

Olav Winje Wiik

Lederadferd i idrett og næringslivet

En studie om forbindelsen mellom idrett og næringslivet

Masteroppgave i
Seksjon for Idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2023

1 Abstrakt

Introduksjon: Til tross for mange års forskning på sammenhengen mellom ledelse i idrett og næringslivet, er det lite empiriske data tilgjengelig om hvor nær disse to områdene er (Gordon, 2007, s. 274; Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 220). Weinberg og McDermott (2002) mener det trengs mer empirisk data for å underbygge koblingene mellom idrett og næringslivet. Motivasjon blir anerkjent som et av områdene som kunne være fruktbare å undersøke.

Forskningsspørsmål: Hvordan bidrar lederadferd i idrett og næringslivet til motivasjon?

Metode: I den aktuelle studien ble det brukt en kvalitativ forskningsmetode, gjennomføring av semistrukturerte intervjuer og analyse av data ved hjelp av en refleksiv tematisk analyse (Clark og Braun 2021). Seks ledere fra næringslivet og fire ledere/trenere fra idretten ble representert i utvalget som inkluderte ulike erfaringsnivåer som ledere/trenere, kjønn og bransje/idrett.

Resultat: Resultatet av analysen består av tre hovedtemaer som beskriver hvordan lederadferd i idretten og næringslivet bidrar til motivasjon: (1) Lederadferd i idrett og næringslivet (2) Elementer som bidrar til motivasjon (3) Forbindelsen mellom idrett og næringslivet.

Konklusjon: Basert på resultatene i den aktuelle studien virker det sannsynlig at norske ledere i idretten og næringslivet er klar over hvilke forutsetninger og adferder som er relevant for at utøvere og ansatte skal ha en følelse av motivasjon. Det er tydelig at tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet er situasjonsbestemt og individuelt i forhold hvilken lederadferd som foretrekkes av utøvere/ansatte.

2 Innholdsfortegnelse

1	Abstrakt.....	2
2	Innholdsfortegnelse.....	3
3	Introduksjon	5
3.1	<i>Bakgrunn for tema</i>	5
3.2	<i>Formål</i>	7
3.3	<i>Problemstilling.....</i>	7
3.4	<i>Struktur for oppgaven</i>	7
4	Teoretisk forankring	8
4.1	<i>Selvbestemmelsesteorien</i>	8
4.1.1	<i>Tidligere forskning om SDT - Tjenende Ledelse og LMX.....</i>	9
4.2	<i>Selvbestemmelsesteoriens Minit teorier.....</i>	11
4.2.1	<i>Mini teorier og ledelse.....</i>	13
4.3	<i>Ledelse.....</i>	15
4.4	<i>Ledelsesteorier</i>	17
4.4.1	<i>Tjenende ledelse (SL).....</i>	18
4.4.2	<i>Leder-medarbeider-relasjon teori (LMX).....</i>	21
4.5	<i>Forbindelsen mellom idrett og næringslivet.....</i>	23
5	Teoretisk bakgrunn for tema i intervjuguide	26
5.1	<i>Arbeidsmiljø.....</i>	26
5.2	<i>Kommunikasjon.....</i>	28
5.3	<i>Relasjoner.....</i>	30
6	Metode.....	33
6.1	<i>Vitenskapelig forankring</i>	33
6.2	<i>Hermeneutikk.....</i>	34
6.3	<i>Semi-strukturert Intervju</i>	36
6.4	<i>Tematisk Analyse.....</i>	37
6.5	<i>Utvalg.....</i>	39
6.6	<i>Metodevalg</i>	40
6.6.1	<i>Komparativ case-studie</i>	40
6.6.2	<i>Pilotintervju</i>	40
6.6.3	<i>Intervjuene</i>	41

6.6.4	Lydopptak	42
6.6.5	Transkribering.....	42
6.6.6	Analyse	43
6.7	<i>Kvalitetsvurdering</i>	44
6.7.1	NSD	44
6.7.2	Informert Samtykke.....	45
6.7.3	Refleksivitet	45
6.7.4	Kritikk av problemstillingen	46
6.7.5	Etiske overveielser	47
6.7.6	Studiens Pålitelighet	48
7	Resultat	50
7.1	<i>Lederadferd i idrett og næringslivet</i>	51
7.1.1	Felles for lederadferd i idrett og næringslivet	53
7.2	<i>Elementer som bidrar til motivasjon</i>	54
7.3	<i>Forbindelsen mellom idrett og næringslivet</i>	58
8	Diskusjon	61
8.1	<i>Lederadferd i idrett og næringslivet</i>	61
8.1.1	Lederadferd i næringslivet.....	61
8.1.2	Lederadferd i idrett	62
8.1.3	Underkategorier for lederadferd i idrett og næringslivet	64
8.2	<i>Elementer som bidrar til motivasjon</i>	66
8.2.1	“Basic Psychological Needs Theory” (BPNT).....	68
8.3	<i>Forbindelsen mellom idrett og næringslivet</i>	73
8.4	<i>Begrensninger</i>	75
8.5	<i>Styrker ved studien</i>	76
8.6	<i>Praktiske implikasjoner og veien videre</i>	77
9	Konklusjon	78
10	Litteraturliste	80
11	Vedlegg 1:	93
12	Vedlegg 2:	97
13	Vedlegg 3	104

3 Introduksjon

3.1 Bakgrunn for tema

Bakgrunnen for dette masterprosjektet har sitt opphav i min bacheloroppgave nemlig å undersøke om ulike typer lederadferder påvirker idrettsutøveres indre motivasjon og opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet. Min interesse for fagområdet ledelse har vokst siden jeg startet på Norges Idrettshøgskole. Gjennom studieårene har jeg tilegnet meg mer kunnskap om hvor kompleks ledelse i både idrett og næringslivet er. Dette har gjort meg nysgjerrig på å utforske hvordan lederadferd i idrett og næringslivet bidrar til motivasjon. Til tross for mange års forskning på sammenhengen mellom ledelse i idrett og næringslivet, er det lite empiriske data tilgjengelig om hvor nær disse to områdene er (Gordon, 2007, s. 274; Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 220). Samtidig er det blitt argumentert for at det er en kobling mellom de to feltene, ettersom bedriftsledere ofte bruker idrettsterminologi for å beskrive ulike aspekter ved virksomheten (Levleva & Terry, 2008, s. 8).

Forskning innenfor idrettsledelse har blitt gjennomført siden 1970-tallet, og har blant annet vist hvordan trenerens adferd påvirker idrettsprestasjoner og idrettsutøverens psykologiske velvære (Borghini et al., 2017, s. 2599). I arbeidet med å skape aktivitet, er en av de viktigste rollene til en trener i idretten å utvikle og optimalisere prestasjonen for utøverne (O'Boyle et al., 2015, s. 156). Ledelse er blitt forsket på i næringslivet i lang tid, og det er spesielt blitt sett på egenskaper, adferd og lederstil, ferdigheter, sosial utveksling, beredskap, organisasjonssystemer, strategisk ledelse, ledereffektivitet og funksjonelle og situasjonsbetingede perspektiver (Fernandez, 2008, s. 175-176; Hernandez et al., 2011, s. 1165; Zaccaro & Klimoski, 2001, s. 6-7).

Loehr og Schwartz (2001) har beskrevet ledere som «bedriftsidrettsutøvere» og foreslår at for å prestere på høyt nivå over lengre perioder, må de trene på samme systematiske måte som idrettsutøvere gjør. Bedriftsverdenen bruker ofte idrett som en analogi for miljøet der de fleste virksