bedre innsyn i datamaterialet. Det bidro til en bedre inngang til prosessen med å skulle kode datamaterialet. Dette fordi kodingsprosessen allerede hadde startet i arbeidet med transkriberingen der meningsinnholdet i de ulike sitatene gradvis ble tolket underveis. Det gjorde at den påfølgende kodingsprosessen i NVivo, der det sentrale meningsinnholdet skulle trekkes ut ble en enklere prosess. Samtidig gav det utfordringer tilknyttet det å være tro mot datamaterialets essens, der en må være varsom for å ikke søke å plassere informantenes meninger innunder forutbestemte temaer som jeg har dannet meg underveis i arbeidet med datamaterialet (Tjora, 2017). Ved en å ta i bruk en analytisk modell for databehandling som redskap, samt hele veien ha en bevisst tilnærming til denne utfordringen, er mitt inntrykk likevel at det ble løst på en hensiktsmessig måte.

I NVivo ble Tjora (2017) sin stegvis-deduktive induktive metode (SDI-modell) benyttet som hjelpemiddel for å kode datamaterialet på en systematisk måte. Den har som hensikt å arbeide i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Den består av to hovedprosesser: En induktiv prosess, der man jobber fra rådata mot teori, og en deduktiv prosess med tilbakekoblinger, ved å kontrollere fra det mer teoretiske til det mer empiriske. Dette innebærer å kontrollere for blant annet om de empiriske dataene som genereres er relevante for spørsmålene som stilles, om de er detaljerte nok, og for å forhindre at premature konklusjoner stilles.

Kodingen ble gjennomført *empirinære*, som innebærer at de ble utviklet fra datamateriale, og ikke fra teori eller planlagte kategorier. Dette utgjør de konkrete beskrivelsene av ulike former for atferd, faktorer rundt og konsekvenser, der de ble kodet ut ifra hva de forskjellige utsagnene omhandlet. Deretter ble disse kodene gruppert for å forme en struktur for analysen. Kodene som hadde en innbyrdes tematisk sammenheng ble plassert i grupper, og de kodene som ble ansett som irrelevante ble skilt ut i en restgruppe. I denne prosessen ble det oppdaget et tydelig mønster for hvordan både atferd og konsekvenser kunne tematiseres i flere felles kategorier, som gjøres rede for i 5.1. Avslutningsvis fulgte konseptutvikling, hvor relevante teorier og perspektiver som bakteppe ble trukket inn i kodegrupperingene for å forsøke å si noe om hva fenomenet, i lys av det, handler om. I denne fasen ble en form for abduktiv tilnærming sentral, hvor det spekuleres i hvordan vi i mer teoretisk forstand skal forstå rådataen.

## **4.5 Metodisk refleksjon**

Viktige utfordringer ved datainnsamlingen har blitt diskutert gjennomgående i kapitlet. Likevel vil noen sentrale momenter bli trukket frem og diskutert i dette kapitlet. Det sentreres særlig rundt hvordan det som forsker er viktig å være bevisst over sin egen posisjon og reflektere rundt hvordan metodiske valg, egen kunnskap og erfaring kan spille inn på resultatene.

### **Kvalitetsvurderinger**

Tjora (2017) viser til at særlig tre kriterier benyttes som kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning: *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet*.

*Påliteligheten* i studien påvirkes i den forstand at den teksten som er produsert av en forsker alltid vil være preget av en form for fortolkning (Tjora, 2017). De vil dermed aldri kunne være helt nøyaktige, i den forstand av at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Et sentralt spørsmål som kan bidra til å belyse påliteligheten, er ved å stille spørsmålet: Ville resultatene blitt det samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben? Dette har forsøksvis blitt redegjort for underveis i metodekapittelet, ved å adressere hvordan min forkunnskap og erfaring har vært delaktig i utformingen av den metodologiske tilnærmingen, med en hensikt om å øke studiens pålitelighet. Det samme har vært gjort tilknyttet valgene jeg som forsker har stått ansvarlig for. Det gjør det mulig for leseren å sette seg inn i studien og selv vurdere hvorvidt funnene er pålitelige eller ikke. SDI-modellen som er benyttet i analysen av datamateriale underbygger også denne påliteligheten med tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri, og hvordan teorier gjør seg relevante på et mer abduktivt stadium senere i arbeidet.

*Gyldigheten* handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn (Tjora, 2017). Det handler dermed om hvorvidt svarene vi finner i forskningen faktisk er svar på de spørsmål vi forsøkte å stille (Tjora, 2017). Sammenhengen mellom forskningsspørsmål, valg av datagenerering og teoretisk grunnlag er derfor sentralt. De viktigste kildene til god gyldighet er ifølge Tjora (2017) at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning, samt metodisk treffsikker med utgangspunkt i forskningsspørsmål. Gyldigheten styrkes dermed i denne studien ved å tydeliggjøre hvordan forskningen praktiseres ut fra forskningsspørsmålene som stilles, og hvordan disse spørsmålene er formet med utgangspunkt i temaer studien vil utforske og etablert kunnskap om disse i relevant forskning.

Et annet tiltak for å øke gyldigheten er gjennom åpne spørsmålsformuleringer uten bruk av fagtermer, for å sikre samsvar mellom metodologisk utgangspunkt og funn. Et siste punkt er tilknyttet erfaringsgrunnlaget hver enkelt informant har og hvordan det påvirker deres oppfatning av destruktiv ledelse. Ved lang tid siden aktuelle erfaringer fant sted, risikerer det at informantene kun husker konkrete hendelser og ikke tanker og erfaringer tilknyttet det, som kan redusere gyldigheten. På den andre siden kan det å ha informanter med kort tid siden erfaringene fant sted risikere at de ikke har rukket å reflektere over sine opplevelser og erfaringer, og på den måten føre til redusert gyldighet. Utvalget i denne studien har derimot

variasjon i alder og karrieretidspunkt, som i større grad sikrer for risikoen som eksisterer tilknyttet begge disse mulighetene, og dermed kan det påstås å sikre høyere gyldighet.

*Generaliserbarhet* er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt. Innen samfunnsforskningen eksisterer det et eksplisitt eller implisitt mål om å skape en eller annen form for generalisering (Tjora, 2017). Studiens generaliserbarhet kan ses i sammenheng med Tjora (2017) sin *naturalistisk generalisering*, der leser selv kan avgjøre hvorvidt aktuelle funn har gyldighet for sin egen situasjon. Det er riktig nok en form for generalisering som krever en ekstremt detaljert og fullstendig beskrivelse av situasjon og kontekst, noe som av hensyn til informantene og deres anonymitet er umulig i denne studien. I så måte er jeg som forsker den eneste med tilstrekkelig informasjon til å foreta en generalisering av studiens funn av naturalistisk forstand. Dermed kan studien stå ovenfor *moderat generalisering*, hvor det er opp til forsker å beskrive hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige i (Tjora, 2017). Basert på en slik forståelse kan det teoretiske bakteppet tilknyttet destruktiv ledelse vurderes som prosesser som absolutt kan gjøre seg gjeldende i flere ulike situasjoner med lignende trener-utøver relasjon. Basert på studiens funn vurderes det videre som plausibelt at funnene kan overføres til andre, lignende situasjoner i toppidrett, der ambisjoner og resultatorientering er av lignende art. Funnene anses i liten grad generaliserbare ovenfor breddeidrett, der praksisen preges av andre kriterier.

I tillegg snakkes det ofte om *transparens* og *refleksivitet*. *Transparens*, eller *gjennomsiktighet*, innebærer hvordan forskeren skaper en detaljert og systematisk beskrivelse av valgene som er gjort og metodene som er benyttet (Tjora, 2017). Hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkt, hvordan deltakere er rekruttert og hvilke problemer som har oppstått er blant noen av spørsmålene som har blitt gjort rede for, for å sikre god *transparens*. I tillegg har studien forsøkt å ha en åpen tilnærming til hvordan empirisk data har blitt generert og analysert. Målet er at lesere skal få et så godt innblikk i forskningen at de kan ta stilling til forskningens kvalitet. *Refleksivitet* innebærer å reflektere over hvordan tolkningene fremkommer. Hvordan egne tolkninger formes av egne kognitive, teoretiske, språklige, politiske og kulturelle muligheter og omgivelser er derfor sentralt. Dette vil bli redegjort for i neste kapittel, der forskerrollen drøftes.

## **Forskerrollen**

Bruken av kvalitativt intervju som metode bringer utfordringer tilknyttet generering av data. Dens intime natur med nærhet til dataen, stiller meg som forsker i en posisjon hvor min forkunnskap kan påvirke funnene som kommer frem. Som forsker er jeg ansvarlig for å opprettholde flyt i samtalen, og å transportere samtalen mellom de ulike temaene (Tjora, 2017). Jeg var derfor bevisst på å ikke i for stor grad bruke oppfølgingsspørsmål til å lede utvalget i en retning der utvalget snakker om det jeg finner interessant, fremfor det de selv anser som relevant for sin opplevelse. Selv om jeg inntok forskerrollen med en forutforståelse og egne tolkningspremisser, søkte jeg å ha en reflektert tilnærming til prosessen. Ved å være åpen for å justere underveis og følge informantenes gang, opplevdes intervjuet å i stor grad sentreres rundt informantenes subjektive opplevelser fremfor mine forventninger og ambisjoner.

Forskerens forståelse kan også være mangelfull, i den forstand at jeg som forsker ikke forstår fullt ut motivene for og rekkevidden av de signalene som informantene gir uttrykk for (Holme & Solvang, 1996). Likevel kan dette sikres på en tilfredsstillende måte, gjennom at det i den vekselvirkningsprosessen mellom forsker og undersøkelsesenheter vokser frem en stadig bredere og mer dyptgående og nyansert forståelse av det fenomenet en undersøker. I denne studien opplevdes det å tidlig etableres en forståelse i intervjuene der informantene var kjent med at det var de som satt med kunnskapen jeg var ute etter. De var dermed raske på å gi seg ut på lange skildringer, lange monologer og digresjoner mot beskrivelser de anså relevante, som også virket å passe inn med studiens hensikt. Samtidig virket de også ivrige på å invitere meg inn i samtalen for å forsikre seg om at de var på rett spor, som således gjorde situasjonen preget av et gjensidig samspill mot en sann erkjennelse av fenomenet.

I den kvalitative tilnærmingen ligger det en forutsetning om fysisk nærhet, gjensidig tillit og forståelse mellom forsker og informant (Holme & Solvang, 1996). Det skaper også spesielle forventninger. Informantene kan danne seg et bilde av meg som forsker, og ut fra det kan de kanskje prøve å leve opp til de forventningene de tror jeg har, heller enn å presentere de holdningene de faktisk har. Det var derfor viktig at jeg hadde en fremtoning som i størst mulig grad sikret at de holdninger som kom til uttrykk var informantenes egne (Holme & Solvang, 1996). Dette gjorde jeg ved å innta rollen som en interessert lytter.

## Utfordringer ved studien

Til tross for at også dette er noe som er diskutert gjennomgående i kapitlet, er det noen sentrale utfordringer som kan ha gjort seg gjeldende, som jeg derfor anser som hensiktsmessig å løfte frem.

Studiens hensikt om å fritt la utøvere definere og trekke frem det de selv anser som destruktivt og hvordan det påvirket dem i form av konsekvenser, gjør at beskrivelsene som kom frem var av en bred natur. Det ga veldig nyttige bidrag i form av å kartlegge flere former for atferd, flere former for konsekvenser, og ikke minst hvordan sammenhengen mellom disse preges av flere faktorer. Samtidig gjorde det også utfordrende å fremstille en ryddig presentasjon av hvordan visse former for atferd kan gi negative konsekvenser for utøvere, da dette viste seg å være ekstremt komplekst basert på utvalgets beskrivelser. Ved å ha en smalere innfallsvinkel, kunne det bidratt til å i større grad få satt søkelys på hvordan konkrete former for atferd kan føre til konkrete konsekvenser for utøvere. Likevel er opplevelsen av studiens nåværende format er minst like viktig, ved å belyse den komplekse sammenhengen utvalget mener at eksisterer. På den måten kan heller fremtidige studier ta sikte på en mer konkret tilnærming, slik som nevnt ovenfor, til noen av aspektene som fremkommer i denne studien.

En annen sentral utfordring handler om risikoen utøvere tar ved å snakke med meg om den destruktive ledelsen de har erfart. Ved å greie ut om en treners destruktiv atferd, stiller det utøverne i en utsatt posisjon der de kan være redd for at den informasjonen kan nå frem til treneren eller andre medlemmer av klubben og få negative følger for dem. Selv om det ble tydelig redegjort for at konfidensiell databehandling og deres anonymitet i fremstillingen var førsteprioritet, kan det fra informantenes ståsted fremstå som de har veldig mye mer å tape på å dele slik informasjon med meg, enn de har å vinne. Av den grunn kan det tenkes at flere av informantene ikke ønsket å dele visse typer informasjon med meg, blant annet tilfeller der de opplever at treneren kan gjenkjennes på situasjonen eller beskrivelsene.

Et siste punkt som skal løftes frem, er hvordan studiens sensitive tematikk også kan sette føringer for hvilke beskrivelser som kommer frem basert på virkningen det å snakke om sine opplevelser kan ha på informantene. Ettersom studien tar sikte på å få frem skildringer av situasjoner og atferd utvalget har opplevd som destruktivt, og som de har opplevd at har negative konsekvenser, kan det å begi seg ut på lengre skildringer av denne typen hendelser vekke vonde miner. Det ble derfor, som nevnt, gjort tiltak som å gjøre det klart at de selv

bestemte hva de var tilfredse med å snakke om i intervjuet. Det kan derfor også tenkes at noen av informantene ikke ønsket å gjenåpne vonde tanker og erfaringer knyttet til visse hendelser, slik at noe informasjon som kunne bidratt til å belyse fenomenet i større grad av den grunn ikke kom frem.

#### **4.6 Etiske refleksjoner**

I forbindelse med selve gjennomføringen av studien er forskningsetikken først og fremst tilknyttet kravet om at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2017). I samfunnsvitenskapen innebærer det å reflektere over mulig skade eller ubehag som påføres, særlig gjennom følsomme temaer som tas opp. I denne studien, der destruktiv ledelse er i fokus, er det å regne som en følsom tematikk. Etiske forhold har derfor blitt drøftet gjennomgående i kapittelet, der det har vært en sentral faktor i forbindelse med alle de metodiske valgene som er gjort tilknyttet utvalget og deres rolle i både gjennomførelse og fremstilling av studien. Det ligger dermed til grunn at flere av de sentrale forholdene tilknyttet studiens etikk er redegjort for underveis, og dette kapittelet tar kun sikte på å ta for seg noen av de viktige etiske vurderingene som må gjøres.

I forskningen kan intervjuet betraktes som en situert handling, eller en form for intersubjektiv situasjon der den spesifikke personen som intervjues er mindre viktig enn den teksten som produseres (Tjora, 2017). I den anledning var det i denne studien viktig å understreke at hensyn til informantene og deres velvære var viktigere enn selve studien. Det ble derfor også tydelig presisert at de når som helst kunne avslutte intervjuet, og trekke sin deltagelse, uten at det skulle ha noen videre implikasjoner for dem.

Det ble også understreket at de både før, underveis i og etter intervjuene kunne kontakte meg dersom de opplevde noe ubehag knyttet til å ha snakket om tematikken. I den anledning kunne jeg eventuelt videreformidle kontaktinformasjon til idretts-psykologisk hjelp. Dette var det ingen som ga uttrykk for at de hadde behov for.

Et annet dilemma jeg som forsker har tatt stilling til, er hensynet til informantenes konfidensielle deltagelse versus hensynet til å fremstille resultatene i tråd med krav til pålitelighet. Metodologisk sett vil det være riktig å presentere respondenten slik vedkommende fremstår for forskeren. Etisk sett er det derimot viktig å skjule informantens

identitet. Informantenes fullstendige konfidensialitet, og den videre anonymiteten i fremstillingen av studien ble i denne studien ansett for å være et absolutt krav og en førsteprioritet, basert på kombinasjonen av ømfintlig tematikk og profilerte informanter. Som resultat var det en del intervjuutdrag som ikke kunne benyttes i denne fremstillingen. I situasjoner der beskrivelser oppleves som så grundig og konkret at det av visse personer kan gjenkjennes hvilken klubb det er snakk om og/eller personer som kan ha vært delaktig i situasjonen, så har disse utdragene blitt ekskludert. Dette har likevel ikke svekket studiens resultater i særlig grad, ettersom de har vært delaktige i utformingen av den modellen som ligger til grunn for studiens resultater (figur 3). Det har derimot svekket studiens refleksivitet, da det er grundige skildringer av fenomenet som hverken lesere eller eventuelle senere etterprøvelser og bidrag til samme forskning ikke vil kunne få innsyn i.

Ettersom studien har et særskilt behov for å sikre informantenes anonymitet i fremstillingen, ble det besluttet at tredjepartsinformasjon som informantenes klubb, trener eller andre forhold måtte utelates fra datainnsamlingen. Det opplevdes likevel ikke ødeleggende for det analytiske arbeidet, ettersom det sentrale i studien var informantenes opplevelser av ulike situasjoner, uavhengig av identiteten til den som utførte det (likevel innenfor den konteksten studien adresserer). Identifiserbar informasjon om tredjeparter ble derfor ikke ansett som relevant.

Som forsker har jeg en etisk forpliktelse om å alltid fremstille informanter på et respektabelt vis (Tjora, 2017). Informantene fikk derfor jobbe tett på sitt eget datamateriale hele veien, ved at de sitater og meningsinnhold som ble aktuelle for å være en del av fremstillingen av studien ble sendt til de aktuelle informantene i forkant. Dette ble gjort for at de kunne få innsyn i, og gi tilbakemelding på hvorvidt de mener utdragene samsvarer med deres meninger, samt overholder deres ønsker og rettigheter tilknyttet konfidensialitet på en tilfredsstillende måte.

Ellers har det som nevnt blitt gjennomført en rekke sentrale etiske tiltak, der de fleste er redegjort for tidligere i kapittelet, slik som blant annet redegjørelse for lovfestet taushetsplikt og samtykkeerklæring tilknyttet deltakelse og bearbeiding av dataen som samles inn. En videre gjentakelse av de ulike tiltakene som er gjort tilknyttet etiske vurderinger anses dermed som unødvendig.



Avslutningsvis er det viktig å presisere at det underveis i denne studien har blitt tatt avstand til juks og plagiering, slik som konstruksjon og manipulasjon av data. Det har heller ikke blitt utelatt empirisk informasjon med hensikt om å gjøre undersøkelsen mer interessant.

## 5.0 Destruktiv ledelse i toppidrett

I dette kapitlet vil de kvalitative dataene i prosjektet presenteres. De er representert i form av sitater fra de kvalitative intervjuene, samt en modell som har blitt utarbeidet på bakgrunn av analysen (se figur 3). Fremstillingen er strukturert kronologisk i tråd med oppgavens problemstillinger, og med utgangspunkt i modellen. Således vil det først bli presentert en gjennomgang av modellen som danner utgangspunktet for fremstillingen. Videre vil utøvernes konkrete erfaringer med destruktiv ledelse samt de aktuelle konsekvensene de har trukket frem bli fremstilt, og sammenhengen mellom disse.

Intervjupersonenes utsagn markeres med IP, sammen med et tall for å skille mellom de ulike informantene (IP1-IP8). Ytterligere beskrivelser av de ulike kategoriene som IP1-IP8 tilhører, slik som kjønn, alder og hvorvidt informanten fortsatt er aktiv utøver vil ikke bli presentert i fremstillingen av hensyn til å overholde deres anonymitet i fremstillingen. Direkte sitater vil bli presentert i kursiv. Nøling eller tenkepauser vil bli markert med en prikket linje (...), og sitater som komprimeres blir markert med to streker (/). Tilleggsinformasjon vil bli skrevet i parentes. For fullstendig transkripsjonsnøkkel, se vedlegg 3.

### 5.1 Dynamisk modell for destruktiv ledelse i idrett

Gjennom analysen ble det identifisert et mønster med tanke på hva informantene beskrev som destruktiv ledelse i deres livsverden, samt hvilke konsekvenser de mener at den destruktive ledelsen de har opplevd har hatt, og kan ha. Med utgangspunkt i svar fra informantene og analysene som er gjort av disse, har jeg utviklet en modell. Den illustrerer hvordan destruktiv ledelse kan erfares og oppleves av utøvere, hvordan opplevelsen kan reguleres av ulike faktorer, samt hvilke konsekvenser informantene opplever at destruktiv ledelse kan ha (se figur 3). Modellen vil danne utgangspunkt for studiens resultater, og fungerer som en rød tråd for fremstillingen av datamaterialet, både i resultatkapittel og diskusjonskapittel.

Som figur 3 illustrerer, skilles det mellom destruktiv treneratferd, regulerende faktorer og konsekvenser av destruktiv atferd. Samlet utgjør disse tre kategoriene det som fremover vil omtales som en *ledelsesprosess*.

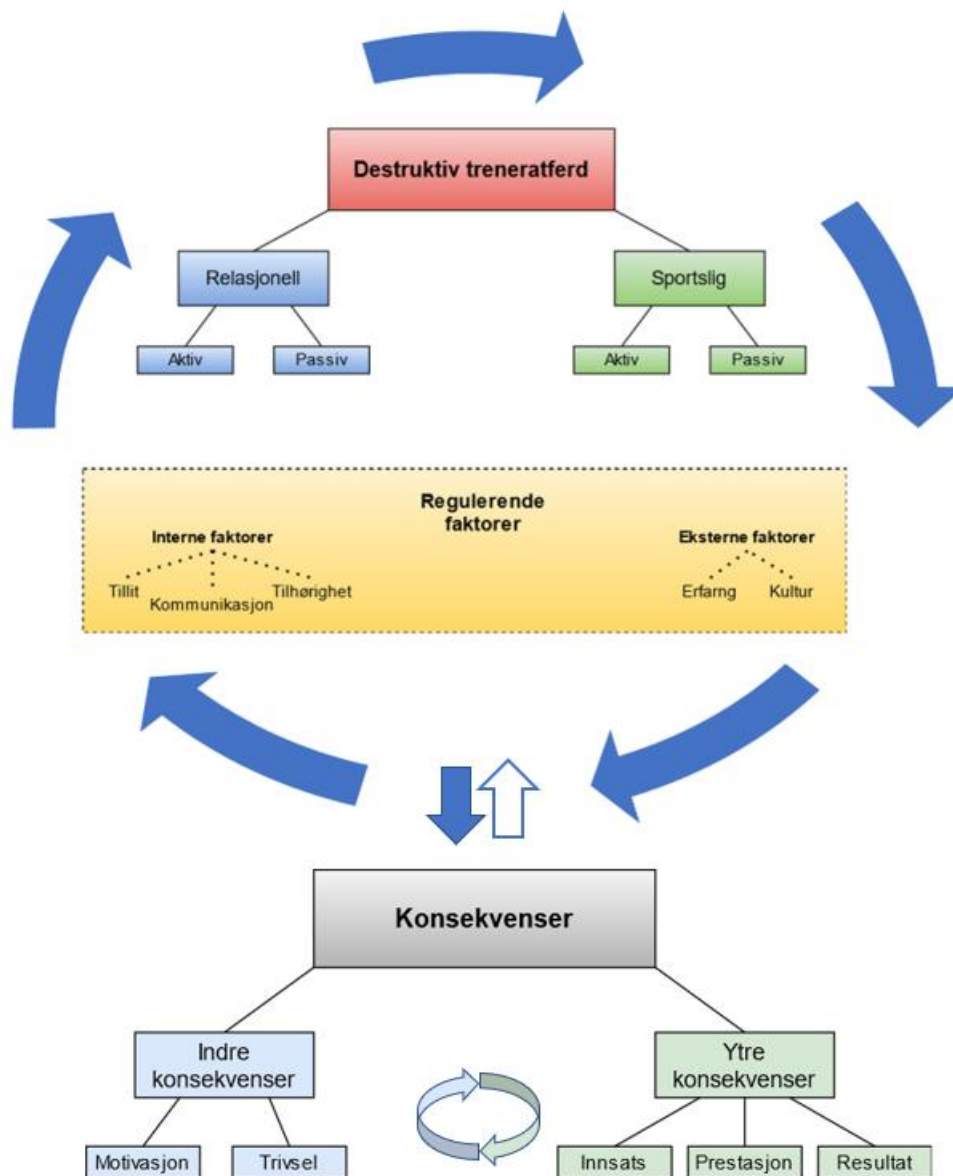


Fig 3: Dynamisk modell for destruktiv ledelse i idrett

*Destruktiv treneraferd* innebærer den konkrete atferden fra trener som av informantene beskrives som destruktiv. Den destruktive treneratferden deles inn i to kategorier: *relasjonell destruktiv atferd* og *sportslig destruktiv atferd*. Den relasjonelle kategorien handler om atferd som ikke knyttes til sportslige forhold, men som på en eller annen måte er negativt knyttet til respekt og hensyn til utøveren på et medmenneskelig plan. Det kan være sjikane, aggressiv atferd eller fravær av konstruktiv kommunikasjon der det ønskes. Den sportslige kategorien innebærer atferd som ikke knyttes til behandlingen av utøverne på et medmenneskelig plan, men som har en negativ effekt på de som idrettsutøvere. Det innebærer en treners manglende innsikt og kompetanse knyttet til sportslige forhold, og hvordan det forvaltes. Deriblant finner

vi evnen til å utvikle utøvere taktisk og teknisk, samt legge opp til en konstruktiv lagtaktikk, med mer.

Innfor både relasjonell og sportslig destruktiv atferd skilles det mellom aktiv og passiv atferd. *Aktiv atferd* innebærer de handlinger en trener faktisk utviser i en situasjon, mens *passiv atferd* innebærer at treneren unnlater å handle i en situasjon der handling er forventet fra utøverne. Eksempelvis vil en tilbakemelding fra trener som oppleves aggressiv, kunne kategoriseres som relasjonell aktiv, da treneren aktivt benytter seg av en atferd som oppleves destruktiv. Dette gjelder uavhengig av om treneren er bevisst i valget av denne atferden eller ikke. Fraværet av tilbakemelding fra trener i situasjoner der det forventes er derimot et typisk eksempel på relasjonell passiv destruktiv atferd. Dette fordi det er en treners passivitet, altså fraværet av en handling, som oppleves destruktivt. Også dette gjelder uavhengig av om det er bevisst eller ikke. Opplevelsen av en treners feil valg av taktikk eller feil utviklingsmål vil for eksempel forstås som sportslig aktiv destruktiv atferd, mens fravær av taktisk veiledning fra trener der utøverne forventer det vil forstås som sportslig passiv destruktiv atferd. Til sammen presenterer modellen fire måter en treners atferd kan kategoriseres som destruktiv på: relasjonell aktiv, relasjonell passiv, sportslig aktiv og sportslig passiv.

*Regulerende faktorer* (se figur 3) representerer forhold eller faktorer som informantene har trukket frem at kan påvirke opplevelsen av den destruktive atferden og de påfølgende konsekvenser den destruktive atferden kan ha. Disse faktorene kan deles inn videre i interne og eksterne faktorer. *Interne faktorer* defineres som faktorer som finner sted internt i den aktuelle relasjonen mellom treneren og utøveren som den destruktive ledelsessituasjonen finner sted. Det kan eksempelvis være hvorvidt de opplever en gjensidig respekt og tillit til treneren på generell basis. *Eksterne faktorer* innebærer alle faktorer som eksisterer eksternt for denne relasjonen, men likevel påvirker ledelsessituasjonen som utspiller seg i relasjonen. Det kan for eksempel være utøverens tidligere erfaring fra andre trener-utøver-relasjoner, eller kulturen atferden utvises i. I sum vil konsekvensene som utøverne opplever, i lys av denne modellen, kunne forstås som et samlet resultat av den relasjonelle eller sportslige, aktive eller passive, destruktive treneratferden de erfarer, i tillegg til regulerende faktorer, internt eller eksternt, som til enhver tid er til stede.

Nederst i figur 3 illustreres det informantene opplever som *konsekvenser* av trenerens destruktive atferd og de regulerende faktorene. Konsekvenser deles videre inn i ytre og indre

konsekvenser. De *ytre konsekvensene* kommer til uttrykk i form av innsats, prestasjon og resultat. Disse kategoriseres som ytre konsekvenser fordi de også er synlige og definerbare for andre aktører enn utøveren selv, fortrinnsvis treneren. *Indre konsekvenser* representeres av utøverens motivasjon og trivsel. Dette utgjør konsekvenser som oppleves internt av utøveren, og som i utgangspunktet ikke er direkte observerbart for andre. Disse konsekvensene kan derfor ikke defineres av andre enn utøveren selv.

Det er viktig å presisere at modellen er dynamisk, i den forstand at kategoriene ikke er gjensidig utelukkende. Det betyr at det i treneratferds-aspektet er mulig å opptre destruktivt innenfor flere kategorier samtidig, eller destruktiv i en kategori, men samtidig være konstruktiv i en annen. Det samme gjelder for konsekvenser, slik at én situasjon kan få flere konsekvenser i samme tidsrom. Eksempelvis kan en treneratferd være konstruktiv overfor noen av de ytre konsekvensene, i tillegg til å være destruktiv overfor de indre, og omvendt. Her spiller blant annet de regulerende faktorene en viktig rolle for hvilke konsekvenser som forekommer.

Modellen er også dynamisk i form av at treneratferd, regulerende faktorer og konsekvenser er noe som kontinuerlig eksisterer sammen og påvirker hverandre gjensidig. Dermed vil det i den videre fremstillingen skilles mellom *destruktiv treneratferd*, som kun innebærer atferden treneren utviser, og *destruktiv ledelsesprosess*, som innebærer hele prosessen, bestående av treneratferd, regulerende faktorer og utøverkonsekvenser. Denne dynamikken vil i større grad bli redegjort for i diskusjonen, hvor nettopp modellens samspill vil være i fokus.

## **5.2 Erfaringer med destruktiv treneratferd**

Som figur 3 viser, kan fire destruktive former for treneratferd trekkes frem basert på informantenes skildringer: den relasjonelt aktive destruktive treneren, den relasjonelt passive treneren, den sportslig aktive destruktive treneren og den sportslig passive destruktive treneren. Dette kapitlet har som hensikt å redegjøre for hva som inngår i disse fire kategoriene.

## **Relasjonelt destruktiv atferd**

Flere informanter trekker frem relasjonen mellom seg selv og treneren som et viktig element da de ble spurt om hva de mener skiller en destruktiv trener fra en konstruktiv trener, med utgangspunkt i egne erfaringer:

*IP3: Det er noen som gjør det «maskinelle», men ikke det relasjonelle. Og de trenerne har jeg vel hatt en veldig dårlig relasjon til, og synes ganske lite om.*

*IP5: // Det er vel den evnen til å kunne lytte til spillerne dine og behandle de som ... mennesker, rett og slett. Og ikke behandle de som dyr.*

Med relasjonell henvises det til all atferd utført av en trener som beskrives å være handlinger som ikke knyttes til sportslige forhold, men som er mer eller mindre direkte, og på en negativ måte, knyttet til respekt og hensyn overfor utøveren som medmenneske. Slike forhold kan være direkte sjikane og nedverdiggelse, men også atferd som oppleves destruktivt ved at utøvere enten blir neglisjert eller bagatellisert. Som en naturlig følge utgjør derfor særlig kommunikasjonsmønstret som utspiller seg mellom trener og utøver, både i verbal og ikke-verbal form, en veldig sentral del av resultatene som fremkommer i denne dimensjonen. Både hva som kommuniseres, hvordan det kommuniseres, samt hva som ikke kommuniseres vil derfor være sentralt.

## **Relasjonell *aktiv* destruktiv atferd**

All atferd som utvises av treneren i det relasjonelle aspektet og er et resultat av en aktiv handling, inngår i denne kategorien. Det uavhengig av om det er med intensjon om å opptre destruktivt eller ikke, og uavhengig av om treneren er bevisst sitt valg av atferd. Kort forklart innebærer det at treneren, enten verbalt eller med kroppsspråk, utviser en atferd ovenfor sine utøvere som oppleves destruktiv.

Etttersom trenere kommuniserer i relativt stor grad med sine utøvere, er både forekomsten og variansen i atferd som oppleves destruktivt stor i denne dimensjonen, noe som gjenspeiles i en informants utsagn:

*IP8: // Det er jo alt fra å kjeft, skrike ... helt sånn sykt mye på kamp, eller på trening, til å ... bare overse. Så ikke, liksom ... bry deg om de, spillerne dine.*

Til tross for et stort sprik i beskrivelser, har analysene vist at den relasjonelle aktive destruktive atferden i hovedsak kan kategoriseres i 4 kategorier: a) *destruktiv kritikk*, b) *aggressiv atferd*, c) *autoritære avgjørelser* og d) *straff*.

#### **a) *Destruktiv kritikk***

Kritikk fra treneren er noe samtlige informanter rapporterer at de opplever i kamp- og treningssituasjoner. Kritikken trekkes likevel ikke nødvendigvis frem som destruktivt i seg selv. Kritikk er noe de forventer, og beskrives som en sentral del av deres oppfatning av god trenerpraksis. Når kritikken derimot preges av devaluerende eller vulgær, beskriver flere i utvalget at det at en grense er krysset, og kritikken blir destruktiv:

*IP8: // Spillere ble skreket på, skreket opp til ledelsen, eller administrasjonen i klubben at vi må få byttet ut den spilleren. Foran ... hele laget, og motstanderlaget på en treningskamp.*

*IP4: // Også kommer man inn og gjør det litt dårlig, også får du enda mer huden full. Det er liksom de situasjonene der, som ikke man trenger.*

Kritikk som oppleves destruktiv mangler det konstruktive innslaget som gjør at kritikk aksepteres og kan være til nytte. Den destruktive kritikken har en fiendtlighet over seg og de opplever at de blir hånet, latterliggjort og hengt ut. I den grad treneren har en positiv intensjon med denne atferden, så fanger ikke den av utøverne. Denne formen for tilbakemelding fremstår som utelukkende ødeleggende, og gir lite informasjon om hva de konkret bør ta til seg og jobbe med:

*IP2: Ofte er det sånn at jo mindre konkret det er, jo vanskeligere er det å ta det til seg.*

*IP4: Å bare si «ikke gjør det», «ikke gå rett på han og skyt», «ikke prøv på et underarmsskudd der», ikke gjør det, ikke gjør det. For det er ikke noe konstruktivt. Det er bare det du gjør feil.*

Kritikken fra treneren, sentreres ofte rundt hva de gjør feil uten å adressere hva som kunne vært gjort annerledes. Informantene fremhever gjennomgående at de ønsker tilbakemeldinger fra trenere som veileder de mot hvordan de kan løse en situasjon bedre, men mottar heller en opplevd kritikk med et formål om å påpeke åpenbare feil, skjemme de ut ved å kommunisere hvor dårlige de er og påpeke alt de *ikke* skal gjøre i en situasjon.

*IP4: // Så har det gått litt dårlig da. Så får man bare høre det. At «fyfaen hvor dårlig du er» og «sett deg på benken, jeg kan ikke bruke deg»*

*IP5: // Istedenfor å si ... «hvis du skyter litt mer sånn» eller «hvis du hopper litt mer opp enn det du hopper frem, så tror jeg skuddet ditt vil bli mye bedre». Så får du liksom høre «Fy faen du er for feit, du klarer jo ikke å hoppe».*

Kort oppsummert kan en derfor forstå det som at kritikk kan oppleves destruktivt dersom det er en splid mellom hva informantene forventer i situasjonen, og hva de får servert fra treneren. Informantene forventer en løsningsorientert tilnærming basert på konstruktiv kritikk som de kan ta til seg og benytte for utvikling. Trenerne virker derimot å benytte seg av det som fra utøvernes perspektiv oppleves som aggressiv og vulgær atferd, i tillegg til å sentrere sin kritikk rundt hva informantene gjør feil – ikke hva de kan gjøre bedre.

### **b) Aggressiv atferd**

Informantenes opplevelse av en voldsom aggresjon i atferden som utvises fra trener er noe som på generell basis trekkes frem som en gjennomgående destruktiv atferd:

*IP3: // De peker ut spillere, og tar en konflikt med en spiller som åpenbart håndterer det dårlig. Og fortsetter å trykke på, og fortsetter å være aggressiv, og fortsetter å skrike. Hadde jeg sett det der på gaten, hadde jeg gått inn og sagt hva i alle dager gjør du?*

*IP7: // Det har vært flere episoder hvor det, på en måte, har kokt over, og ... ja, folk har måtte gått imellom*

Idrett er tett knyttet til emosjoner, og informantene påpeker i intervjuene at de ønsker engasjement og høyt tenningsnivå. Samtidig er dette en vanskelig balansegang. I situasjoner der trenerens atferd eskalerer forbi det utøvere anser som komfortabelt, oppleves atferden som for aggressiv. Det foregår i stor grad verbalt, representert ved skriking, men kan også, i noen tilfeller, gå så langt som fysisk håndgemeng. Her er noen flere konkrete eksempler som trekkes frem av informantene på aggressiv atferd som de opplever som destruktivt:

*IP5: // Da skrek han jo ... foran halve laget. Og sa at jeg var ... det ene og det andre*

*IP3: // (har opplevd) trenere som står og skriker for full hals. Og er aggressive, eller står og skriker opp til ledelsen at «jeg sa jo at vi skulle kjøpt en ny målvakt». Midt under kamp. Når noen andre står i mål. Til ledelsen.*



*IP6: // hovedtreneren står på sidelinjen i kampen, roper med all sin makt på spilleren og bare ... «faen, fuck off».*

Treneren benytter en kommunikasjonsform som informantene opplever at leveres med altfor stor kraft og som mangler noe rasjonelt over seg, og det blir da opplevd som offentlig sjikane, hudfletting og generelt manglende sensitivitet. På spørsmål om hvor ofte denne typen atferd forekommer, svare de fleste at det er noe de vanligvis opplever, i en eller annen form, hver kamp:

*IP2: Jeg tror egentlig jeg opplever det litt i hver kamp. Og som sagt, så synes jeg jo at det er ... det er jo forventet på et vis. Det er jo normalt.*

*IP6: De fleste er jo vant til det da. At de gjerne blir pisket litt i gang.*

*IP4: det er jo ikke helt bra når man hører noen bli skreket til sånn på benken. Det er jo ikke det. Men man skjønner liksom det «gamet» og da.*

Gjennomgående sier utvalget at de blir vant til denne atferden. De opplever at det er der lista ligger, og det er noe de må «leve med». På spørsmål om hvorfor informantene tror trenerne benytter seg av denne atferden, er svarene ganske samstemte i én retning:

*IP8: // det virker som det ... er en sånn gammeldags tankegang om at det skal være en veldig sånn autoritær trener- og lederstil. Som jeg tenker at ikke funker ... på noen.*

Til tross for at informantene enes om at det er atferd som ikke er konstruktiv for noen, gis det uttrykk for at den typen atferd likevel ser ut til å ha normalisert seg. Informantene oppleves innforstått med at det er normen for atferd innenfor toppidretten og til tross for at det ikke er noe de *vil* akseptere, er det noe de *må* akseptere.

### **c) Autoritære avgjørelser**

Autoritære avgjørelser, der treneren befester sin autoritet over gruppen trekkes frem som roten til mye av den destruktive treneratferden som oppleves. To informanter beskriver det slik:

*IP5: (En) som er diktator, som ikke det går an å ... komme til, i det hele tatt. Som på en måte ikke er villig til å høre hva gruppa har å si engang ...*

*IP6: // hovedtrener gjerne ... tar den autoritære rollen ... litt sånn diktatorpreget, sant. «Bare hold kjeft og gjør sånn som jeg sier akkurat nå»*

De opplever at treneren setter seg selv over gruppen, i så stor grad at distansen mellom trener og utøvere blir uhensiktsmessig stor. De opplever dermed at de ikke blir sett, ikke blir hørt og ikke får delta i beslutningsprosesser tilknyttet hva som skal gjelde for laget de selv er en del av:

*IP3: // De liker å sette seg over, og bestemme over spillere som generelt sett er i 20-noe alder. Det kan jeg synes, i seg selv, er en litt skjev maktbalanse.*

*IP5: //Det er veldig mange som skal sette seg i respekt. Komme med kommentarer hvor man skal jekke ned spillere. Og det er veldig viktig for mange trenere å ... på en måte gi den tilbakemeldingen at «du skal ikke tro at du er noe her».*

Informantene virker å oppleve det destruktivt der treneren, gjennom sin praksis, befester sin posisjon som *over* spillergruppen, fremfor som en del av laget. Informantene ønsker en praksis som preges av en viss autoritet, men likevel et gjensidig samarbeid mot en praksis som fungerer for alle parter. Der de opplever at treneren i større grad har et behov for å sette seg selv over gruppen, oppleves det som destruktivt.

#### **d) Straff av utøvere**

Videre trekkes det frem flere beskrivelser der treneren straffer utøvere:

*IP5: Han straffet meg jo med at jeg ikke fikk spille engang.*

Informantene trekker frem variasjoner i hvordan de blir straffet, men likevel med klare fellestrekk. Felles for alle, er at treneren benytter sin makt for å aktivt ekskludere og/eller ignorere utøvere fra å delta, enten i trenings- eller konkurransesituasjon:

*IP1: // jeg var aldri på banen igjen. Så det var jo sånn ... følte jeg da, sånn klassisk utfrysning*

*IP2: // Treneren får høre hvem det er som har vært og ment noe, også blir man straffet på det videre isteden. Og da blir man straffet på ting som er viktig for en. De kan ikke ta lønnen, men de kan ta spilletiden.*

Informantene opplever at utfrysningen først og fremst er et virkemiddel for å straffe dem. Utgangspunktet er at treneren er misfornøyd med noe de har gjort. Enten ved at de har prestert dårlig i kampsituasjon, eller har sagt ifra om noe de er uenige med treneren om. Flere har opplevd å bli fryst ut fordi de var skadet og ikke kunne spille på et tidspunkt som passet dårlig for treneren. Flere beskrev også at de opplevde at treneren hadde sine favoritter, slik at noen som regel ble straffet mer enn andre. Denne atferden oppleves som destruktiv ettersom informantene opplever det som straff – en straff de ikke opplever konstruktiv, og en straff de ikke opplever å ha fortjent.

Det eksisterer mange og forskjellige beskrivelser av det informantene opplever som destruktiv treneratferd innenfor den relasjonelle aktive kategorien. Et naturlig spørsmål blir derfor hvorfor trenere velger å opptre på denne måten. Informantene tilbyr flere forklaringer på hva de tror kan være årsaken:

*IP7: // Det er veldig få trenere som tåler å bli ... svart, eller snakket til på feltet. Der vil de gjerne vise hvem som er sjefen. Du skal, på en måte, ikke sette deres autoritet på prøve ute på feltet.*

*IP3: // Ofte at noen prater tilbake. Da smeller det liksom ... Trenere som blir betvilt i sin rolle, som da responderer med aggressivitet.*

*IP6: // jeg har opplevd at hovedtrener ... bruker det for å styrke sin posisjon. Ta mer igjen, at de gjenvinner kontrollen sin da.*

Det virker som det er en felles forståelse blant informantene om at den destruktive atferden de opplever i den relasjonelt aktive dimensjonen i stor grad eksisterer som et resultat av trenerens behov for å befeste sin posisjon som den med makt og kontroll: Makt og kontroll over hva som foregår, hvordan det skal foregå, og hvem som skal få mene noe om de prosessene. I de tilfeller den posisjonen trues, eksempelvis ved dårlige prestasjoner eller kritikk mot egen praksis, oppleves treneren å ha et behov for å eliminere den trusselen. Trenerens tiltak for å eliminere trusselen kommer særlig til syne gjennom at de befester sin egen maktposisjon som over utøverne ved å kritisere feil som gjøres, utvise aggressiv atferd, eller skjære gjennom med autoritære avgjørelser og straff.

## **Relasjonell *passiv* destruktiv atferd**

Relasjonell passiv destruktiv atferd innebærer at treneren unnlater å handle der handling er forventet, som av den grunn oppleves destruktiv. Dette er for eksempel ved å ikke aktivt prøve å skape en god trener-utøver relasjon gjennom å etterleve de ønsker og forventninger utøvere har til kommunikasjon i en situasjon, men heller fravike fra det, slik at fraværet av den ønskede atferden oppleves som destruktivt.

Den passive atferden kan være ubevisst, så vel som en bevisst handling. Sistnevnte kan for eksempel være ved at en trener ikke tar seg bryet med å opparbeide en konstruktiv relasjon. En informant beskriver det slik:

*IP3: // Iblant kan jeg tenke at det er maktmisbruk bare å elske å opprettholde den makten man har blitt gitt. Den her «jeg kan bestemme, så derfor gjør jeg det».*

I denne dimensjonen sentreres informantenes beskrivelser i stor grad rundt to typer situasjoner: a) *Passiv kommunikasjon i nøkkelsituasjoner* og b) *passiv kommunikasjon generelt*.

### **a) *Passiv kommunikasjon i nøkkelsituasjoner***

Passivitet fra trenere tilknyttet ulike nøkkelsituasjoner som oppstår, trekkes av informantene frem som destruktivt, da deres opplevelse er at visse situasjoner krever en form for kommunikasjon – en kommunikasjon de ikke får. En informant beskriver det slik:

*IP4: Det er liksom den måten der ... å ikke få forklart hva er det du gjorde feil, hvorfor blir jeg byttet ut, hva er det du vil jeg skal gjøre annerledes.*

Også flere av de andre informanter kommer med lignende beskrivelser, der de opplever manglende kommunikasjon i nøkkelsituasjoner som destruktivt:

*IP1: // Hvis du sitter på benken i tre kamper på rad da, uten å få forklaring, så synes jeg det er en dårlig måte å kommunisere på*

*IP5: Istedenfor å si konkret hva man skal gjøre for å hjelpe personen ut, så er det veldig mye mer sånn ... negativt kroppsspråk og holdninger ...*

*IP2: Du er nødt til å ha ... en eller annen ... bekræftelse på at det du gjør er bra, eller en begrunnelse på hvorfor du blir satt ut av et lag, for eksempel.*

Informantene beskriver her situasjoner der de forventer verbal kommunikasjon fra treneren, uten at de får det. De beskriver det som ubehagelig at det ikke blir kommunisert godt nok rundt de beslutningene som tas, spesielt når det oppleves som store avgjørelser, som å bli satt ut av laget. Fremfor å kommunisere verbalt, kan også trenere ytre misnøye gjennom kroppsspråk, men det oppleves først og fremst destruktivt fordi misnøyen ikke adresseres på en konstruktiv måte til utøverne, men forblir underkommunisert. Det beskrives å gi en følelse av manglende anerkjennelse og konstruktiv tilbakemelding, og opplevelsen blir en følelse av håpløshet, uten å bli servert konkrete redskaper til å gjøre noe med det. Informantene utdyper videre at det er avgjørende at denne typen bekræftelse kommer fra treneren:

*IP2: // det hjelper egentlig ikke at noen andre enn treneren sier hvorfor han har vraket deg. For det er jo treneren som bestemmer.*

For å oppsummere virker opplevelsen å være at det oppstår nøkkelsituasjoner i forbindelse med kamp- og treningssituasjon der utøverne har en forventning om kommunikasjon, uten at treneren tilbyr det. Ved å ikke gi de tilbakemeldingene som forventes, skapes det en negativ opplevelse basert på det som beskrives som ulike forventninger mellom trener og utøver til kommunikasjon i en gitt situasjon. Det skaper en opplevelse av usikkerhet, håpløshet og frustrasjon, blant annet fordi utøverne opplever at de ikke vet hva som gjelder eller skal til for å endre på den aktuelle situasjonen. Den kommunikasjonen de ønsker er også nødt til å komme fra treneren, ettersom treneren oppleves som den eneste med svar på hvordan utøveren kan endre situasjonen, og treneren er den eneste som kan bekrefte at utøveren er god nok til å etterleve de kriteriene som treneren tross alt setter.

### **b) Generelt passivt kommunikasjonsmønster**

Det er ikke bare tilknyttet nøkkelsituasjoner at informantene trekker frem manglende kommunikasjon som destruktivt. Også der kommunikasjonen med treneren uteblir på et generelt plan, oppleves det av flere som destruktivt:

*IP1: Jeg fikk aldri noe ... hva skal jeg si ... tips om det, eller noe sånn. Jeg følte jeg stod veldig alene da, det følte jeg.*

Informanten beskriver her en opplevelse av et totalt fravær av relasjon til trener og støtteapparat. Dette er ikke bare noe informanten har opplevd personlig, men noe vedkommende også trekker frem som en fellesnevner for de aller fleste utøvere hen har sett i løpet av sin karriere, som har vært i lignende situasjoner:

*IP1: // samtlige peker jo på det at ... «nei, jeg snakker ikke med treneren, han sier ikke et ord til meg». Det er liksom det man ... det er det som ... da virker det bare så håpløst da.*

Flere andre informanter kommer tilsvarende beskrivelser:

*IP4: // Så vet man jo ikke om treneren er misfornøyd, eller fornøyd, eller ... På det fysiske er det litt lettere å måle med vekt. Det er annerledes om en spiller eller en trener er fornøyd eller ikke.*

*IP3: Velger man ta på seg en lederrolle, så får man dessverre ikke ta individansvaret og «coaching» som en ting som: «Det gjør jeg ikke». «Jeg planlegger treninger, jeg lager struktur, og jeg gjennomfører» er typisk ikke en god trener for meg.*

Det som oppleves som et fravær av kommunikasjon med treneren beskrives å være destruktivt, da det gir utøvere en følelse av å ikke bli ivaretatt og en håpløshet rundt egen situasjon og relasjon til den som tar beslutningene i laget. Uten en jevnlig kommunikasjon med treneren, enten det er gjennom spillersamaler eller småprat på feltet, trekkes det frem som vanskelig å forholde seg til. Dette fordi de ikke opplever å få tilbakemelding på utvikling, prestasjoner eller kjenne på en generell ivaretagelse.

På videre oppfølgingsspørsmål om hvorfor denne individuelle relasjonen til treneren er så viktig, trekkes det særlig frem den manglende forståelsen treneren får for individet, og de individuelle karakteristikkene utøveren bringer til bordet:

*IP3: // de trenerne som har vært veldig faglig fokusert ... veldig gjerne deler inn folk i grupper. Veldig gjerne bokser inn personers kompetanseområder og hvem man er på en måte som man av og til kan føle seg fanget i en beskrivelse av seg selv eller hva man skal gjøre ... som gjør det veldig vanskelig å skulle prestere i en så kompleks idrett, der det faktisk handler litt om følelse og flyt, og tillit, og ... rom for å mislyktes, og ta egne avgjørelser.*

Problemet fremstår ikke å være at treneren utviser en aktiv atferd som oppleves negativt, men det faktum at det ikke kommuniseres godt nok på en generelt plan, ut ifra deres ønsker og

forventninger. Dermed opplever informantene at treneren er vanskelig å forholde seg til, det blir vanskelig å vite hva treneren forventer og utfordrende å ha en relasjon til treneren. Det både fordi de ikke føler seg ivaretatt, men også fordi det oppleves å ha en negativ effekt på trenerens innsyn i utøvernes faktiske ferdigheter, der utøverne fort kan reduseres til forutbestemte definisjoner. Følgelig oppleves trenerens manglende kommunikasjonen med sine utøvere som destruktiv.

### **Sportslig destruktiv treneratferd**

Sportslig destruktiv atferd henviser til all atferd der treneren beskrives å opptre destruktivt direkte ovenfor sportslige forhold. Innunder denne kategorien faller en treners aktive eller passive atferd knyttet til de valgene treneren tar angående taktisk og teknisk innflytelse på utøvernes, og lagets utvikling, prestasjoner og resultater.

### **Sportslig *aktiv* destruktiv atferd**

«Aktiv» i den sportslige dimensjonen omhandler, likt som i den relasjonelle, en treners aktive atferd innenfor dimensjonen. Det innebærer dermed all atferd der en trener aktivt opptrer på en måte som informantene kategoriserer som destruktivt ovenfor utøvernes forventninger om sportslige forhold som kan forventes av trenerrollen.

Blant det som er blitt betegnet som sportslig aktiv destruktiv treneratferd, er det særlig én type atferd som trekkes frem av informantene, som i denne oppgaven faller innunder følgende kategori: a) *autokratisk og lite tilpasningsdyktig*.

#### **a) *Autokratisk og lite tilpasningsdyktige trenere***

Denne kategorien skiller seg fra det som ble beskrevet som autoritær treneratferd i det relasjonelle aspektet, ved at informantenes beskrivelser her ikke omhandler emosjonelle hensyn til dem som på et personlig plan. Det refereres derimot til en generell misnøye med at treneren ikke opptrer endringsvillige i tråd med de sportslige kravene informantene mener eksisterer innenfor rammene til sin idrett, og at trenerne heller ikke er åpne for taktiske innspill, men presser gjennom egne preferanser. Det kan skje på en respektabel måte, med hensyn til utøverne, men oppleves likevel destruktivt ved å bryte med deres sportslige preferanser. Særlig pekes det i denne dimensjonen på det informantene omtaler som «old school»-trenerstil, da med hensyn til den taktiske tilnærmingen:

*IP1: // (den aktuelle treneren) var veldig «old school». Det jeg ser på som, egentlig, dårlige trenere. Lite nytt, egentlig. ... ja, holder seg til gamle metoden.*

Hva er det som gjør at denne «old school» metoden trekkes frem som destruktiv av flere?

Informanten begrunner det slik:

*IP1: Det er litt den der «old school»-tilnærmingen at det har funket før, det kommer til å fortsette å funke. Men som alle andre idretter, er den jo veldig i utvikling.*

Som vi ser, er det ikke det faktum at de har en gammeldags måte å gjøre ting på isolert sett som er problemet, men problemet ligger i at de klarer å fornye seg i tråd med idrettens utvikling, og derfor ikke tilpasser seg til det informantene mener er rett måte å gjøre ting på:

*IP2: // Egentlig det å ikke kunne endre seg. (det hjelper ikke) at treneren setter seg på bakbeina og sier at, jo, men det er det som må til.*

*IP3: // De (tror at de) vet hva som er best for gruppen, de (tror at de) vet hva som funker. Og sånn må vi gjøre det.*

Et viktig punkt informantene trekker frem, er mangel på velvilje til å ta imot innspill fra det som i dette utvalget med toppidrettsutøvere kan antas å være svært kompetente idrettsutøvere med mye å bidra med:

*IP5: hvis man har taktikkmøter og forberedelser til en kamp. Også har du kanskje verdensklassespillere på alle posisjoner som har noe å si ... faktisk. Til hvordan man har lyst til å løse forsvaret, for det er faktisk de som skal spille. Men så er man ikke villig til å lytte, men er bare sånn «Nei, vi skal gjøre det på min måte». Ingen andre måter gjelder, fordi ... du kan ingenting.*

Trenerens atferd oppleves destruktiv, all den tid de velger å presse gjennom et spor som ikke oppleves konstruktivt ovenfor utvikling og prestasjon, i tråd med informantenes forståelse. Det oppleves først og fremst destruktivt gjennom den manglende evnen til å endre metodene sine etter utviklingen, kombinert med å ikke lytte til innspill fra støttespillere og utøvere:

*IP3: // Dersom du hadde spurt de trenerne jeg har hatt om sin endringsvillighet, så hadde nok til og med de som er lengst nede på skalaen gjerne pratet høyt, vidt og bredt om hvor endringsvillige de er, og hvor bra ledelse de har ... i sin egen uvitenhet.*



*IP8: // han har ikke endret seg. Og er ikke villig til å endre seg heller..*

Også i den sportslige kategorien er opplevelsen at i de tilfeller den aktive atferden fremstår destruktiv, tilskrives det i stor grad trenerens behov for makt og kontroll over de beslutningene som tas. I denne sammenheng blir dette representert ved de idrettsspesifikke beslutningene tilknyttet taktikk, utvikling og generelt den sportslige stimuleringen utøvere får. Isolert sett beskrives det ikke nødvendigvis som destruktivt at treneren skal ta de beslutningene, da informantene understreker at de gjerne ønsker trenere som tar avgjørelser og har en klar retning hvor hvordan det idrettsspesifikke skal foregå. Det er derfor særlig der informantene opplever at de beslutningene treneren tar er feil og de likevel presses gjennom, uten å være åpen for endring eller gi mulighet for innspill, at atferden oppleves destruktiv.

### **Sportslig passiv destruktiv atferd**

Sportslig passiv atferd handler om det informantene beskriver som en treners manglende evne til å ta det de mener er nødvendige taktiske tiltak, og derfor oppleves passiv i den grad at det blir destruktivt. For eksempel, vil det blant annet kunne innebære en treners manglende evne til å gi utøverne sine progressive utviklingsmål eller legge opp til en konstruktiv taktikk i kampsituasjon.

Ut av informantenes beskrivelser er det særlig to typer atferd som trekkes frem i denne kategorien: a) *fravær av taktiske ferdigheter* og b) *treneren utvikler ikke alle*

#### **a) Fravær av taktiske ferdigheter**

Flere informanter trekker frem et krav om at en trener må ha de idrettsspesifikke ferdighetene som de mener at kreves for å kunne aktivt utvise atferd som utvikler de individuelt, samt får laget til å prestere i tråd med sine kriterier. Dersom de opplever at de ferdighetene uteblir, beskrives det som destruktivt:

*IP7: At hvis ikke du kan faget ditt, og ikke har evnen til å, på en måte, gjøre justeringer underveis, lese kampbildene. At det skorter på det faglige*

*IP5: // Han var jo ikke noe god trener i det hele tatt. Han kunne ingenting. Treningen var dårlig, taktikken var dårlig.*

Informantene opplever at treneren ikke innehar de nødvendige idrettsspesifikke ferdighetene til å ta det de mener er nødvendige tiltak, hverken tilknyttet trening- eller kampsituasjon. På oppfølgingsspørsmål, konkretiserer informanten mer:

*IP5: // Vi hadde ikke noen prinsipper i ... forsvar, eller, hvordan vi skulle gjøre et system. Det var bare sånn ... bare gjør det. Så jeg tror ikke han visste helt selv. også kunne han ... sitte og si «ja, men det funket jo når de gjorde det, så da må vi gjøre akkurat det samme».*

Informantene opplever det som destruktivt, ettersom treneren ikke oppleves å ha tilstrekkelig kompetanse innenfor den idretten de er ansvarlig for. Den opplevelsen er et resultat av at treneren ikke gjør de sportslige grepene de mener er nødvendig. De opplever et fravær av struktur, retning og ser ingen klar plan for det idrettsfaglige som skal være i fokus. Flere andre informanter tilbyr også lignende beskrivelser, av hva også de opplever som destruktiv treneratferd:

*IP8: // Også hadde han ... ikke struktur, eller ... og bare kanskje ikke ... taktiske egenskaper. For det er jo selvfølgelig også destruktivt å ikke være idrettsfaglig sterk.*

Med slike beskrivelser, er det nærliggende å undres over hvorfor slike trenere er i stand til å få sin lederstilling med ansvar for utvikling og prestasjon, ettersom det er snakk om toppidrett og de beskriver som uten taktisk kompetanse til å utføre rollen. En informant beskriver det slik:

*IP8: // Det er liksom ganske lett for en ... eks-toppsspiller å bli trener på et høyt nivå. Men som kanskje ikke har de kunnskapene ... som de egentlig burde hatt. For å være god trener på et høyt nivå.*

For å oppsummere, beskrives det som destruktivt der treneren ikke oppleves å ha de idrettsspesifikke ferdighetene informantene mener at en trener bør ha for å inneha den rollen. Det er fordi de opplever mangel på struktur, prinsipper og en generell mangel på et klart standpunkt tilknyttet retningen laget skal ha, både i trenings- og konkurransesituasjon. Det skiller seg derfor fra den aktive dimensjonen, der opplevelsen var at det først og fremst var trenerens tendens til å presse igjennom sine metoder med makt som oppleves destruktivt, ettersom de metodene opplevdes feil. Her er det derimot fraværet av handlinger som oppleves destruktivt, der informantene opplever at fraværet er et resultat av det som oppleves som manglende kompetanse. Det oppleves derfor ikke som at den aktuelle treneren har de nødvendige forutsetningene for å stimulere informantenes utvikling som idrettsutøvere, eller

oppnå sportslig suksess i tråd med deres egne ønsker og de kriteriene informantene selv vektlegger i sin idrett.

***b) Treneren utvikler ikke alle***

Et annet aspekt som trekkes frem er det som oppleves som utfrysning av utøvere, basert på trenerens manglende evne til å se hver enkelt utøver. Denne utfrysningen skiller seg fra utfrysningen som er beskrevet i det relasjonelle aspektet ved at det her ikke handler om aktiv utfrysning som straff, eller misnøye på grunn av manglende kommunikasjon eller relasjon generelt mellom trener og utøver. Det oppleves derimot som en utfrysning som dreier seg om trenerens manglende sportslig utvikling og sportslig inkludering av hver enkelt utøver. Relasjonen mellom trener og utøver kan derfor likevel oppleves konstruktiv ved at de kommuniserer godt, samtidig som den sportslige stimulansen de erfarer oppleves destruktiv for egen utvikling, ved at de ikke mottar tilstrekkelig sportslig stimulus ut ifra sine egne kriterier:

*IP8: det blir veldig mye fokus på de som spiller veldig mye, men ikke på de som kommer på hver eneste trening og gir alt der, og ikke får så mye spilltid.*

*IP1: // Det var en del spillere, ganske mange som spilte veldig lite og var misfornøyd. Så det var mange som ble behandlet dårlig ved at de ikke fikk spille så mye.*

*IP7: // De elleve som spilte hver kamp, de var jo kjempefornøyd.. men de som bare ble brukt som statister på trening, og ... og aldri fikk være med å bidra, jeg er ganske sikker på at mange av de var veldig misfornøyd.*

Informantene beskriver det som at treneren har et veldig stort fokus på de som er nærmest å skulle spille en sentral rolle i konkurransesituasjon, og senterer sin trenerpraksis rundt de. Som resultat opplever de mer perifere utøverne at de ekskluderes. Har man først havnet i den ekskluderte delen av laget, oppleves også det å skulle jobbe seg inn i den prioriterte delen som en nærmest umulig oppgave:

*IP8: // Hvis treneren vet at du ikke kommer til å spille, har bestemt seg for at ikke du skal spille, så ser han deg ikke. Og du har ikke noe mulighet til å påvirke med prestasjoner på trening,*

*IP7: // Da opplevde jeg at uansett hvordan jeg presterte sportslig, eller hva jeg gjorde, så var jeg ikke aktuell for å starte.*

Det oppgis noe variasjon i situasjoner og beskrivelser, men samlet for de alle er en opplevelse av en treners manglende evne til å gi tilstrekkelig sportslig stimulering til samtlige utøvere i laget samtidig, og det oppleves derfor destruktivt for de som faller utenfor laget. Det beskrives også som vanskelig å skulle motbevise den formeningen, og kjempe seg inn i den prioriterte gruppen, ettersom man ikke opplever noen mulighet til å endre sin posisjon.

### **5.3 Regulerende faktorer for destruktiv ledelse**

Flere informanter har trukket frem hvordan treneratferd de i utgangspunktet kategoriserer som destruktiv, ikke nødvendigvis oppfattes destruktivt og har samme konsekvenser i alle sammenhenger. Årsaken til dette tilskrives faktorer som i modellen er kategorisert under betegnelsen *regulerende faktorer*, og som deles inn i *interne* og *eksterne* faktorer (se figur 3). De regulerende faktorene kan både redusere og øke opplevelsen og konsekvensene av trenerens destruktive atferd i en aktuell situasjon. Det understrekes at den aktuelle destruktive atferden fra en trener vil være lik, men *opplevelsen* av hvor destruktiv den atferden er i ulike situasjoner vil være ulik. I dette kapitlet vil derfor disse regulerende faktorene bli redegjort for.

#### **Interne faktorer**

Interne regulerende faktorer defineres som faktorer internt i den konkrete relasjonen mellom trener og utøver som den aktuelle atferden har utspilt seg, og som er trukket frem av informantene at regulerer opplevelsen og effekten av treneratferden. Innenfor den interne dimensjonen er det særlig tre faktorer som ser ut til å ha en regulerende effekt på konsekvensene av den destruktive atferden som utvises. Disse omhandler henholdsvis a) *tillit og gjensidig respekt*, b) *kommunikasjon* og c) *tilhørighet*.

##### **a) Tillit og gjensidig respekt**

Tillit og gjensidig respekt mellom trener og utøver påvirker hvorvidt en opplever en treneratferd som destruktiv, og påvirker også hvilke konsekvenser utøveren opplever at den destruktive atferden kan ha. I tilfeller der informantene opplever tillit til at treneren er konstruktiv ovenfor den sportslige dimensjonen, kan det regulere opplevelsen av den relasjonelt destruktive atferden:

*IP2: // jeg har ikke alltid vært enig i det trenerne mine driver på med, men vi har alltid hatt en sånn ... ehm ... lojalitet og tillit til hverandre da, som jeg føler har gjort at ... jeg egentlig alltid har hatt et veldig bra forhold til dem.*

*IP4: // Om det er at han skriker til tider, så er det helt okei. Hvis det er en som jeg stoler på da. Da vet jeg at jeg stoler på han, og jeg vet han er dyktig, så da gjør jeg liksom det jeg får beskjed om. Da er det lettere for meg å gjøre det som jeg får beskjed om.*

Også når informantene opplever at gjensidig respekt og tillit preger *relasjonen*, kan trenerens aggressive atferd resultere i økt innsats, bedre prestasjoner og bedre resultater. Med det menes at i de tilfellene der informantene føler på tillit til treneren på et medmenneskelig plan, samt at det i bunn eksisterer en grunnleggende, gjensidig respekt i relasjonen, opplever ikke den relasjonelle destruktive atferden alene nødvendigvis destruktivt, og de negative konsekvensene reduseres:

*IP3: // Og de bra trenerne kan også gjøre det. Altså eksplodere, være aggressive, skrike, være på noen. MEN det har aldri opplevdes som ubehagelig, for man vet at det finnes så mye kjærlighet i grunn.*

*IP5: // det er vel kanskje den gjensidige respekten, at man føler at ... ikke bare treneren din er en som du skal ... være slave til, men en person som skal veilede deg og hjelpe deg til å bli den beste utgaven på banen.*

I tilfeller der denne gjensidige respekten og tilliten er fraværende, vil både opplevelsen og konsekvensene av en treners destruktive atferd forsterkes:

*IP3: // man kjenner seg ikke trodd på, man kjenner seg ikke sett, man kjenner seg dårlig behandlet. ... man sier sånn ... her trenger ikke jeg å være.*

*IP5: // (spillerne var) livredde ... for sin egen posisjon. Og livredde for at ... han (treneren) da, skulle bli sint.*

Kort oppsummert, ser vi altså at i de tilfellene treneren sin praksis preges av tillit og gjensidig respekt i relasjonen til den aktuelle informant, opplever den samme atferden mindre destruktivt, og får dermed mindre negative konsekvenser. Årsaken oppgis som at informantene da sitter med en opplevelse av at treneren har et genuint ønske om at informantene skal ha det bra, og gjøre det bra. Med den tryggheten som grunnstein i relasjonen, økes terskelen for hva slags atferd de kan tolerere fra treneren uten at det skal

oppleves som ubehagelig eller truende.

### **b) Kommunikasjon**

Kommunikasjon omhandler situasjoner der informantene understreker hvordan en treners tilnærming til kommunikasjon rundt den atferden som utvises kan være et viktig redskap for å regulere deres opplevelse av destruktiv treneratferd:

*IP2: // Det er ... fullt forståelig at det går en kule varmt av og til. Og at du kan være bastant på ting der og da. Men det må kunne gå an å ta opp ting, og ha litt takhøyde for å endre på tilnæringsmåter eller ... endre på kommunikasjon rett og slett for å gjøre det litt lettere, litt bedre og litt tryggere for folk.*

*IP2: hvis de kan komme inn og begrunne metodene, eller begrunne tankene, så tror jeg at man får en mye mer åpenhet for det, enn at noen bare kommer inn og sier «nå skal vi gjøre sånn».*

Som informantene beskriver kan de tolerere innslag av det de opplever som destruktiv atferd. De etterlyser likevel at de situasjonene skal være noe som det er større takhøyde for å kommunisere rundt:

*IP3: kan vi ikke ha en dialog og en diskusjon der vi møtes øye mot øye, og faktisk innser at det finnes ikke noe rett eller galt, og vi kan ha ulik mening, og vi kan forholde oss til det.*

*IP2: Det er helt greit for meg at folk blir forbannet, og at treneren blir forbannet når du spiller kamp, og når det er litt sånn opphetet. Men det må bare gå an å kunne løse det etterpå.*

Det at en trener utviser atferden, har informantene i utgangspunktet forståelse for, men fraværet av kommunikasjon eller åpenhet for innspill tilknyttet denne atferden bidrar til at det oppfattes mer destruktivt. Tilbys informantene en forklaring tilknyttet den destruktive atferden som utvises, kan det dermed redusere opplevelsen av situasjonen som destruktiv. Dette skiller seg fra det som beskrives som relasjonelt passiv destruktiv atferd ved at det her ikke beskrives hvordan fraværet av treners kommunikasjon *er* destruktivt, men hvordan treners tilnærming til *gjensidig kommunikasjon* kan regulere opplevelsen og de negative konsekvensene av den destruktive treneratferden.

En annen ting som trekkes frem tilknyttet kommunikasjon som regulerende faktor, er hvordan tilsnakk reguleres av hva som adresseres. Med det menes det at til tross for at

tilbakemeldinger leveres med samme nivå av aggresjon, har et like lite konstruktivt innhold, og/eller befester trenerens maktøvertak i lik grad, har det ulik opplevelse og effekt, avhengig av hva kommunikasjonen knyttes til.

*IP1: // Det er greit, hvis det er snakk om innsats. Og hvis du ikke har fulgt med eller ... ikke gjør som man har blitt enig om, og litt sånne ting. Da er det greit å bjeffe.*

*IP4: // man kan jo skrike på hverandre hvis man skal få hverandre oppgira og sånn der, og det er jo ... så klart, sånn som skal til.*

Som informantene beskriver, tolereres atferden når den adresserer innsats. Når disse tilbakemeldingene går på informantenes prestasjoner, eller resultatet av de prestasjonene, er dette derimot noe som trekkes frem som destruktivt dersom det ikke gis konstruktive tilbakemeldinger fra trener.

*IP1: // Men hvis du skyter stang ut, misser på et mottak ... altså, litt sånne ting ... så er det jo, da hjelper ikke kjeft noen verdens ting, for det har ikke noe med det å gjøre. Du kan ikke være feilfri i idretten.*

*IP2: // hvis det skjer fordi du løser det på en annen måte som DU mener er riktig, også får ikke du gehør for at det er en mulighet ... det gjør det litt vanskeligere å være lojal etter hvert.*

Det er derimot ikke helt uten forbehold. Til tross for at informantene stort sett opplever tilbakemeldinger som ikke er konstruktive tilknyttet prestasjon og resultat som destruktivt, gjelder ikke dette dersom det går på dårlige prestasjoner som de selv mener de burde vært klar over i forkant at skulle vært unngått.

*IP2: Det er ganske stor forskjell på å bomme på en pasning og å gjøre et feil valg. Fordi da kan han liksom, komme inn og si at «nå jobbet vi med dette hele uken på trening, du skulle ikke velge de, du skulle velge den». Vi har tross alt fått instruksjoner om å gjøre noe annet.*

*IP7: hvis en har hatt en dårlig prestasjon, som går, på en måte på innsats, og på innstilling og forberedelser ... så kan det smelle ganske godt, og det synes jeg er helt på sin plass.*

Årsaken til at akkurat den typen tilbakemeldinger aksepteres, begrunnes videre slik:

*IP7: // For det går, på en måte, på ting som en kan gjøre noe med. Alle kan løpe nok, alle kan ... sove nok før kamp, alle kan spise riktig mat, legge seg tidsnok og sånn. Og hvis du ikke har*

*gjort de tingene der, og ikke presterer, så er det jo ting du kan gjøre noe med.*

For å oppsummere, opplever informantene det mer destruktivt dersom den aktuelle atferden er rettet mot situasjoner der de mener de har gjort sitt beste ut ifra de forutsetningene som er til stede. I situasjoner der samme type treneratferd adresserer det faktum at de ikke har utvist maksimal innsats eller der de har gjort en taktisk feil som de selv er enige i at de burde ha vært klar over, kan de fint motta tilbakemeldinger av aggressiv natur, uten noen form for konstruktivt innhold, og det oppleves ikke destruktivt.

### **c) Tilhørighet**

I tilfeller der treneren gir utøvere en følelse av tilhørighet, ved at de føler seg som en del av et fellesskap, beskrives det å redusere opplevelsen av atferden som destruktiv, samt de negative konsekvensene. Det kategoriseres som internt, da beskrivelsene tilsier at det kun er den aktuelle treneren som, ovenfor den aktuelle utøveren, kan skape den følelsen av tilhørighet. Med tilhørighet menes at de føler seg som et fullverdig medlem og bidragsyter i laget. Det beskrives for eksempel at der treneren foretrekker å prioritere sin oppmerksomhet rettet mot de som skal starte neste kamp, vil det at treneren får de resterende på laget til å føle seg som viktige bidragsytere i gruppen kunne redusere følelsen av å bli fryst ut sportslig.

Blant de forskjellige opplevelsene av destruktiv treneratferd, som informantene trekker frem, baserer flere av de seg på at treneren ikke etterlever de kravene og forventningene som utøverne stiller til trenerrollen. Flere påpeker også at det å kjenne seg som en viktig del av laget kan redusere noen av kravene de stiller til treneratferden, spesielt tilknyttet ønsket om å bli ivaretatt:

*IP7: // hvis en vet, på en måte, at en er en viktig brikke av laget, så har en kanskje ... ikke like stort behov for en tett oppfølging fra en trener. Og de, på en måte ... kall det bekreftelsene da, som man kanskje har hvis man er litt sånn i skorpen, og litt usikker på egne prestasjoner.*

I situasjoner der en slik tilhørighet ikke oppleves, trekker informantene frem atferden som destruktiv, og henviser i den sammenheng til negative konsekvenser de mener den atferden kan ha:

*IP3: // Jeg synes at fremfor alt så er det demotiverende. Man får spillere som ikke vil være der. Man kjenner ikke tilhørighet til sammenhengen.*



Der utøvere derimot kjenner på en tilhørighet og følelse av å være en viktig bidragsyter i gruppen, beskrives situasjonene noe annerledes:

*IP7: // hvis jeg følte at treneren tok seg tid til å ... fortelle meg at jeg var en viktig del av han sitt prosjekt, og at sjansen min vil komme, men at akkurat nå vurderes han og han som bedre på akkurat det, i forhold til den kampen sånn og sånn, så hadde jeg akseptert det.*

*IP8: // det fikk meg jo til å føle veldig betydning for laget ... og føle veldig tilhørighet til laget, og at jeg virkelig betydde noe. Det var veldig mye små ting han gjorde, som gjorde ... at det ble ... veldig bra.*

Informantenes beskrivelser viser at en treners evne til å skape en individuell følelse av tilhørighet og fellesskapsfølelse reduserer opplevelsen av en type treneratferd som destruktiv. Dette gjelder særlig i tilfeller der utøvere føler seg relasjonelt eller sportslig ekskludert. Ved å befestе utøveren som en fullverdig bidragsyter til laget og fellesskapet, virker det å kunne kompensere for den destruktive treneratferden de opplever. Dermed reduserer det også de negative konsekvensene de ulike destruktive treneratferdene kan ha.

## **Eksterne faktorer**

Eksterne regulerende faktorer, slik det kom frem i informantenes fortellinger, er forhold utenfor den konkrete relasjonen mellom treneren og utøveren som situasjonen utspiller seg i, men som likevel regulerer opplevelsen og effekten av treneratferden. Det kan deles i to kategorier: a) *erfaring* og b) *kultur*.

### **a) Erfaring**

Der informantene har mer erfaring fra tidligere relasjoner til trenere som har utvist destruktiv atferd, oppgir de også at denne atferden har mindre negative konsekvenser, i tillegg til å kunne gi flere positive konsekvenser:

*IP4: // Så jeg har vært vant til å bli pratet litt ekstra til ... litt tøft ... og kanskje litt mer enn de fleste andre. ...*

*IP4: // For meg funker det noen ganger å bli skreket til, fordi jeg har hatt en annen ... hatt andre typer trenere opp igjennom.*

Særlig pekes alderen på som en viktig faktor for dette. Yngre utøvere beskrives ikke å ha den samme erfaringen med destruktiv treneratferd, og de virker derfor å ha lavere toleranse for å håndtere den type atferd på en god måte:

*IP4: Når jeg var yngre, så var det litt annerledes, og da ble jeg kanskje litt mer sånn ... opp med skuldrene.*

*IP4: men for flesteparten, når man er 17-18, så er ikke det den beste måten å prate til folk. Det er jeg sikker på.*

Etter hvert som man har blitt eldre, opplever informantene at det gir bedre forutsetninger for å takle den destruktive treneratferden på en måte som reduserer de negative konsekvensene.

Dette utdypes også videre:

*IP6: det er stor forskjell fra man var 16 til jeg er 23, det vil jeg påstå. Det ... kommer jo så klart mye med alderen, og utviklingen mentalt. Og at du ... som spiller gjerne har mer erfaring*

*IP4: Det er litt nå som jeg har blitt eldre, og er litt mer rutinert. Nå vet jeg hva jeg kan. Stoler litt mer på meg selv.*

Der utøvere har mindre erfaring med destruktiv treneratferd fra tidligere relasjoner, eksempelvis gjennom ung alder og liten fartstid innenfor toppidretten, beskrives atferden å gjøre et sterkere inntrykk, og oppleves derfor som mer destruktiv med flere negative konsekvenser. Etter hvert som utøverne blir eldre, og har fått mer erfaring med den typen treneratferd, opplever informantene at man som utøver preges i mindre grad negativt av den aktuelle atferden, blant annet ved å ha større tro på egne ferdigheter. Dermed reduseres også negative konsekvenser av atferden.

## **b) Kultur**

Informantene i denne studien har være profesjonelle utøvere i ulike europeiske land. Hva som er normer og standarden for 'akseptabel' treneratferd varierer, avhengig av i hvilket lag og land en spiller i:

*IP5: // ... det (er) veldig stor forskjell på Øst-Europa og Skandinavia. Altså det er en helt annen verden. Det er en helt annen gjensidig respekt. Sammenliknet med en østeuropeisk*

*trener ... de legger seg på linja over spillerne da, og føler at de er viktigere, på en eller annen måte.*

*IP7: // Det var veldig sånn iskaldt ... det var en stor forskjell fra det landet jeg var i, og Norge, som jeg opplevde det hvert fall.*

*IP3: // det som var den store forskjellen mellom min tid i det landet og hjemlandet var at i hjemlandet finnes det ikke penger, så man må verne om det man har. Og man trenger å ha en relasjon til spillerne, for det som får spillerne til å bli her er ikke lønnen, det er kulturen, det er gruppen, det er utviklingsmiljøet.*

Sistnevnte informant utdyper videre hvordan kulturen i utlandet opplevdes å vektlegge andre kriterier enn hen selv er vant med – kriterier som dermed opplevdes negativt:

*IP3: // det skaper en form for kultur av at vi behøver ikke være en klubb der folk trives og har det bra, vi behøver bare å prestere, også kommer vi til å betale for prestasjon.*

I de situasjonene der informantene møter en trenerkultur som bryter med den de selv er vant med fra før av, kan det oppleves som destruktiv treneratferd, med økt negative konsekvenser.

Atferden som prioriteres og normaliseres i de andre kulturene, bryter med egne ønsker og preferanser, og derfor oppleves det destruktivt. Den faktiske atferden opplever de som destruktiv, uavhengig av om den fremkommer i egen kultur eller en fremmed kultur.

Forskjellen ligger i at de utøverne som tilhører den aktuelle kulturen ikke virker å oppleve den samme atferden som destruktiv, basert på informantenes beskrivelser. Informantene, som kommer fra en annen kultur, trekker derimot frem den treneratferden de møter som destruktiv overfor sine egne premisser. Det fremstår dermed som en regulerende faktor, ved å oppleves destruktiv der kulturen oppleves å bryte med den kulturen utøverne selv er vant med.

## **5.4 Konsekvenser av destruktiv ledelse**

Dette kapittelet tar sikte på å redegjøre for hvordan informantene beskriver de konkrete konsekvensene som de destruktive ledelsesprosessene de har erfart har hatt for seg selv og andre. Konsekvensene representerer de følger, virkninger, eller resultater en handling eller atferd som utvises har for en eller flere av de involverte, og kan derfor være positive så vel som negative. Disse konsekvensene vil, som tidligere presisert, være et samlet resultat av

både den destruktive atferden som utvises, samt de regulerende faktorene som er til stede, noe som diskuteres mer gjennomgående i 6.2.

Som modellen viser, kan konsekvenser deles inn i to kategorier (se figur 3). Disse er henholdsvis *ytre* og *indre* konsekvenser. Det er viktig å presisere at disse ikke er gjensidig utelukkende dimensjoner, men en kategorisering i to ulike retninger. De skilles først og fremst i form av karakteristikken de gjør seg synlig gjennom. De kan derfor påvirkes samtidig, i lik og ulik grad.

## **Ytre konsekvenser**

Ytre konsekvenser representerer i denne studien de konsekvensene informantene opplever, og som kommer til syne utenfra, slik at det også kan defineres av andre utenfor aktøren selv, fortrinnsvis treneren. Særlig tre kategorier kommer til syne i denne dimensjonen:

Konsekvenser for *a) innsats*, *b) prestasjon* og *c) resultat*.

### **a) Innsats**

I forbindelse med situasjoner der informantene har opplevd situasjoner som kan defineres som destruktiv treneratferd, beskriver de at innsatsen deres kan påvirkes. Det er likevel i veldig liten grad med negativt fortegn:

*IP7: det ble kanskje ikke en negativ greie, for det ble kanskje (heller) en likegyldig greie til slutt*

*IP6: jeg har egentlig aldri sett spillere som ... ikke har ... respondert ... i den retningen da (bedre innsats).*

Til tross for at informantene opplever det de selv beskriver som destruktiv atferd, påvirkes ikke innsatsen de legger ned negativ i særlig grad. Snarere tvert imot, fremstår det som at denne typen situasjoner faktisk oftere kan ha positiv påvirkning på innsatsen:

*IP4: // Og da kan det (innsatsen) bli ... bedre etter det da. At da skjerper det seg litt*

*IP6: // Så har du spillere som gjerne blir fyrt opp av det, og gjerne blir kjeftet på og få en hårføner, og sånt da.*

*IP6: // de fleste jeg har sett ... tar jo som regel et ekstra tak da. Egentlig alle vil jeg si ... havner i den modusen at «nå skal jeg trykke til» da. Ellers blir du jo byttet av, sant. Det er jo sånn det fungerer.*

Kort oppsummert kan en si at innsats både kan forstås som en positiv og en uaffektet konsekvens av destruktiv treneratferd. Avhengig av ledelsesprosessen som helhet, kan destruktiv treneratferd ofte har en positiv påvirkning på innsats, ofte ikke har noen effekt på innsats, men virker sjeldent å påvirke innsatsen negativt.

### **b) Prestasjon**

Flere informanter trekker frem hvordan de mener at prestasjonen deres blir påvirket av de destruktive situasjonene de opplever:

*IP1: // jeg tror jeg har til gode å se en bli hakket på av treneren hver eneste dag på trening, og så komme ut og gjøre en god kamp. Det tror jeg at jeg har til gode å se.*

*IP1: // For til syvende og sist, så ... er det jo dårlig for alle, hele klubben og laget og alt, altså ... man presterer jo dårligere egentlig.*

*IP7: // jeg presterte dårligere og ikke følte den tryggheten som man kanskje trenger for å prestere bra ... Så det er ikke noen tvil om at det gikk ut over mine prestasjoner.*

Særlig trekkes det frem at destruktiv treneratferd, hovedsakelig i den relasjonelt aktive dimensjonen, fremprovoserer en slags passivitet hos utøverne:

*IP1: // Jeg følte ... etter hvert så, når jeg kom på banen så bare løp jeg og gjemte meg, egentlig ... sånn helt ubevisst. Som ofte skjer tror jeg, når man er usikker og ... ikke har helt selvtilliten på topp.*

*IP2: // det var en av de tingene som førte til at jeg prøvde å unngå sånne situasjoner igjen da. Og det er ekstremt selvestruerende. Da går du rundt på banen og er forsiktig, og unngår å oppsøke situasjoner. Da ... du bare melder deg ut av spillet, rett og slett.*

*IP4: // jeg blir jo passiv da. Når jeg kommer innpå neste gang, så blir jeg jo redd for å gjøre samme feil. Og da, når man blir redd for å gjøre samme feil, så trekker man seg litt. Og når man trekker seg, så er det andre muligheter som man ikke klarer å se. Og ... det er jo dumt ... det er jo negativ effekt hele veien.*

Likevel er heller ikke konsekvensene for prestasjoner utelukkende negativt. Av informantenes beskrivelser kommer det frem at prestasjon, hovedsakelig i konkurransesituasjon, er blant de konsekvensene som påvirkes negativt i minst grad.

*IP2: // jeg kan bli forbannet, hvis jeg er uenig i det. Eller hvis jeg synes det er helt urimelig, at treneren kjefter så mye som han gjør. Men det å bli forbannet, synes jeg ikke har en spesielt negativ effekt på spillet mitt, egentlig.*

*IP3: // iblant, så lider ikke prestasjonene like mye av den usunne ledelsen*

*IP5: // tiden på banen var «fristed» når vi spilte kamper. Da følte jeg bare sånn «ah ja, nå bare gjør jeg min ting. Også får jeg deale med alt det andre etterpå». Så jeg ble ikke bedre, men det var ikke sånn at jeg ... ble dårligere, fordi fokuset klarte jeg fortsatt å holde.*

Ikke bare er tilfellet at den negative konsekvensen er minimal. Det trekkes også frem at destruktiv atferd kan ha en positiv effekt på prestasjonene:

*IP1: // så kunne det være motsatt effekt, at han plutselig presterte veldig bra, fordi han ga blanke ... og det gikk en faen i han, liksom. Og sånn følte jeg det var med meg og ... Bare sluttet å tenke konsekvens, og var forbannet egentlig, og da plutselig ... var det noe som løsnet.*

*IP3: // (ofte kan det skje at) det prestasjonsmessige høyner seg litt, for man får et tilleggsnivå av ekstra fokus eller noe sånt.*

Den destruktive treneratferden kan faktisk se ut til å fremprovosere bedre prestasjoner, i alle fall i noen situasjoner. Denne økningen i prestasjoner, tilskriver derimot ikke alle informantene til den faktiske treneratferden:

*IP3: // Det er det her som er det verste, synes jeg. Iblant så kanskje man oppnår prestasjon. Men tilfeldig. Og på bekostning av noe annet, som er viktigere*

### **c) Resultat**

Med resultat henvises det i denne sammenheng til sluttproduktet av en handling eller situasjon. Det omhandler ikke hvorvidt selve handlingen var god eller dårlig, men om utfallet av situasjonen oppleves som bra eller dårlig. Resultat skiller seg dermed fra prestasjon, ved at en god prestasjon ikke nødvendigvis fører til et godt resultat. En dårlig prestasjon kan

derimot, i noen sammenhenger, føre til et godt resultat. Det henvises i all hovedsak til resultatet i form av seier, uavgjort eller tap i kamper.

Et interessant aspekt som vektlegges av informantene, er konsekvensene destruktiv ledelse har i form av kampresultater: Til tross for at treneratferden oppleves som destruktiv, både relasjonelt og/eller sportslig, har det, ifølge informantene, likevel ikke nødvendigvis en negativ effekt på resultatene til lagets kamper:

*IP5: Det ble liksom aldri tap.*

*IP5: vi klarte alltid å berge, liksom, ett poeng. Og det var det som reddet han hver gang.*

Det kan likevel også ha en negativ effekt på resultatene, selv om det i mindre grad trekkes frem:

*IP8: // det sier jo de som har dårlige trenere nå. Det funker jo ikke for laget. Det blir dårligere.*

*IP1: // så ble det en misnøye i gruppa, og de klagde, og det ble litt sånn negativ spiral, og vi presterte jo veldig dårlig utover høsten.*

Det faktum at resultatene påvirkes i så liten grad, trekkes frem som en utfordring som åpner for videre negative konsekvenser ved at prestasjoner vektlegges i større grad enn utøvernes velvære:

*IP8: // det er dessverre ofte at det blir vektlagt mer resultater enn ... å være en god trener. Det er bare å få de beste prestasjonene. Og det er jo også jo mer seriøst det blir. Jo mere er det liksom ... prestasjoner og ikke ... om spillerne, kanskje, har det bra. Dessverre.*

*IP3: // Jeg synes at man ser mer på resultater iblant, enn på den faktiske spillergruppen*

*IP5: // han hadde jo hatt resultater sant, så de hadde ikke noe de kunne ta han på. Det hadde ikke noe å si hvordan spillerne behandles*

Konsekvensene av destruktiv ledelse for resultater virker i stor grad å sentreres rundt en positiv effekt, til tross for informantenes misnøye med trenerpraksisen. Resultatene de oppnår blir dermed positive til tross for at de opplever tilfeller av både relasjonelt destruktive trenere,

og sportslig destruktive trenere. Førstnevnte forklarer de med at de i konkurransesituasjon fokuserer på selve konkurransen, og dermed ikke påvirkes av de relasjonelle faktorene i så stor grad i selve situasjonen. De sportslige faktorene tilskriver de først og fremst til høyt ferdighetsnivå blant utøverne, i så stor grad at det berger trenerens taktiske feilvalg og/eller generelle mangel på taktiske ferdigheter, basert på idrettens egenart der utøvere har relativt fritt handlingsrom. Det er noe som trekkes videre frem som en utfordring, der informantene opplever at trenerens feil og mangler kamufleres gjennom at de selv leverer stabile prestasjoner og resultater, som bidrar til at andre, vel så viktige faktorer neglisjeres.

## **Indre konsekvenser**

De indre konsekvensene utgjør de konsekvensene som forekommer internt i utøveren, og ikke kommer direkte til syne på en måte som kan defineres av aktører utenfor utøveren selv. I denne dimensjonen preges beskrivelsene av å sentrere seg rundt a) *motivasjon* og b) *trivsel*:

*IP3: // Jeg tror også folk blir demotivert, og ikke trives. Det tror jeg er største greien. At man har ikke den typen ledelse i mange år.*

### **a) Motivasjon**

Redusert motivasjon står frem som en sentral konsekvens av destruktiv ledelse. Det kommer klare beskrivelser på at destruktiv treneratferd, både relasjonelt og sportslig, ikke motiverer de som idrettsutøvere:

*IP8: jeg blir liksom ikke motivert av å bli kjeftet på. Det tror jeg jo egentlig ingen blir.*

*IP2: spesielt for motivasjon, hvis du gjør det samme hele tiden, og det aldri skjer noe utvikling, det kjenner jeg spesielt selv, da kjeder jeg meg.*

Informantene oppgir likevel at de, i noen situasjoner, kan oppleve tilfeller av økt motivasjon:

*IP3: du (treneren) er dum i hodet, så nå skal jeg gi jernet for å bevise at du er dum i hodet.*

*IP4: // jeg blir kanskje mer forbannet noen ganger, og da er det litt sånn at jeg skal vise han (treneren).*

Motivasjonen for å prestere generelt og utvikle seg som idrettsutøver virker å svekkes der utøvere opplever destruktiv treneratferd, både relasjonelt og sportslig. Likevel kan den samme



atferden også i noen tilfeller ha motsatt effekt. Dette skjer ved at motivasjonen øker for å prestere, med en klar hensikt om å demonstrere ferdigheter ovenfor treneren i et forsøk på å motbevise der de opplever at treneren har et feilaktige inntrykk. I tilfeller der motivasjonen øker, virker det derfor først og fremst å være sentrert rundt å motbevise treneren i tilfeller de opplever å ha blitt behandlet urettferdig, fremfor å være motivert for å bli en bedre idrettsutøver.

### **b) Trivsel**

Informantenes trivsel er den konsekvensen som trekkes frem oftest som følge av den destruktive ledelsen. Særlig peker de på hvordan destruktiv treneratferd kan føre til at de ikke trives med idretten, hverken på eller utenfor banen:

*IP1: da føler man seg jo tråkket på, og du føler deg helt verdiløs, egentlig.*

*IP3: // det kan befeste noe, liksom ... inne i følelseslivet til spillerne som er vanskelig å få frem, synes jeg*

*IP8: det gjør at den idretten du gjør, og driver med, det blir ikke noe gøy. Det er jo ikke noe gøy å gå på trening når du vet at du møter det. Det er ikke noe gøy å spille kamp når du vet at du møter sånn type respons.*

Informantene beskriver hvordan spesielt relasjonelt aktiv destruktiv atferd kan gjøre at de blir redde, depressive og generelt ikke synes at idretten er noe morsom å bedrive lenger. Som en ytterste konsekvens påvirker det trivselen i så stor grad at det når et bristepunkt, der informantene tyr til virkemiddel som sykemelding, terminering av kontrakt og i verste fall legger opp:

*IP5: // Også sa jeg at jeg ønsker å ... terminere min kontrakt umiddelbart. For jeg har det ikke bra. Jeg blir mobbet, jeg blir trakassert, jeg blir fryst ut.*

*IP3: man sier sånn ... her trenger ikke jeg å være. I mange tilfeller. I noen tilfeller er det vel sånn at man legger opp, og noen tilfeller fører det til at man søker seg en annen plass.*

Men også der det oppleves relasjonell passiv destruktiv atferd, kan den manglende kommunikasjonen bidra til en opplevelse av redusert trivsel, ved å ikke få en oppklaring i situasjoner:

*IP6: // havner i ... litt sånn depressive tanker. For du blir jo preget av de tingene. Det er jo nesten det eneste du går rundt og tenker på.*

Sportslig destruktiv atferd fremstår annerledes, der det i større grad bidrar til at aktiviteten blir kjedelig, og dermed reduserer trivselen på den måten:

*IP2: hvis du gjør det samme hele tiden, og det aldri skjer noe utvikling, det kjenner jeg spesielt selv, da kjeder jeg meg.*

Informantene peker også på hvordan toppidretten, med sin konkurransepregede natur, skiller seg fra andre arenaer ved å operere med noen andre rammebetingelser for handlingsrom tilknyttet situasjoner man mistrives i:

*IP6: det er ikke en «A4-jobb» dette her. Det er jo ikke sånn at okei, jeg trives ikke i denne jobben, jeg kan ... gå til en annen jobb, uten ... å egentlig gjøre noe, sant. Du er på en måte låst.*

*IP3: Hadde man oppført seg sånn på en arbeidsplass hadde man liksom fått en samtale med HR, og ikke vært der lenger neste uke, for den typen aggressivitet er liksom ikke noe vi normalt sett aksepterer.*

Atferden som beskrives destruktiv, både relasjonelt og sportslig, oppleves negativt i så stor grad at det beskrives å ha destruktive konsekvenser overfor trivselen til informantene. Dette kan gjøre seg gjeldende i noe ulik grad, men preges først og fremst av at de mistrives med å drive med idretten, da den oppleves lite givende, og i verste fall virke ødeleggende for informantene som både person og utøver.

## 6.0 Diskusjon

Denne studien har innledningsvis gjort rede for hvordan idrettsforskning tilknyttet ledelse først og fremst har sentrert seg rundt konstruktive former for ledelse (Chelladurai, 2007; Gilson et al., 2013; Riemer, 2007), med en hensikt om å forstå og fremme ledelse som stimulerer til utvikling og prestasjoner (Feddersen et al., 2020; Gould et al., 2002; Henriksen, 2015; Henriksen & Stambulova, 2017). Som et resultat eksisterer det per i dag lite forskning om den siden av ledelse som kan ha direkte uheldige, uønskede og negative konsekvenser, til tross for at slike tilfeller er dokumentert innenfor idretten (Kavanagh et al., 2017; Stirling & Kerr, 2008, 2014).

Som nevnt i kapittel 2.0 har *destruktiv ledelse* høstet mer fokus i forskning på ledelse – da ikke i en idrettslig kontekst. Destruktiv ledelse beskrives som atferd fra personer i lederposisjoner, som på ulikt vis er påvist å ha en negativ effekt på vedkommende de har ansvar for (Einarsen et al., 2015; Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood et al., 2018). Destruktiv ledelse som samlebetegnelse adresserer dermed hvordan ledere, i kraft av sin rolle med ekstra ansvar, autoritet og ressurser, kan utvise atferd som har negativ effekt på gruppen de er satt til å lede. Selv om utfallet av ledelsesprosessen er det samme, kan situasjonene foregå på ulikt vis, der forskjellige faktorer vektlegges.

Denne studien har derfor som hensikt å gjennom dybdeintervju få innblikk i toppidrettsutøveres erfaringer, refleksjoner og vurderinger tilknyttet det de selv opplever som destruktiv ledelse i sin idrett. Målet er å belyse hvordan destruktive ledelsesprosesser kan forstås innenfor en idrettslig kontekst. Det innebærer både hvordan destruktive ledelsesprosesser skjer, hvorfor de skjer, samt konsekvenser de har for utøverne som opplever det.

Diskusjonen tar utgangspunkt i studiens modell (figur 3), der sentrale funn tilknyttet henholdsvis treneratferd, regulerende faktorer og konsekvenser vil bli diskutert opp mot studiens teoretiske rammeverk for å gi innblikk i hvordan destruktiv ledelse kan forstås i toppidrett, med vekt på utvalgets erfaringer med destruktiv ledelse og konsekvenser av dette. Modellens dynamikk og samspillet mellom de ulike delene vil også bli diskutert, for å se hvordan atferd og konsekvenser henger sammen i det som samlet betegnes som en *ledelsesprosess*. Kapittelet vil sentreres rundt tre viktige funn: destruktiv treneratferd som mer

enn bare aggressive trenere, den komplekse sammenhengen mellom treneratferd og konsekvenser det har for utøvere, og avslutningsvis hvordan studiens funn av destruktiv ledelse som en helhetlig *prosess* kan risikere å bidra til en normalisering av destruktiv ledelse i toppidrett.

### **6.1 Destruktiv treneratferd – mer enn bare aggressive trenere**

I ledelsesforskning har litteraturen tilknyttet negative ledelsesprosesser vært sentrert rundt lederatferd, som for eksempel voldelige ledere, helsefarlige ledere, tyranniske ledere, bøller og gifte ledere (Ashforth, 1994; Kile, 1990; Lipman-Blumen, 2006; Namie & Namie, 2009; Tepper, 2000). Også i idretten har det tilknyttet negativ treneratferd gjerne blitt operert med begreper som for eksempel trakassering (F.eks. Fasting et al., 2004; Fasting et al., 2011), seksuelle overgrep (F.eks. Brackenridge, 1997; Parent & Bannon, 2012) og emosjonell mishandling (Kavanagh et al., 2017; Stirling & Kerr, 2008). Resultatene i denne studien viser derimot at destruktiv treneratferd kan foregå på flere måter enn gjennom aggressive, maktsøkende, eller trakasserende trenere. En rekke ulike beskrivelser gis tilknyttet hva slags atferder informantene opplever destruktive, i en eller annen forstand. Dette kapittelet vil ta for seg hvordan de ulike formene for atferd som beskrives som destruktive kan forstås i idretten, i lys av litteraturen som er presentert i denne studien.

#### ***Relasjonell og sportslig destruktiv treneratferd i lys av gruppeprosess og grupperesultat***

Ledelse defineres gjerne som en gruppeprosess som består av sosial påvirkning for å oppnå gruppemål (Hogan et al., 1994). Som vi ser i figur 3, deles den destruktive atferden som informantene i denne studien har beskrevet inn i to kategorier: *relasjonell* og *sportslig*. Innenfor relasjonell destruktiv atferd har det blitt trukket frem hvordan en trener kan utvise atferd som er destruktiv overfor utøvere som medmennesker. Innenfor sportslig har det blitt trukket frem atferd som er destruktiv overfor dem som idrettsutøvere. I lys av teorien, kan dette ses i sammenheng med det som Kaufmann og Kaufmann (1996) hevder er sentralt i de fleste forståelser av ledelse: *sosial påvirkning* og *gruppemål*. Det gir en forståelse for at ledelse kan ses på som todelt; lederen skal påvirke de den har ansvar for, i tillegg til å oppnå de målene gruppen har satt seg. Samme inndeling kan vi også finne i Einarsen et al. (2015) sin modell, der destruktiv ledelse deles inn i *menneskeorientering* og *målorientering* (se figur 1). Ved å se på resultatene i denne studien i lys av dette, kan det innebære en inndeling der det som beskrives som destruktiv relasjonell atferd oppleves destruktivt overfor prosessen,

mennesket eller relasjonen, mens det som beskrives som sportslig destruktiv atferd oppleves destruktivt overfor målet eller resultatene av ledelsesprosessen (Einarsen et al., 2015; Hogan et al., 1994; Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Som eksempel, trekker informantene frem at trenere i ulike situasjoner utviser en atferd overfor sine utøvere som de opplever at har for stor kraft, er for aggressiv, eller knyttes til et malplassert ønske om å straffe, og/eller plassere seg selv over sine utøvere i så stor grad at det oppleves negativt for utøvere. Dersom vi ser det i lys av Einarsen et al. (2015) sin modell (figur 1), kan det betegnes som *tyrannisk ledelse*, og forstås som destruktiv basert på at tilnærmingen til måloppnåelsen oppleves å foregå på bekostning av utøverne, istedenfor ved hjelp av de. Dette kan for eksempel være fordi utøvernes trivsel og autonomi ikke vektlegges tilstrekkelig av treneren i prosessen. I idretten er nettopp veiledning, råd og positiv innflytelse en sentral del av en ledelsesprosess, og det som preger forståelsen av hvordan en trener skal utøve sin lederposisjon, hvor det videre forklares som avgjørende for utøvernes trivsel, motivasjon og prestasjon (Coté et al., 2013; Høigaard, 2020; Ingebrigtsen, 2015; Lafrenière et al., 2008). I lys av det, kan en forklaring være at ettersom treneren utviser destruktiv atferd overfor disse kriteriene, oppleves det som destruktiv ledelse ved at lederen fraviker sitt ansvar og utviser atferd som påvirker utøverne negativt heller en positivt. Som et resultat oppleves det å ha negative konsekvenser, da det oppleves destruktivt ovenfor utøverne som medmennesker, knyttet til deres grunnleggende menneskelige behov for å bli behandlet hensynsfullt og med respekt.

Informantene beskriver også relasjonelt passive trenere som destruktive, ved at de opplever at trenere, ved å unnlate å kommunisere i ulike situasjoner, gjør det vanskelig å vite hva treneren ønsker og forventer, og derav utfordrende å ha en konstruktiv relasjon til treneren.

Opplevelsen er dermed at treneren utøver sin lederpraksis på en destruktiv måte, og forklaringen kan også her i lys av teorien forstås som at det bryter med en sentral del av det som hører hjemme i en ledelsesprosess, nemlig sosial påvirkning og menneskeorientert atferd av konstruktiv forstand (Einarsen et al., 2015; Hogan et al., 1994). Konsekvensene av slike situasjoner, der treneren fraviker fra dette ansvaret, beskriver informantene at kan være redusert motivasjon og redusert trivsel blant utøvere. Mer spesifikt beskrives det å gi en følelse av håpløshet og frustrasjon, der utøverne ikke opplever at treneren tilbyr de redskapene som de, i kraft av sin rolle, forventes å gjøre og det får derfor negative konsekvenser.

Retter vi blikket mot modellens høyreside, finner vi sportslig destruktiv treneratferd (se figur 3). Dersom treneren utviser det utøverne opplever som et uproporsjonalt stort behov for makt og kontroll over de sportslige beslutningene som tas, og samtidig tar det som utøverne opplever som feil beslutninger, beskrives det som destruktivt. Dette kan forstås gjennom at utvalget er toppidrettsutøvere, og bedriver sine idretter på fulltid. De investerer mye tid og ressurser, og har gjerne store ambisjoner om å utvikle seg både individuelt og kollektivt mot å prestere på et høyt nivå, i tillegg til å gå seirende ut av store turneringer. Ettersom treneren har en sentral rolle som leder, der konstruktiv trenerpraksis beskrives å stimulere til gode prestasjoner og utvikling, oppleves det som destruktivt dersom treneren ikke etterlever disse forventningene (Høigaard, 2020; Sæther, 2015, 2017). Det sterke ønsket om prestasjon og resultat kan videre ses i lys av det Hogan et al. (1994) omtaler som *gruppemål* og det Einarsen et al. (2015) betegner som *målorientering*. Felles for de begge er at de befester gruppens evne til å oppnå sine mål som en sentral del av en ledelsesprosess. Noe av forklaringen til at trenere som aktivt utviser atferd som oppleves å ha destruktiv effekt på dem som idrettsutøvere kan derfor, i tråd med disse forståelsene, tilskrives at treneren oppleves å spolere eller hemme deres evne til å oppnå gruppemål. Det ved å benytte en atferd som utøverne opplever preges av å presse gjennom feil sportslige avgjørelser.

Resultatene viste også beskrivelser av tilfeller der treneren unnlater å ta valg angående sportslige forhold som utøverne opplever at må kunne forventes av en person i en slik rolle, slik som å ikke evne å lese et kampbilde og justere taktikk underveis. De beskrev også hvordan trenere manglet evnen til å se, involvere og utvikle samtlige deler av laget. En mulig forklaring kan ses i forlengelse av samme forståelsen tilknyttet gruppemål som en sentral del av ledelse, i lys av Hogan et al. (1994) og Einarsen et al. (2015). I tilfeller der utøverne opplever at treneren unnlater å ta sportslige beslutninger som de mener at må kunne forventes, eller ikke makter å utvikle alle utøverne, oppleves dette som et fravær av konstruktive bidrag til deres ønske om måloppnåelse. Dermed oppleves det destruktivt, ettersom treneren frastår fra å handle konstruktivt i en grad som oppleves å ha en negativ påvirkning på deres evne til å oppnå deres mål og/eller resultater, både individuelt og kollektivt.

Interessant er det derfor at konsekvensene informantene trekker frem likevel viser at sportslig destruktiv atferd i liten grad fører til dårligere prestasjoner og resultater. Dette begrunnes fra utvalget selv blant annet med det allerede høye sportslige nivået til deres, samt deres evne til

fokus og prestasjonsmaksimering i konkurransesituasjon. Det faktum at det ikke gjør de til bedre utøvere trekkes derimot frem. Sportslig destruktiv atferd kan derfor, basert på utvalgets beskrivelser, forstås som destruktivt først og fremst ved å hemme videre utvikling mot måloppnåelse, og ikke ved å redusere nåværende nivå. Dette støttes også opp av Einarsen et al., (2015) og Hogan et al., (1994) sine forståelser av måloppnåelse som en sentral del av en ledelsesprosess.

Som beskrevet er ikke modellen (figur 3) konstruert med gjensidig utelukkende kategorier, og årsaken er nettopp at prosessene foregår sammen, og samtidig. Dersom vi forsøker å analysere de to kategoriene relasjonell og sportslig sammen, kan de også se ut til å påvirke hverandre. I tilfeller der informantene opplever spillergruppen som preget av rutinerne utøvere med mye erfaring og kompetanse, kan det redusere kravet de stiller til de sportslige kriteriene til treneren. Da oppleves ikke treneren nødvendigvis destruktiv, til tross for manglende evne til å utvise atferd som har konstruktiv effekt på utøverne. Det er derimot forutsett at treneren er relasjonelt kompetent, i den forstand at de må kunne stimulere gruppen tilstrekkelig, slik at de kan dra nytte av den kompetansen spillerne besitter på en god måte. Ettersom en ledelsesprosess gjerne består av gruppeprosess og gruppemål, kan det tilby en plausibel forklaring (Einarsen et al., 2015; Hogan et al., 1994; Kaufmann & Kaufmann, 1996). Der utøverne opplever at trenerens manglende sportslige bidrag kompenseres tilstrekkelig for, gjennom utøvernes egne sportslige kompetanse, samt trenerens relasjonelle evne til å utnytte dette, kan det gjøre at ledelsesprosessen likevel forblir konstruktiv overfor både prosess og mål.

Samme logikk virker derimot ikke å fungere like godt andre veien. Dersom en trener utviser destruktiv atferd overfor den relasjonelle kategorien, virker det kun til en viss grad modererende hvorvidt denne treneren har høy sportslig kompetanse eller ikke. Treneren kan riktig nok få respekt i gruppen gjennom sin kompetanse, men informantene beskriver likefult selve treneratferden som finner sted som destruktiv dersom den overskrider deres toleranse for atferden, uavhengig av den sportslige kompetansen. I lys av Hogan et al. (1994) sin forståelse av ledelse, kan årsaken være at det forholder seg konstruktiv til gruppemålene, men bryter likevel med konstruktiv gruppeprosess. Kravet til gruppeprosessen kan ikke erstattes ved å øke sannsynligheten for et positivt gruppeutfall. Det kan derimot virke som denne toleransen for destruktiv gruppeprosess, til en viss grad, kan flyttes. Det innebærer at dersom utøverne tilskriver treneren stor sportslig kompetanse, er de i større grad villig til å tolerere

det som likevel oppleves som en destruktiv treneratferd, i håp om at selve ledelsesprosessen som helhet skal gi positivt utfall, altså virke konstruktivt overfor gruppemål. Det kan dermed ikke gjøre destruktiv treneratferd konstruktiv, men det kan, i noen tilfeller, moderere den negative opplevelsen av den destruktive treneratferden for utøverne, i en slik grad at ledelsesprosessen som helhet oppleves mindre destruktiv.

### ***Fire typer treneratferd***

Som gjort rede for ovenfor, kan teori knyttet til *gruppeprosess* og *gruppemål* som sentrale deler av en konstruktiv gruppeprosess tilby plausible forklaringer på hvorfor treneratferd som utvises i kategoriene relasjonell og sportslig destruktiv treneratferd oppleves destruktivt for utøverne. Basert på denne forståelsen, presenterer studien fire typer treneratferd: *den relasjonelt orienterte, den sportslig orienterte, den destruktive og den konstruktive treneren*. Den første av disse kan forstås som destruktiv, men kan være konstruktiv i visse tilfeller, de to neste kan forstås som kun destruktive og den siste er utelukkende konstruktiv.

*Den relasjonelt orienterte treneren* er destruktiv overfor den sportslige kategorien, i form av å ikke inneha tilstrekkelig sportslig kompetanse ut ifra utøverne sine preferanser, samt det som er rimelig å forvente av sportslig kompetanse ut ifra definerte kriterier for rollen som trener. I tillegg til det, forvalter de heller ikke denne manglende kompetansen på en god måte. Overfor den relasjonelle kategorien er denne treneren derimot konstruktiv, ved å oppleves respektabel og hensynsfull overfor utøverne som medmennesker. Dermed oppleves de konstruktiv overfor selve gruppeprosessen og påvirkningen på de som treneren i kraft av sin rolle er satt til å lede. Denne treneratferden kan likevel, i noen tilfeller, resultere i en konstruktiv ledelsesprosess, dersom det relasjonelle forvaltes konstruktivt ovenfor en spillergruppe med tilstrekkelig sportslig egenkompetanse.

*Den sportslig orienterte treneren* er destruktiv overfor den relasjonelle kategorien. De beskrives med store variasjoner, men felles er et kommunikasjonsmønster, enten verbalt eller gjennom kroppsspråk, som resulterer i negativ påvirkning på utøverne som medmennesker. Overfor den sportslige kategorien er de likevel konstruktive, i form av å inneha tilstrekkelig sportslig kompetanse basert på utøvernes preferanser og det som kan forventes av rollen.

*Den destruktive treneren* er destruktiv ovenfor både den relasjonelle og den sportslige kategorien. De påvirker utøverne negativt både som medmenneske og som idrettsutøver, ved



å benytte kommunikasjonsmønstre som oppleves negativt, i tillegg til å mangle den sportslige kompetansen som utøverne forventer, og mener er rimelig å forvente av en trener.

*Den konstruktive treneren* er konstruktiv overfor både den relasjonelle og den sportslige kategorien. De utviser et kommunikasjonsmønster som er i tråd med utøvernes preferanser, og behandler de med respekt og hensyn. I tillegg til det, innehar de tilstrekkelig sportslig kompetanse ut ifra utøvernes behov og hva som er rimelig å forvente av en trener og de forvalter denne godt.

### ***Aktiv og passiv treneratferd***

Resultatene i denne studien viser at to former for atferd innenfor både den relasjonelle og den sportslige kategorien kan identifiseres. Treneren kan enten *aktivt* utvise handlinger som oppleves destruktive, eller *passivt* unnlate å utvise handlinger, og som et resultat av det oppleves destruktiv. Disse resultatene vil i det følgende bli diskutert, med vekt på hvordan de to retningene kan forstås i lys av teorien.

Som studiens resultater viser, kan aktiv og passiv treneratferd både utvises relasjonelt og sportslig. Litteraturen indikerer at aktiv og passiv atferd skiller seg fra hverandre i sin natur, men likevel kan ha relativt sammenfallende konsekvenser for de involverte (Einarsen et al., 2015; Skogstad, 1997; Skogstad et al., 2007).

Resultatene i denne studien viser først og fremst at det som beskrives som destruktiv atferd ikke er begrenset til å kun være aktiv atferd, slik som den tidligere forskningen har sentrert seg rundt, representert ved eksempelvis emotional abuse, trakassering og seksuelle overgrep (Brackenridge, 1997; Fasting et al., 2004; Fasting et al., 2011; Kavanagh et al., 2017; S. Parent & Bannon, 2012; Stirling & Kerr, 2008). Også gjennom å være for *passiv* ut ifra utøveres forventninger om atferd kan treneren oppleves som destruktiv. Situasjoner der treneren unnlater å handle i tråd med det utøverne forventer, trekkes frem i flere former. For eksempel trekkes det frem som destruktivt av passiv forstand der treneren unnlater å kommunisere med sine utøvere i forbindelse med nøkkelsituasjoner som oppstår, der de ønsker kommunikasjon. Det kan være ved å bli utelatt fra laget til konkurranse, men ikke bli tilbudt noen forklaring.

Den passive atferden kan også forekomme sportslig, ved at treneren ikke oppleves å ta nødvendige grep og justeringer underveis i kamper. Begge situasjonene kan ses i tråd med det som i litteraturen omtales som laissez-faire-ledelse, der det er nettopp den negative påvirkningen en leder kan ha, ved å fravike fra sine plikter og ansvar som leder, som er i fokus (Bass, 1990b; Buch et al., 2015; Einarsen et al., 2015; Hater & Bass, 1988; Lewin et al., 1939; Skogstad et al., 2007). Denne studiens utvalg anser både konstruktiv kommunikasjon og sportslig påvirkning som en sentral del av trenerens plikter og ansvar som leder, noe som også samsvarer med teorien knyttet til en treners rolle (Coté et al., 2013; Høigaard, 2020; Ingebrigtsen, 2015). Ved å unnlate å handle i nevnte situasjoner, fraviker treneren det ansvaret i en grad som oppleves negativt og i tråd med studiens funn og foreliggende teori, bryter det dermed med utøvernes ønsker og forventninger om konstruktiv påvirkning i en slik grad at det oppleves destruktivt.

Denne studien har imidlertid også avdekket viktige funn tilknyttet den *aktive* atferden en trener kan utvise, i en slik grad at det oppleves destruktivt for utøverne. Selv om det er hensiktsmessig å åpne nye veier i form av et bredere perspektiv på de mange formene for atferder som kan oppleves destruktivt i idrett, er det også viktig å få kartlagt hvordan de mer kjente formene for destruktiv atferd, helt konkret, gjør seg gjeldende i idretten. Resultatene i denne studien har presentert konkrete beskrivelser av hva en trener gjør, som gjør at de oppleves destruktive. Her er det blitt gjort viktige funn tilknyttet informantenes beskrivelser av offentlig sjikane, hudfletting, aggresjon og ulike former for straff. Det viser at det som i litteraturen omtales som destruktive former for lederatferd i organisasjoner, også i aller høyeste grad er lederatferd som finner sted innenfor idretten (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Tepper, 2000). Dette er atferd som gjennom flere studier har påvist negative effekter på de som opplever det, i form av redusert trivsel, økt stress, angst og depresjon (Bass, 1990a; Hater & Bass, 1988; Stirling & Kerr, 2007, 2008, 2014). Ved å avdekke sammenfallende funn, bidrar det til å rette et sterkere søkelys mot former for atferd som i flere sammenhenger viser seg destruktive, også innenfor toppidretten. Det kan potensielt bidra til å øke forståelsen for hvordan atferden fremkommer, hvordan den oppleves, samt hvilke konsekvenser den kan ha. Det kan forhåpentligvis, gjennom økt bevissthet, bidra til en redusert forekomst av denne typen treneratferd i fremtiden.

Sportslig destruktive trenere av den aktive kategorien omtales av informantene som «vanlige», «velkjente» og «du kjenner typen». Likevel eksisterer det lite forskning som

undersøker nettopp forekomsten, effekten av og nyansene tilknyttet denne atferden innenfor idretten (Chelladurai, 1990; Kent & Chelladurai, 2001). Denne studien har derfor trukket frem viktige funn tilknyttet hvordan trenere i mange tilfeller utviser et behov for makt og kontroll over sportslige beslutninger som tas, og presser igjennom avgjørelser som oppleves feilaktige, i en så stor grad at det oppleves destruktivt for utøveres ønsker om utvikling, prestasjoner og resultater. Dette kan ses i sammenheng med blant annet McGregor (1968) sin *teori x*, om ledere som overvåker, kontrollerer og dirigerer, og Ames (1992) sin kategorisering av motivasjonsklima, nærmere bestemt det som omtales som prestasjonsklima. Det har påvist hvordan klima kan preges av autoritære trenere og påfølgende konsekvenser hos utøvere (Høigaard & Haugeland, 2008). Likevel er det hensiktsmessig at det videre undersøkes nyanser tilknyttet forekomst og effekter av denne typen treneratferd i en idrettslig kontekst, forbi det å kun befestes det som negativt. Studien utgjør derfor også et viktig bidrag i form av å undersøke forekomsten og den videre effekten av de forskjellige typene uønsket atferd av en mer «åpenbar» natur, også innenfor idretten.

Passiv atferd, så vel som aktiv atferd, tilbyr dermed en bredere forståelse for de mange forskjellige ledelsessituasjonene som oppstår innenfor en idrettslig kontekst. Det kan belyse hvor utfordrende det kan være for en trener i lagidrett, der utøverantallet kan overstige 30 – alle med ulike forventninger og preferanser til treneren. Ved å til enhver tid møte en forventning om å alltid utvise en atferd som er konstruktiv ovenfor de mange ulike behovene, stiller det høye krav til en trener for å ikke kategoriseres som destruktiv på ett eller flere tidspunkt, av minst én utøver. Det belyser derfor også på en god måte hvordan det å analysere treneratferd alene er en svært utfordrende, og i mange tilfeller misvisende prosess, noe jeg vil komme tilbake til i neste kapittel. Uavhengig av det, åpner det likevel opp for nye dimensjoner av atferd som kan belyses og analyseres med en hensikt om å forstå destruktiv ledelse ytterligere innenfor en idrettslig kontekst.

Differensieringen mellom aktiv og passiv atferd tilbyr en bredere forståelse av hvordan destruktiv ledelse kan fremstå innenfor idrett. Det er derfor spesielt interessant at det også kan se ut til å eksistere en viss differensiering mellom hvilke konsekvenser som gjør seg mest gjeldende som følge av aktiv atferd, og hvilke som gjør seg gjeldende som følge av passiv atferd i utvalget. I den generelle ledelsesforskningen dokumenteres det at konsekvensene av aktiv og passiv atferd kan være relativt sammenfallende (Kelloway et al., 2005; Skogstad, 1997). Dette innebærer en negativ påvirkning på trivsel med yrke og trivsel med leder, i

tillegg til økt stress og nedgang i produktivitet (Bass, 1990a; Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004; Skogstad et al., 2007; Yammarino et al., 1993). Denne studien fant derimot at den sportslige og relasjonelle aktive lederatferden i liten grad påvirket det studiens modell (figur 3) kategoriserer som ytre konsekvenser i negativ forstand, representert ved informantenes prestasjoner, innsats og resultater. Den sportslige og relasjonelle aktive treneratferden virket heller, i flere sammenhenger, å føre til en positiv effekt på disse konsekvensene. Det til tross for at treneratferden de opplevde ble beskrevet i negativ forstand. Ser vi derimot på det modellen omtaler som indre konsekvenser, virker den relasjonelle og sportslige aktive treneratferden å ha en klar negativ påvirkning på trivsel, men en todelt påvirkning på motivasjon. Den er negativ tilknyttet deres sportslige motivasjon for å bli bedre utøvere, samt å jobbe hardt for laget og treneren. Det har derimot en positiv påvirkningen på motivasjonen for presentere, med hensikt om å motbevise treneren der de opplever at treneren har feil.

Dette viser at destruktiv ledelse, innenfor de idrettslige rammebetingelsene, kan virke å ha en noe annerledes utfoldelse enn hva den generelle ledelsesforskningen har funnet (Kelloway et al., 2005; Skogstad, 1997; Skogstad et al., 2007). En plausibel forklaring kan være at toppidrettsutøveres konkurransepregede natur gir en annen tilnærming til det som går på nettopp innsats, prestasjon og resultat. Toppidrettsutøvere kan antas å være de som, hvert fall på et tidspunkt, har vært de mest motiverte og målrettede i sitt miljø, og i lys av de rammene toppidrett tross alt bedrives innenfor, er det rimelig å anta at et visst underliggende ønske om å prestere og skaffe resultater er til stede (Mehus, 2015; Sæther, 2017).

Konsekvensene som påvises i denne studien skiller seg også noe fra tidligere idrettsspesifikk forskning. Der har først og fremst atferd som kan beskrives som sammenfallende med det denne studien kategoriserer som aktiv relasjonell atferd dokumentert en effekt på utøveres trivsel (Stirling & Kerr, 2007, 2008, 2014). Dette er riktig nok viktige funn, men det fanger ikke det brede spekteret av atferd som, i lys av modellen i denne studien (figur 3), kan forstås som destruktive former for treneratferd. De ulike formene for destruktiv treneratferd som fremkommer i denne studien tilbyr dermed nye retninger som i større grad fanger ulike nyanser, tilknyttet både destruktiv atferd og påfølgende konsekvenser, som hittil har vært neglisjert i idrettsforskningen. En av årsakene til det kan være at det i lengre tid har det blitt prioritert forskning på konstruktiv ledelse, med vekt på å søke kunnskap om ledelse som optimaliserer prestasjoner og utvikling (Feddersen et al., 2020; Gould et al., 2002; Henriksen,

2015; Henriksen & Stambulova, 2017). Dette kan også være et resultat av at idrettsforskning har hatt et for snevert syn på hva som kan inngå i destruktiv ledelse, der det har vært viet mest fokus til de mer konkrete og synlige tilfellene, som redegjort for i 3.0 og innledningsvis i dette kapitlet, med seksuell trakassering (Fasting et al., 2004; Fasting et al., 2011), seksuelle overgrep (Brackenridge, 1997; Parent & Bannon, 2012) og emotional abuse (Kavanagh et al., 2017; Stirling & Kerr, 2008). Resultatene i denne studien styrker like fullt behovet for flere nyanserte skildringer av destruktiv ledelse i idrett, og befester derav også viktigheten av denne studiens resultater som bidrag til nettopp dette.

For å oppsummere presenterer resultatene i denne studien at destruktiv lederatferd kan foregå på flere ulike måter, og i flere ulike sammenhenger, også innenfor idrett. Der forskningen tidligere har hatt en implisitt antagelse om at negative former for ledelse kun tilsvarer fravær av effektiv ledelse (Ashforth, 1994; Kelloway et al., 2006; Tepper, 2000), ser vi at det tvert imot kan eksistere på veldig forskjellige måter, med helt forskjellige situasjoner, helt forskjellige atferder, og helt forskjellige utfall. Destruktiv treneratferd er mer enn kun fravær av effektiv ledelse, og det er mer enn kun aggressive trenere med et stort maktønske. Basert på denne studien kan destruktive trenere forstås som ledere med negativ påvirkning på det informantene betegner som relasjonelle aspekter, som kan kobles tett mot det som i litteraturen betegnes som gruppeprosess (Hogan et al., 1994; Kaufmann & Kaufmann, 1996). Trenerne kan også forstås som ledere med negativ påvirkning på det sportslige aspektet, i tråd med utøvernes ønsker og forventninger om måloppnåelse (Einarsen et al., 2015; Hogan et al., 1994; Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Videre kan atferden som utvises innenfor de sportslige og relasjonelle kategoriene foregå både som aktiv atferd, og som passiv atferd. Til sammen tilbyr de fire kategoriene flere måter å belyse, tolke og forstå negative ledelsesprosesser som kan oppstå innenfor idretten. Det gir en plattform for å øke kunnskapsgrunnlaget tilknyttet hvordan atferd kan være destruktiv, utover det som hittil har blitt antatt å være destruktivt. Det gjør at vi kan oppdage ledelsesformer med negativ påvirkning som hittil har vært uoppdaget, og som, uten en bredere linse som i denne studien, kunne forblitt uoppdaget. Studien tilbyr dermed, ved hjelp av modellen (figur 3), en bredere forståelse av destruktiv atferd som kan bidra til mer kunnskap om destruktiv ledelse som fenomen i idretten. Dette ved å belyse hvordan ulike former for ledelse kan påvirke utøverne negativt på flere måter en tidligere antatt. Det kan igjen bidra til å bevisstgjøre en trenerpraksis som kan stimulere flere positive konsekvenser, og færre negative konsekvenser.

## **6.2 Er det sammenheng mellom destruktiv atferd og negative konsekvenser?**

Som vist i det foregående kapitlet, kan destruktiv treneratferd foregå på flere ulike måter, og påvirke konsekvensene som oppstår på forskjellig måte. Likevel fremstår det av resultatene som at sammenhengen mellom nettopp den atferden treneren utviser og de konsekvensene det fremprovoserer hos utøverne, kan være noe vanskelig å definere. I lys av definisjonene av destruktiv ledelse forstås det som atferd utvist av lederen som har direkte uheldige eller ødeleggende konsekvenser for dem de er satt til å lede (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Tepper, 2000). Resultatene i denne studien viser likevel at destruktiv atferd kan ha *positiv* effekt på konsekvenser, så vel som negativ effekt. Det gjør det utfordrende å skulle fastslå hvorvidt den aktuelle situasjonen faktisk er destruktiv eller konstruktiv, all den tid den atferden treneren utviser kan resultere i positive konsekvenser for utøvere.

Resultatene i denne studien viser at det eksisterer en rekke faktorer i den totale ledelsesprosessen som kan påvirke hvordan treneratferden som utvises får følger for de utøverne som opplever den. Flere av informantene har nemlig trukket frem hvordan det de i utgangspunktet opplever som destruktiv atferd, ikke har samme konsekvenser i alle situasjoner. Videre vil det derfor bli diskutert hvordan disse faktorenes påvirkning på den destruktive ledelsessituasjonen skaper implikasjoner for forståelsen av destruktiv ledelse. Det vil også bli diskutert hvordan resultatene i studien tilbyr en bredere og mer nyansert forståelse av destruktive ledelsesprosesser, der flere faktorer spiller inn enn kun treneratferd.

### ***Utfordringer ved ledersentriske forståelser av destruktiv ledelse***

Fagfeltet er stort sett enige om at destruktiv ledelse i all hovedsak omhandler en leders atferd ovenfor sine medarbeidere (Einarsen et al., 2015; Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Lipman-Blumen, 2006; Tepper, 2000). Den typen ledersentriske definisjoner er nyttig for å belyse treneraspektet ved en destruktiv ledelsesprosess. Det fanger derimot ikke opp andre viktige elementer ved disse prosessene, som hvordan relasjonen mellom treneren og utøverne, som Thoroughgood et al. (2018) hevder også kan være en del av en bredere historisk, institusjonell og sosial kontekst. Ved å overse konteksten atferden utvises i, og det omkringliggende miljøet, impliserer det at visse typer treneratferd uunngåelig vil ende i destruktive følger for alle utøvere i alle idretter, noe både resultatene i denne studien, samt

tidligere empiri avviser (Cruickshank & Collins, 2015; Cruickshank et al., 2014; Powers et al., 2016).

Ser vi på de funnene som er gjort tilknyttet det som i modellen (figur 3) omtales som regulerende faktorer, kan den samme atferden oppleves forskjellig, avhengig av blant annet tidligere erfaring, kultur og den aktuelle relasjonen mellom trener-utøver. Det er dermed ikke så enkelt som at dersom en trener roper en aggressiv tilbakemelding til utøveren, er det en destruktiv handling med negative konsekvenser. Der utøverne eksempelvis har tidligere erfaring fra lignende aggressive episoder med andre trenere, er ikke opplevelsen av denne atferden nødvendigvis like destruktiv. Tvert imot, kan det føre til en «vekker» og påfølgende bedre innsats og prestasjoner. Der en utøver ikke har samme erfaringen, beskrives det å kunne oppleves svært destruktivt på grunn av manglende sensitivitet og påfølgende frykt, og konsekvensene er negativ effekt på prestasjoner, trivsel og motivasjon. I lys av teorien vil det dermed være konstruktivt dersom det gjelder førstnevnte eksempel, og destruktivt dersom det gjelder den andre (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Tepper, 2000). Dette til tross for at det er den samme treneren som har utvist den samme atferden, på den samme måten.

Dette kan også belyses gjennom å undersøke en intern faktor, og dens påvirkning på informantenes opplevelse av det de selv beskriver som sportslig destruktiv atferd. Til tross for at det beskrives som destruktivt der treneren ikke prioriterer alle lagdeler i sitt trenervirke, kan den negative effekten det har på utøverne, i noen tilfeller, forsvinne. Dersom treneren likevel klarer å få de til å føle på en tilhørighet, der de fortsatt er en viktig bidragsyter og fullverdig medlem av gruppen til tross for sin lille rolle, oppleves det ikke lenger negativt å stå utenfor laget på samme måte. Tvert imot, beskrives det å kunne øke motivasjonen for å kjempe seg inn i laget, eller prestere godt i sin minimale, men definerte rolle som en del av felleskapet. Dette kan vise hvordan treneratferden som utvises ikke nødvendigvis er destruktiv i alle sammenhenger, men påvirkes av flere omkringliggende faktorer. Det samsvarer også godt med Thoroughgood et al. (2018) sin forståelse av destruktiv ledelse, der ledelsesprosessen må ses i sammenheng med en rekke omkringliggende faktorer (figur 2).

Funn i denne studien viser også at kulturen atferden utvises kan virke inn på hvorvidt atferden oppleves destruktivt eller ikke. Der informantene opplevde en kultur med trenerpraksis som brøyt med den de selv var vant med, opplevdes det som destruktiv treneratferd. Det til tross

for at atferden ble beskrevet som normen i den kulturen den ble utvist i, og akseptert av de som tilhør den kulturen. Dette samsvarer med tidligere forskning som har vist at det som eksempelvis kategoriseres som destruktiv lederatferd i vesten, i flere tilfeller oppleves som konstruktiv ledelse flere plasser i Øst-Europa og Asia (Javidan et al., 2006). Det er ikke gjort intervjuer med informanter fra andre kulturer enn skandinavisk i denne studien, og dermed forblir dette en faktor med behov for mer forskning for å kartlegge betydningen i større grad. Flere studier har likevel påpekt kulturens store betydning i idrett (Feddersen et al., 2020; Powers et al., 2016). Det indikerer derfor, gjennom informantenes beskrivelser av seg selv og andre, samt de empiriske studiene som har påpekt kulturens viktighet i idrett, at kultur kan spille inn på hvordan den samme konkrete atferden, kan fremstå både konstruktiv og destruktiv, samt få ulike konsekvenser avhengig av den kulturelle sammenhengen den utvises i.

Én utøvers definisjon av destruktiv atferd kan dermed se ut til å skille seg fra en annens, noe som gjør det vanskelig å skulle konkludere med at visse typer atferd vil påvirke alle utøvere i samme grad eller på samme måter. Ved å kun kategorisere og analysere treneratferd isolert, vil det først og fremst fortelle oss mer om hvordan treneren oppfattes som destruktiv av visse utøvere underveis i en ledelsesprosess (Thoroughgood et al., 2018). Dette er også viktig å belyse, men fanger ikke prosessen som helhet. Det vil nemlig i mindre grad kunne belyse hvilke faktorer, annet enn treneratferden, som bidrar til det faktiske resultatet av ledelsesprosessen. Derav blir det også vanskelig å skulle overføre forståelsen til andre tilfeller, der forutsetningene kan være annerledes, slik som informantenes beskrivelser i denne studien bekrefter. Konsekvensene av atferden kan basert på resultatene i denne studien variere stort avhengig av flere forhold, og det eksisterer derfor ingen garanti for at destruktiv treneratferd gir negative konsekvenser, i alle fall i dette utvalget.

### ***Destruktiv ledelse - et samspill mellom flere faktorer***

Resultatene i denne studien indikerer at det er tilnærmet umulig å skulle forstå destruktiv ledelse i idrett kun gjennom å undersøke atferden som utvises av treneren og de påfølgende konsekvensene for utøvere. Dette kapittelet vil forsøke å gjøre rede for hvordan denne studien kan belyse noen av svarene knyttet til hvordan destruktiv treneratferd henger sammen med konsekvenser for utøvere, der sammenhengen fremstår noe mer kompleks.



Modellen (figur 3) som er utviklet for å vise hvordan destruktiv ledelse kan forstås i idrett, viser at det eksisterer *interne* og *eksterne* regulerende faktorer som, i tillegg til den treneratferden som utvises, virker inn på de konsekvensene som fremkommer av en destruktiv ledelsesprosess (se figur 3). Informantenes beskrivelser vektlegger nemlig andre faktorer, så vel som den faktiske treneratferden, som avgjørende for hvilke konsekvenser de mener at den helhetlige situasjonen som har utspilt seg får. Å bli utelatt fra laget over tid trekkes frem som en destruktiv atferd i sportslig kategori, men ikke dersom utøverne tilbys en forklaring tilknyttet den situasjonen som er i tråd med deres forventninger. Da beskrives det i stedet som en nødvendig handling i tråd med trenerens rolle. Den sportslige atferden fra treneren er lik, uavhengig av om forklaringen for den foreligger, men de omkringliggende faktorene er altså ulike, og regulerer det som i utgangspunktet kategoriseres som en destruktiv handling til å ikke lenger ha negative konsekvenser. Lignende tilfeller finner vi også i studiene til Feddersen et al. (2020) og Powers et al. (2016) på destruktiv ledelse i idrett, der samme atferd fra trener ble kategorisert som konstruktiv i egen kontekst, men destruktiv i en annen, der rammebetingelsene opplevdes noe annerledes. Resultatene forsterker dermed forståelsen av at forklaringen til at en aktuell situasjon får en viss konsekvens, ikke alene beskrives som et resultat av at treneren utviser en spesifikk atferd, men som et resultat av at treneren utviser en atferd som i samspill med andre faktorer gir denne konsekvensen.

Dersom vi i forlengelse av det ser på for eksempel situasjoner der informantene beskriver en opplevelse av en trener som aggressiv, kan en rekke faktorer sies å virke inn på den opplevelsen, slik som belyst i forrige kapittel. I lys av studiens modell (figur 3) kan vi finne en mulig forklaring, ved at den atferden er avhengig av flere faktorer for å predikere hvorvidt det vil kunne resultere i positive eller negative konsekvenser for utøveren som er involvert. Dersom utøveren opplever en gjensidig tillit og respekt, indikerer resultatene at atferden kan få flere positive konsekvenser, og færre negative. Har utøveren derimot liten erfaring fra den typen aggresjon fra tidligere trenere, øker det sannsynligheten for at situasjonen kan fremprovosere negative konsekvenser. Hvorvidt treneren tilbyr en forklaring tilknyttet den situasjonen i etterkant, vil også være med å innvirke, og er dermed en variabel som påvirker de aktuelle konsekvensene. I tillegg vil også de kulturelle rammebetingelsene, som nevnt i forrige kapittel, spille inn på hva den aktuelle utøveren anser som akseptabel og forventet atferd fra treneren, og dermed virke inn på hvorvidt den atferden som utvises er i tråd med de forventningene eller ikke. Resultatene viser derfor at de konsekvensene som fremkommer et

samlet resultat av en rekke ulike faktorer, både internt og eksternt for relasjonen med treneren. Det lar seg dermed vanskelig predikere kun basert på treneratferd.

Tilknyttet de interne regulerende faktorene i modellen (figur 3), kan konsekvensene som fremkommer muligens forstås ved å se den konkrete treneratferden opp mot informantenes tillit til trenerens intensjoner. Der utøveren eksempelvis opplever en genuin omsorg fra treneren på generell basis, er den aktuelle atferden med aggresjon ikke en atferd som nødvendigvis resulterer i negative konsekvenser. Det kan derav tenkes at det kan være et spørsmål om intensjon, og hvorvidt utøverne opplever at treneren har gode intensjoner eller ei. Dersom utøveren ikke er i tvil om treneren ønsker den det beste, oppleves utbruddet som en enkeltstående hendelse uten intensjon om å skade, og gjør dermed heller ingen skade. Er derimot relasjonen preget av et *fravær* av denne omsorgen, beskrevet av informantene som mangel på gjensidig respekt og tillit, vil den samme aggressive atferden kunne skape tvil rundt trenerens intensjoner, og hvorvidt treneren genuint ønsker utøveren det beste. Dermed kan det også få negative konsekvenser, for både prestasjoner, motivasjon og den generelle trivselen.

På bakgrunn av eksemplene nevnt ovenfor, kan modellens (figur 3) *regulerende faktorer* forstås som et bindeledd mellom treneratferd og konsekvenser. Det kan, i lys av Thoroughgood et al. (2018) sin modell (figur 2), vise at forventninger og preferanser tilknyttet relasjonen mellom trener og utøver, samt miljømessige faktorer som kultur og sosiale forhold, i stor grad er med og virker inn på den ledelsesprosessen som skjer. Dermed er disse faktorene også sentrale for å bedømme hvorvidt en ledelsesprosess, i sin helhet, skal bedømmes som konstruktiv eller destruktiv. Dette fordi det viser at destruktive ledelsesprosesser i en idrettslig kontekst, i lys av denne studiens modell (figur 3) er et resultat av destruktiv treneratferd, de aktuelle regulerende faktorene som er til stede og de negative konsekvensene, der sistnevnte til enhver tid er et resultat av de to førstnevnte prosessene.

### **6.3 Er toppidretten utsatt for normalisering av destruktiv ledelse?**

Som resultatene i denne studien viser, kan destruktiv ledelse i idrett forstås som en prosess der en rekke faktorer spiller inn, og ikke som et lineært forhold der treneratferd predikerer konsekvenser for utøvere. I lys av teorien er ledelse destruktivt dersom de ulike prosessene leder til negative konsekvenser (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013;

Tepper, 2000; Thoroughgood et al., 2018). Basert på resultatene i denne studien, kommer det frem at konsekvensene utøverne opplever kan påvirkes på flere måter, og i ulik grad, av forskjellige faktorer. Det reiser store spørsmål tilknyttet hvilke konsekvenser som skal vektlegges og hva det er som egentlig avgjør hvorvidt noe, i det store og det hele, kan kategoriseres som et negativt ledelsesutfall.

I dette kapitlet vil derfor konsekvensene som trekkes frem av informantenes erfaringer med destruktiv ledelse bli diskutert, med særlig vekt på implikasjoner det kan ha innenfor toppidretten, der rammebetingelsene plasserer prestasjoner og resultater i sentrum. Er ledelsesprosessen destruktiv eller konstruktiv dersom den fremmer prestasjoner og resultat, men på tross av utøveres motivasjon og trivsel?

### ***Hvilke konsekvenser er styrende?***

Som vi ser i modellen (figur 3), viser resultatene i denne studien at konsekvenser både kan forekomme som *indre* og *ytre* konsekvenser. Førstnevnte defineres, som gjort rede for i kapittel 5.4, først og fremst internt av utøveren selv, og representeres ved den generelle motivasjonen og trivselen utøverne får ut av ledelsesprosessen. Ytre konsekvenser kan derimot også observeres av andre relevante aktører, som eksempelvis treneren, og kan dermed defineres av flere aktører. Det åpner i så måte opp for at trener og utøver kan ha ulik oppfatning av i hvilken grad de ytre konsekvensene påvirkes. De indre konsekvensene forblir derimot udefinerbare for treneren, og det er som resultat vanskelig for en trener å observere den direkte effekten sin trenerpraksis har på en utøvers motivasjon og trivsel.

Resultatene i denne studien viser at atferd, enten det er relasjonelt eller sportslig og av aktiv eller passiv forstand, påvirkes både de indre og de ytre konsekvensene. For å eksemplifisere, trekkes det frem av informantene hvordan aggressive tilbakemeldinger fra en trener i flere tilfeller oppleves å både ha positiv effekt på innsats og negativ effekt på trivsel og motivasjon. På samme måte påvirker trenere som oppleves taktisk inkompetente i noen sammenhenger resultatene laget oppnår i negativ forstand. I de fleste beskrivelsene i denne studien har de en variert effekt på utøveres prestasjoner, og en klart negativ effekt på utøveres motivasjon og trivsel.

Ser vi på beskrivelsene som har kommet frem tilknyttet de indre konsekvensene, skiller de seg likevel ut. Samtlige former for atferd som har blitt trukket frem i studien, enten det er

relasjonelt, sportslig, aktivt eller passivt, beskrives nemlig å ha en eller annen effekt på utøvernes motivasjon og trivsel. Hvorvidt de indre og de ytre konsekvensene er av positiv eller negativ forstand, avhenger likevel av flere faktorer, som redegjort for i forrige kapittel. Det gjør at det i denne studien er vanskelig å påvise en entydig sammenheng mellom prosess og konsekvens.

Den generelle tendensen viser likevel at de indre og de ytre konsekvensene påvirkes noe ulikt. Der opplevelsen av atferden er tilstrekkelig destruktiv, påvirkes utøvernes motivasjon og trivsel negativt. De ytre konsekvensene ser derimot ikke ut til å påvirkes negativt i like stor grad. Både innsats, prestasjoner og resultater oppgis som regel å enten forbli på samme nivå eller til og med forbedres. I noen tilfeller reduseres også disse, men på ingen måte like tydelig som trivsel og motivasjon viser seg å gjøre. Det viser at det til tross for å preges av individuelle forskjeller, eksisterer noen hovedretninger for hvordan konsekvenser kan fremkomme av de destruktive ledelsesprosessene utøverne opplever. Det faktum at konsekvensene kan påvirkes i ulik retning, og indre konsekvenser påvirkes mer negativt enn de ytre konsekvensene, reiser likevel et spørsmål tilknyttet hvilke konsekvenser som er styrende for hvorvidt det skal defineres som en konstruktiv eller destruktiv ledelsesprosess.

Resultatene viser at konsekvensene kan påvirkes på flere forskjellige måter, der både treneratferd og regulerende faktorer spiller inn. Ettersom det kun er de ytre konsekvensene som er direkte synlige for treneren, stiller det idretten i en posisjon der effekten ledelsesprosessen har på nettopp disse konsekvensene risikerer å bli vektlagt i større grad enn de indre konsekvensene, i form av trivsel og motivasjon. Legger vi til at utvalget tilhører toppidrett, der det store målet må sies å først og fremst være resultatorientert, er det nærliggende å anta at den konkrete effekten på nettopp de konsekvensene som spiller inn på resultatet, vil være viktig.

Resultatene i studien viser også at trenere oppleves å sentrere sin praksis rundt nettopp det faktum at de ytre konsekvensene ser ut til å generelt påvirkes positivt. Fra et kortsiktig perspektiv kan det virke hensiktsmessig å benytte seg av ledelsesprosesser som fører til bedre innsats, prestasjoner og påfølgende resultater, ettersom det er i tråd med trenerens rolle som ansvarlig for å optimalisere prestasjoner (Høigaard, 2020; Sæther, 2015, 2017). Dette vil også kunne være i tråd med det Einarsen et al. (2007) omtaler som de legitime interessene til organisasjonen, all den tid toppidrett driftes på prestasjon og resultat. Likevel viser denne

praksisen, gjennom informantenes beskrivelser, å ha en negativ effekt på utøveres motivasjon og trivsel. Sentral motivasjonsteori viser at ved å undertrykke utøveres behov i form av ledelsesprosesser som negativt påvirker deres motivasjon og trivsel, kan det medbringe en rekke negative konsekvenser over tid, som blant annet redusert innsats og prestasjoner, angst, depresjon, sosial tilbaketrekning og frafall (Deci & Ryan, 2000; Mehus, 2015; Stirling & Kerr, 2007, 2008, 2014). Ved å basere sin treneratferd på en forståelse der negative konsekvenser skal avgjøre hvorvidt ledelsesprosessen er destruktiv eller konstruktiv, indikerer resultatene i denne studien at det stiller treneren i en utfordrende posisjon. Dette fordi de kan se ut til å være nødt til å velge mellom kortsiktige resultater og utøveres trivsel og velvære. Det er en situasjon flere av informantene beskriver at sistnevnte kategori ofte kommer tapende ut av. Det reiser ikke minst også en rekke spørsmål tilknyttet fair-play og etiske hensyn, der idretten i mange sammenhenger ønsker å stå frem som ambassadører. Tidligere forskning har derimot vist at slike valg av trenerpraksis ikke foreligger bevisst, men som et resultat av at press på treneren gjør at de benytter ledelsesprosesser som negativt påvirker sine utøvere, til tross av et ønske om det motsatte (Donnelly, 1997). Etersom denne studien ikke tar for seg trenerperspektivet, utgjør trenerens intensjoner en dimensjon det er vanskelig å kontrollere for. Det utgjør sådan et spennende aspekt for videre forskning på destruktiv ledelse i idrett.

Det å skulle definere en ledelsesprosess som konstruktiv basert på at den medfører positive konsekvenser, eller destruktiv fordi den medfører negative konsekvenser, kan på bakgrunn av dilemmaet nevnt ovenfor fremstå svært utfordrende. Dette blant annet fordi det, som resultatene her viser, er vanskelig å fastslå hva det er som gjør at konsekvensene oppleves positive eller negative. Som modellen (figur 3) i denne studien viser, er det ikke en lineær sammenheng mellom atferd og konsekvenser. Tvert imot, så fremstår det hele som en kompleks og dynamisk sammenheng mellom flere faktorer. Er konsekvensene et resultat av treneratferd, utøverkarakteristikker eller miljømessige faktorer? Det er vanskelig å si, men i lys av Thoroughgood et al. (2018) sin modell (figur 2) kan det være et gjensidig samspill mellom samtlige. Dermed kan det være uheldig dersom treneren ser sammenhengen mellom atferd og konsekvenser som kommer til syne som avgjørende, ettersom flere faktorer kan spille inn på hvorfor situasjonen får de utfallet det gjør, og som en konsekvens kan de indre konsekvensene som oppstår overskygges.

### ***Konsekvenser kan legitimere destruktiv atferd***

Det lar seg, som nevnt, vanskelig gjøre å skulle definere en ledelsesprosess ut ifra de konsekvensene det skaper, og det er utfordrende å fastslå hva som er årsaken til at konsekvensene fremstår som det gjør. I tillegg til det, kan situasjoner påvirke flere konsekvenser samtidig, noe som gjør det svært utfordrende å skulle avgjøre hvilke konsekvenser som skal være styrende for hvorvidt prosessen skal forstås som konstruktiv eller destruktiv. Likevel kan den konkurransepregede naturen toppidrett baseres på sette føringer for nettopp hvilke konsekvenser som vektlegges, og hvordan dette kan skape en destruktiv gjenskapelse av ledelsesprosesser.

Informantene beskriver en form for aksept for destruktiv atferd de opplever i idretten sin, særlig i den relasjonelt aktive og sportslig aktive dimensjonen. Atferden oppleves destruktiv; den oppleves å påvirke trivselen og motivasjonen til utøverne negativt, men likevel er de samtidig innforstått med at det er atferd som de forventer å møte, som de mener er en naturlig del av idretten og som de omtaler som normalt. Det indikerer på mange måter at det de selv opplever som destruktiv treneratferd er normalisert i den idrettslige kulturen deres.

Idrett baserer seg i stor grad på konkurranse, der målet gjerne er å gå seirende ut av en form for duell. Prestasjoner og resultater vil i så måte alltid spille en viktig rolle innenfor idrett, nesten uavhengig av nivå. Toppidrett må kunne sies å ligge i den ekstreme enden av den skalaen når det kommer til dens konkurransepreget natur. Det er dermed også naturlig å forvente at det med det ekstra konkurransepreget eksisterer en litt intensivert tilnærming til det som går på nettopp innsats, prestasjon og resultat. Ser vi på resultatene i denne studien, er det nettopp det som også virker å være tilfellet. Ved å basere ledelsesprosessen på å rette et stort fokus på disse ytre konsekvensene, skaper treneren en situasjon der nettopp denne typen destruktiv ledelsesprosesser som påvirker utøvernes motivasjon og trivsel negativt kan gjenskapes. Som nevnt tuftes toppidretten i stor grad på prestasjoner og resultat, og det kan dermed falle naturlig å velge en atferd som øker sannsynligheten for å oppnå nettopp det. I lys av Einarsen et al. (2015) sin modell (figur 1) kan det forklares ved å forsøke å operere i tråd med organisasjonens (her: klubbens) interesser. Når konsekvensene for utøvere i mange tilfeller virker å være økt innsats og bedre prestasjoner, kan en slik praksis over tid tilby en plausibel forklaring på hvorfor denne treneratferden ut ifra informantenes beskrivelser kan se ut til å ha normalisert seg i kulturen.

En annen faktor er utøvernes rolle i denne normaliseringen. Thoroughgood et al. (2018) beskriver i sin modell (figur 2) hvordan medarbeidere er en sentral del av ledelsesprosessen, der de kan påvirke lederen til å utvise visse former for destruktiv atferd. Ser vi denne studiens resultater i lys av en slik forståelse, kan det gi en plausibel forklaring på hvorfor denne typen destruktiv atferd ser ut til å foretrekkes, og hvorfor den kan ha normalisert seg. Dette fordi det fra trenerens side oppleves å ha positiv effekt på de ytre konsekvensene, altså de konsekvensene treneren også kan se og definere. Som resultat blir situasjonen at utøvere opplever atferd de selv kategoriserer som destruktiv, men konsekvensene treneren ser er likevel en positiv effekt på innsatsen utøvere legger ned, prestasjonene de viser og resultatene de oppnår. Fra trenerens perspektiv kan atferden derfor virke å resultere i nettopp det som er målet i toppidrett, som er å skape gode prestasjoner og resultater, mens den negative effekten på de indre konsekvensene ikke kommer til syne for treneren. I lys av Einarsen et al. (2015) sin modell (figur 1) kan atferden treneren utviser igjen forstås som i tråd med de legitime interessene til klubben som organisasjon, og i så måte forstås som konstruktiv i den forstand.

Informantene påpeker at gode sportslige resultater er med på å øke toleransen for destruktiv treneratferd, basert på egne sportslige ambisjoner. En annen forklaring på normaliseringen av destruktiv ledelse kan derfor finnes ved at utøvere ser seg nødt til å tolerere destruktiv treneratferd for å oppnå sine sportslige ambisjoner. Dette kan forstås i tråd med Homans (1961) sin sosiale bytteteori, der utøvere opplever at gevinsten er større ved å tolerere atferden enn ved å forsøke å gjøre noe med det, og risikere et dårligere utfall (Bråten, 2004). Situasjonen blir dermed akseptert over tid av begge parter, der treneren på sett og vis villedes til å anta at ledelsesprosessen er konstruktiv, når den tvert imot kontinuerlig påvirker utøvernes trivsel og motivasjon negativt, som over tid kan være svært uheldig (Deci & Ryan, 2000; Stirling & Kerr, 2007, 2008, 2014). Det kan videre ses i tråd med Thoroughgood et al. (2018) sin modell (figur 2), ved at utøvere ikke oppfyller sin rolle som viktige interne kontrollører, ved å gi tilbakemelding på atferd som ikke oppleves konstruktiv. Noe av årsaken til at destruktive ledelsesprosesser legitimeres, kan dermed være et resultat av det fremstår, for både trener og utøvere, som at det er den ledelsesprosessen som gir best utfall, i tråd med deres ønsker og kriterier.

Det understrekes at dette ikke må tolkes som beskyldning av utøvere for de destruktive prosessene som er trukket frem. Det må heller forstås som at utøvere innehar en sentral rolle,

gjennom hvordan de opplever trenerens praksis og hva som er den mest hensiktsmessige veien til det målet de ønsker. Det er derfor viktig å understreke at det likevel er trenerens ansvar, i kraft av sin rolle og de pliktene den medfører, å gjøre seg oppmerksom på de konsekvensene som fremkommer av ledelsesprosesser de er satt ansvarlige for (Einarsen et al., 2015; Hater & Bass, 1988; Høigaard, 2020; Pedersen et al., 2015). Det må foreligge en plattform for konstruktiv tilbakemelding dersom utøvere skal kunne ta i bruk det, og ut ifra beskrivelsene som har fremkommet er ikke det tilfellet når det gjelder trenere som oppleves destruktive. Det overordnede ansvaret vil derfor ligge på klubben som organisasjon, og treneren som er satt til å være ansvarlig for prosessen.

For å oppsummere, skaper de ulike konsekvensene ledelsesprosesser kan ha et vanskelig, men viktig dilemma, der en trener er nødt til å adressere hvilke konsekvenser som skal være styrende for hvorvidt ledelsesprosessen skal kategoriseres som destruktive eller ei. Slik det fremkommer nå, er det tydelig at det i dette utvalget eksisterer en normalisering av destruktive ledelsesprosesser, basert på at atferd som skaper prestasjoner og resultat virker for å bli prioritert av trenere og akseptert av utøvere. Dette bidrar til at ledelsesprosesser som skaper positive konsekvenser for lagets prestasjoner og resultater legitimeres gjennom toppidrettens konkurransepregede natur. Som konsekvens kan den potensielt negative påvirkningen ledelsesprosessene har på utøveres motivasjon og trivsel neglisjeres, og kamuflere den reelle negative effekten ledelsesprosessen kan ha over tid.

Ved å i stedet opptre konstruktivt ovenfor forholdene som beskrevet av informantene i denne studien, kan treneren vektlegge en ledelsesprosess som også stimulerer til økt motivasjon og trivsel blant utøvere. Dette kan over tid legge bedre til rette for et miljø med motiverte utøvere som trives, og som kan skape en kultur der prestasjoner og resultater vokser frem (Ames, 1992; Deci & Ryan, 2000). Basert på resultatene i denne studien, kan det også utgjøre en mer fornuftig inngang til å skape prestasjoner og resultater over tid, der samtlige konsekvenser peker i positiv retning, fremfor den eksisterende tendensen til normalisering av destruktiv atferd nå, der målet om kortsiktig suksess spiller en potensielt farlig russisk rulett med utøvernes motivasjon og trivsel.



## 7.0 Avslutning og veien videre

Innledningsvis ble det gjort rede for hvordan forskning tilknyttet ledelse i idrett først og fremst har sentrert seg rundt konstruktive former for ledelse (Chelladurai, 2007; Gilson et al., 2013; Riemer, 2007), med en hensikt om å forstå og fremme ledelse som stimulerer til utvikling og prestasjoner (Feddersen et al., 2020; Gould et al., 2002; Henriksen, 2015; Henriksen & Stambulova, 2017). Som en følge av det, eksisterer det per i dag lite forskning om den siden av ledelse som kan ha direkte uheldige, uønskede og negative konsekvenser, til tross for at slike tilfeller er dokumentert innenfor idretten (Kavanagh et al., 2017; Stirling & Kerr, 2008, 2014). Studien har derfor hatt som hensikt å belyse hvordan destruktiv ledelse kan forstås i toppidrett. Basert på det ble følgende problemstilling formulert: *Hvordan vurderer tidligere og nåværende toppidrettsutøvere forekomsten og effekten av destruktiv ledelse i sin idrett?*

Studiens resultater avdekker flere former for destruktiv treneratferd innenfor toppidrett, som kan deles i fire kategorier som på ulikt vis oppleves destruktivt overfor utøvere. Felles for alle er at de enten har negativ effekt på utøvere som *medmennesker*, med vekt på respekt og hensyn, eller negativ effekt på utøvere som *idrettsutøvere*, med vekt på sportslige kriterier for utvikling, prestasjon og resultat. Studien viser likevel at treneratferd ikke alene kan avgjøre hvorvidt en ledelsesprosess, i det store og hele, faktisk har negative konsekvenser for utøvere. Faktorer som respekt, tillit og kommunikasjon med trener, samt tilhørighet, kultur og tidligere erfaring viser seg å regulere opplevelse og effekt av destruktiv atferd på utøvere. Studien underbygger derfor en viktig distinksjon mellom *ledere* (representert ved trenere) og *ledelse* (prosessen som helhet). Treneren er sentral i en destruktiv ledelsesprosess, men ledelsesprosessen kan ikke forklares av treneratferd alene.

Funnene viser avslutningsvis hvordan et fokus på konsekvenser for utøvere alene kan ha implikasjoner ved at toppidrettens konkurransepregede natur gjør at destruktive ledelsesprosesser legitimeres innad i kulturen. Dette som følge av toppidrettens sentrering rundt ytre konsekvenser, som prestasjon og resultat, fremfor indre konsekvenser, som motivasjon og trivsel. Det kan resultere i at uheldige ledelsesmønstre danner seg, som både kortsiktig og langsiktig kan få potensielle destruktive konsekvenser for utøvere.

Basert på funnene som er nevnt ovenfor, presenterer denne studien en dynamisk modell som tilbyr en måte å forstå destruktiv ledelse i toppidrett som en prosess, gjennom et samspill mellom treneratferd, utøverkonsekvenser og regulerende faktorer (se figur 3). Modellen understreker at det hele må ses på en kontinuerlig prosess der atferd og regulerende faktorer i et gjensidig samspill kan skape både positive og negative konsekvenser ut av samme ledelsesprosess. Det tilbyr derfor en mulighet for å forstå de prosessene som finner sted, samt hvilke faktorer som spiller inn og hvilken effekt det kan ha på utøvere som opplever det. Særlig viser den til dynamikken mellom de ulike prosessene, og hvordan det kan reguleres i ulik grad, fremfor å søke å skape en lineær forklaring på atferd og konsekvenser, som studien har vist at kan presentere store utfordringer. På den måten kan modellen belyse hvordan det hele henger sammen, og bidra til å forstå ledelsesprosessene som utspiller seg mellom trener og utøvere i større grad. Det kan danne en bevisstgjøring for å bedre forstå hvordan treneren forsøksvis kan legge opp til konstruktive ledelsesprosesser, fremfor det som kan virke å være ledelse som gir kortsiktig suksess, men som kamuflerer destruktive konsekvenser.

Denne studien utgjør derfor et nyttig bidrag til forskningsfeltet tilknyttet ledelse i idrett, der destruktive former for ledelse per nå har fått lite fokus. Ved å vise til sentrale funn knyttet til både hvordan destruktiv ledelse erfares og konsekvensene det kan ha for utøvere i toppidrett, har det kartlagt destruktiv ledelse som et eksisterende fenomen, også innenfor idretten. Det belyser derfor en viktig side av ledelse som i forlengelse av dette kan få mer oppmerksomhet, der ytterligere studier kan bidra til å belyse og forstå dette fenomenet i større grad. I tillegg, åpner studien for å belyse hvordan idrettens konkurransebaserte rammebetingelser byr på utfordringer knyttet til det å studere destruktiv ledelse som fenomen, som åpner for flere sentrale faktorer som kan vise seg viktige å undersøke nærmere gjennom videre studier på destruktiv ledelse.

### **Veien videre**

I arbeidet med denne studien har det dukket opp flere forhold som grunnet studiens begrensede rammebetingelser ble utelatt, men som jeg gjerne ser at blir hentet inn i videre forskning på destruktiv ledelse i idrett. Elementer som å se på forekomst og effekt av destruktiv ledelse i individuell idrett, gjerne også opp mot lagidrett, og i ulike alderstrinn og knyttet til ulike ferdighetsnivåer er noen av retningene som kunne gitt nyttige nyanser og kunnskap som kan styrke kunnskapsgrunnlaget rundt destruktiv ledelse i idrett. Å i større grad

utforske betydning av kjønn anses å kunne tilby viktige elementer, basert på de ulike rammebetingelsene som eksisterer for menn og kvinner i toppidrett.

I tillegg til elementene nevnt ovenfor, er det særlig tre nøkkelpunkter jeg anser det som særlig interessant å undersøke i større grad, ut ifra de beskrivelsene som ble gitt i denne undersøkelsen, som av hensyn til omfang og begrensede ressurser ikke kunne følges opp: 1. Ettersom informantene beskrev situasjonene de selv erfarte som noe de fleste i samme situasjon opplever, kunne kvantitative undersøkelser som i større grad kan kartlegge fenomenets tilstedeværelse og omfang vært svært interessant. 2. Det kunne også vært interessant å undersøke trenere sitt perspektiv på destruktiv ledelse, for å i større grad kunne fange opp årsak og intensjon bak den destruktive treneratferden og de destruktive ledelsesprosessene de står ansvarlig for. 3. Avslutningsvis står destruktiv klubbledelse frem som et viktig aspekt som bør undersøkes i større grad i fremtiden. Informantene ga beskrivelser av hvordan sportsdirektør, styre og klubbmedlemmer ellers kan spille sentrale roller både for hvordan destruktiv treneratferd ikke blir slått ned på, men også for hvordan utøveres rettigheter forvaltes i en grad som oppleves destruktivt. Destruktiv ledelse innebærer, som denne studien viser, mer enn bare destruktiv treneratferd, og nærmere undersøkelse av andre sentrale aktører innenfor idretten kan derfor gi veldig spennende bidrag til å forstå destruktiv ledelse som fenomen i idrett.

## 8.0 Litteraturliste

- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational process. I G. C. Roberts (Red.), *Motivation in sport and exercise* (s. 161-176). Human Kinetics.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3. utg.). Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Brackenridge, C. (1997). He owned me basically... ' Women's experience of sexual abuse in sport. *International review for the sociology of sport*, 32(2), 115-130.
- Bråten, S. (2004). *Kommunikasjon og samspill: Fra fødsel til alderdom* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The mediating role of economic leader–member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International journal of sport psychology*, 21(1), 91-100
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology*, 3, 113-135.
- Coté, J., Erickson, K., & Duffy, P. (2013). Developing the expert performance coach. I D. Farrow, J. Baker, & C. MacMahon (Red.), *Developing sport expertise. Researchers and coaches put theory into practice* (s. 96-112). Routledge.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2015). Illuminating and applying “the dark side”: Insights from elite team leaders. *Journal of applied sport psychology*, 27(3), 249-267.

- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2014). Driving and sustaining culture change in Olympic sport performance teams: A first exploration and grounded theory. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 36*(1), 107-120.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming*: Universitetsforlaget.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Donnelly, P. (1997). Child labour, sport labour: Applying child labour laws to sport. *International review for the sociology of sport, 32*(4), 389-406.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: Årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel, 2*, 207-227.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of leadership studies, 1*(3), 26-43.
- Fasting, K., Brackenridge, C., & Sundgot-Borgen, J. (2004). Prevalence of sexual harassment among norwegian female elite athletes in relation to sport type. *International review for the sociology of sport, 39*(4), 373-386.
- Fasting, K., Chroni, S., Hervik, S. E., & Knorre, N. (2011). Sexual harassment in sport toward females in three European countries. *International review for the sociology of sport, 46*(1), 76-89.
- Fedderson, N. B., Morris, R., Littlewood, M. A., & Richardson, D. J. (2020). The emergence and perpetuation of a destructive culture in an elite sport in the United Kingdom. *Sport in Society, 23*(6), 1004-1022.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology, 23*(2), 223-242.

- Gilson, T. A., Paule-Koba, A. L., & Heller, E. A. (2013). The social-psychological implications of a coaching change at the collegiate level. *Journal of Intercollegiate Sport*, 6(2), 164-178.
- Gould, D., Greenleaf, C., Guinan, D., & Chung, Y. (2002). A survey of US Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The sport psychologist*, 16(3), 229-250.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (Vol. 7). Universitetsforlaget.
- Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153.
- Henriksen, K., & Stambulova, N. (2017). Creating optimal environments for talent development: A holistic ecological approach. I J. Baker, S. Copley, J. Schorer & N. Wattie (Red.), *Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport* (s. 271-284). Routledge.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Tano.
- Homans, C. (1961). *Social Behaviour - its elementary forms*. Routledge & Kegan Paul.
- Husserl, E. (1962). *Ideas: General introduction to pure fenomenology*. Collier.
- Høigaard, R. (2020). *Gruppedynamikk og ledelse i idrett*: Cappelen Damm akademisk.
- Høigaard, R., & Giske, R. (2019). Ledelse og lederteorier i en idrettslig kontekst. I S. A. Sæther (Red.), *Idrettsvitenskap. Perspektiver og praksis*. (s. 215-239). Universitetsforlaget.

- Høigaard, R., & Haugeland, R. (2008). *Gruppedynamikk i idrett*. Høyskoleforlaget.
- Ingebrigtsen, J. E. (2015). Treneren - hvordan er det mulig å ta hensyn til alt og alle? I S. A Sæther (Red.), *Trenerroller* (s. 15-26). Fagbokforlaget.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of management perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The psychologist*, 18(7), 412-415.
- Jowett, S., & Poczwadowski, A. (2007). Understanding the Coach-Athlete Relationship. I S. Jowett & D. Lavalley (Red.) *Social Psychology in Sport* (s.3-14). Human Kinetics.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, B. P. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kavanagh, E., Brown, L., & Jones, I. (2017). Elite athletes' experience of coping with emotional abuse in the coach–athlete relationship. *Journal of applied sport psychology*, 29(4), 402-417.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. I J. Barling, E. K Kelloway & M. R Frone (Red.), *Handbook of work stress*, (s. 89-112). Sage
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15(2), 135-159.

- Kile, S. (1990). Helsefarleg leierskap: Ein eksplorerande studie (Health endangering leadership. An exploratory study). *Bergen, Norway: Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet I Bergen.*
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences, 2(2)*, 51-56.
- Krasikova, D., Green, S., & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management, 39*, 1308-1338.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad notam Gyldendal.
- Kvamme, S. V. (2021). Sju Godset-spillere har varslet NISO om rasisme. *TV2*. Hentet 21.05, 2021 fra: <https://www.tv2.no/a/13927414>
- Lafrenière, M.-A. K., Jowett, S., Vallerand, R. J., Donahue, E. G., & Lorimer, R. (2008). Passion in sport: On the quality of the coach–athlete relationship. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 30(5)*, 541-560.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology, 10(2)*, 269-299.
- Liebert, R. M., & Liebert, L. L. (1995). *Science and behavior: An introduction to methods of psychological research* (4. utg.). Prentice-Hall.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*: Oxford University Press.
- Lofland, J. (1971). *Analyzing Social Settings*. Wadsworth.
- Markula, P., & Silk, M. L. (2011). *Paradigmatic Approaches to Physical Culture*. Palgrave Macmillian.
- Marshall, C., & Rossmann, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. Sage.



- Martin, R. M. (2014). *Consequences of destructive leadership through the experiences of Millennial followers* (Doktorgradsavhandling). University of The Incarnate Word.
- McGregor, D. (1968). *Mennesket og bedriften*. Gyldendal.
- Mehus, I. (2015). Motivasjon ... til hva? I S. A. Sæther (Red.), *Trenerroller* (s. 27-44): Fagbokforlaget.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: Sage.
- Namie, G., & Namie, R. (2009). *Bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*: Sourcebooks, Inc.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*: Universitetsforlaget.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Parent, M. M., & Séguin, B. (2008). Toward a model of brand creation for international large-scale sporting events: The impact of leadership, context, and nature of the event. *Journal of sport management*, 22(5), 526-549.
- Parent, S., & Bannon, J. (2012). Sexual abuse in sport: What about boys? *Children and Youth Services Review*, 34(2), 354-359.
- Patel, R., Davidson, B., & Larsen, F. B. (1995). *Forskningsmetodikkens grunnlag: Å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. Universitetsforlaget.
- Pedersen, H., Svendsen, T. B., & Einarsen, S. (2015). Arbeidsgivers styringsrett: Det juridiske grunnlaget for ledelse og styring i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 69-90). Fagbokforlaget.
- Powers, S., Judge, L. W., & Makela, C. (2016). An investigation of destructive leadership in a division I intercollegiate athletic department: Follower perceptions and reactions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 297-311.

- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. I S. Jowette & D. Lavallee (Red.), *Social Psychology in Sport* (s. 57-73). Human Kinetics.
- Røkeberg, M. W., Bjerkeseth, A. W., & Hussain, H. (2021). Strømsgodset anmelder rasisme-saken til NFF. *NRK*. Hentet 21.05, 2021 fra:  
<https://www.nrk.no/osloogviken/stromsgodset-anmelder-rasisme-saken-til-nff-1.15474512>
- Seifried, C. (2018). The use of sport in North Korea: An illustrative case of megalomania as a style of destructive leadership. *Journal of Contemporary Athletics* 12(3), 189-207.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Skilbrei, M. L. (2019). *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of Leadership Behaviour on Job Satisfaction, Health and Efficiency*. (Doktorgradsavhandling), Universitetet i Bergen.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-Faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift fur Psychologie*, 222(4), 221-232.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart & Winston.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. A. (2007). Elite female swimmers' experiences of emotional abuse across time. *Journal of emotional abuse*, 7(4), 89-113.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. A. (2008). Defining and categorizing emotional abuse in sport. *European Journal of Sport Science*, 8(4), 173-181.

- Stirling, A. E., & Kerr, G. A. (2014). Initiating and sustaining emotional abuse in the coach–athlete relationship: An ecological transactional model of vulnerability. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 23(2), 116-135.
- Sæther, S. A. (2015). *Trenerroller*. Fagbokforlaget.
- Sæther, S. A. (2017). *De norske fotballtalentene: Hvem lykkes og hvorfor?* Universitetsforlaget.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Wagstaff, C., & Burton-Wylie, S. (2018). Organizational culture in sport: A conceptual, definitional, and methodological review. *Sport and Exercise Psychology Review*, 14(2), 32-52.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: En alternativ lærebok*: Universitetsforlaget.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «*Destruktiv ledelse i idrett*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse i hvilken grad destruktiv ledelse forekommer i idrett, samt dine egne tanker og refleksjoner tilknyttet hva destruktiv ledelse innebærer, og hvordan det kan påvirke deg som idrettsutøver. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Mitt navn er Kristian Sigvartsen og jeg er student ved idrettsvitenskap på NTNU. I forbindelse med min avsluttende masteroppgave skal jeg gjennomføre et forskningsprosjekt om destruktiv ledelse i idrett. Det understrekes at det ikke er med hensikt om å henge ut noen trenere, men heller å belyse nyansene tilknyttet hvordan ulike former for ledelse kan påvirke utøvere på forskjellig måte, og bidra til å danne en mer helhetlig forståelse av ledelsesbegrepet innenfor idrett. Særlig ønsker jeg med dette prosjektet å belyse de forskjellige typene atferd som assosieres med destruktiv ledelse, i hvilken grad de forekommer, samt hvilke konsekvenser de involverte selv mener at denne atferden kan ha for seg selv og andre.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Det har blitt definert noen kriterier for hvem det er ønskelig at skal delta i prosjektet. Disse er valgt med en hensikt om å legge til rette for de informantene jeg tror kan gi mest mulighet til å belyse fenomenet.

Du er valgt ut fordi du er en av 8-12 tidligere eller nåværende idrettsutøvere på internasjonalt nivå, eller øverste nivå i Norge, som anses å kunne ha noe å bidra med i denne undersøkelsen. Du er mellom 18-35 år, eller har under 10 år siden eventuell karriereslutt.

Du er kontaktet fordi du har kjennskap til noen i mitt nettverk, bestående av tidligere kontakter fra egen idrettsdeltagelse, mine forelesere fra universitetet, eller kontaktene til min veileder.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Datainnsamlingen vil bestå av ett intervju som varer i ca. 30-40 minutter og omhandler deg som idrettsutøver, med fokus på dine tanker og refleksjoner rundt situasjoner som har utspilt seg mellom trenere og deg eller dine lagkamerater. Intervjuene vil gjennomføres til den tid som passer best for deg. Det kan gjøres over telefon, Zoom/Teams/Skype, ut ifra hva du

foretrekker. Hvis det er greit for deg, så vil det bli gjort opptak av intervjuene ved bruk av kryptert båndopptaker. Disse vil til enhver tid bli oppbevart i all sikkerhet, og i ettertid bli slettet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. All data som samles inn, vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt, slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne deg i prosjektet. Det er dermed kun meg og min veileder som vil ha informasjon om hvem som deltar. Intervjuopptaket vil bli kryptert, og vil deretter kun bli behandlet av meg og min veileder, i tråd med NTNUs retningslinjer for datainnsamling.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres og slettes når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er ved utgangen av desember 2021. Ved prosjektslutt vil både de transkriberte dataene og lydfilene bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Professor Rune Høigaard, NTNU/UIA, tlf. 41474163, epost: [rune.hoigaard@uia.no](mailto:rune.hoigaard@uia.no)  
Mastergradsstudent Kristian K. Sigvartsen, NTNU, tlf. 48173386, epost: [kristiansigvartsen@gmail.com](mailto:kristiansigvartsen@gmail.com)

- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen NTNU, tlf. 93079038, epost: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)

- Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Professor Rune Høigaard  
Prosjektansvarlig

Kristian K. Sigvartsen  
Forsker/ mastergradsstudent

## Vedlegg 2: intervjuguide

### Intervjuguide

#### Intro:

Kort om meg og prosjektet

Kort gjennomgang av hvordan intervjuet vil bli gjennomført.

Kort om hvordan dataene vil bli behandlet oppbevart og hva som skjer med intervjufilene etter prosjektslutt.

NB: Tydeliggjør at dette er anonymt og konfidensielt

#### Trener-utøver relasjon:

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til dine trenere?

- Profesjonell vs. vennskapelig
- Aktiv/passiv, i fokus/i bakgrunnen?
- Før satsing vs. etter satsing. Likheter/ulikheter?

Hva vil du si kjennetegner en god trener?

#### Destruktiv ledelse:

Hva mener du er en dårlig trener?

Har du opplevd at en trener har brukt makten sin på en negativ måte?

(få nyanserte beskrivelser)

- Hvilken effekt hadde det på deg? På andre?

Har det oppstått noen situasjoner der du har følt ubehag som resultat av trenerens handlinger, mot deg selv eller andre? (få frem ulike eksempler / beskrivelser)

Hva gjorde de / Hvordan oppstod dette? Hyppighet?

Hvilken effekt har / hadde den typen hendelser på deg? På andre spillere / På hele laget andre?

Har du noen tanker om hvorfor treneren handlet som han/hun gjorde?

- Hvem kunne gjort noe annerledes? Hvordan?
- Hvem har ansvaret for å forhindre/unngå den typen hendelser?
- Hvorfor tror du likevel denne typen situasjoner oppstår?

Har dine lag/klubbkamerater opplevd noen slike situasjoner? (hvis ja, få frem fortellinger om hva treneren gjorde).

- Hvilken effekt hadde det på utøverne? På treningene? På hele laget? På prestasjoner? Trivsel?

Hvordan opplever du/dere trenerens syn på endring og nye metoder?

- Hvordan opplevde dere som «gruppe» ytre påvirkning på deres metoder?

### **Tilbakeblikk**

- Oppsummer svarene informantene har kommet med, bekreft om det er riktig
- Noe å tilføye?
- Informer om retten til å lese gjennom notatene før resultater publiseres
- Informer om hva som skjer videre



### Vedlegg 3: Transkripsjonsnøkkel:

<b>Symbol</b>	<b>Betydning</b>
//	Deler av et utsagn, et utsagn, eller flere løpende utsagn er tatt ut av fremstillingen.
. (punktum)	Fallende intonasjon, som indikerer slutt punkt i setning.
...	Pause og påfølgende fortsettelse av en enkelt ytring
, (komma)	Stigende intonasjon som indikerer fortsettelse av setning.
<u>Understreking</u>	Trykksterkt ord
VERSALER	Markerer høyere volum i ytring
«tekst»	Rapportert snakk
(tekst)	Mine forklarende kommentarer
<X ord X>	Usikker transkripsjon

## Vedlegg 4: Søknadsskjema NSD



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Destruktiv ledelse i idrett

#### **Referansenummer**

412235

#### **Registrert**

13.01.2021 av Rune Høigaard - rune.hoigaard@uia.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Rune Høigaard, rune.hoigaard@uia.no, tlf: 41474163

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Kristian K. Sigvartsen, kristiansigvartsen@gmail.com, tlf: 48173386

#### **Prosjektperiode**

01.01.2021 - 31.12.2021

#### **Status**

15.02.2021 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 15.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 15.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, og særlige kategorier av personopplysninger om helse frem til 31.12.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema-diktafon er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

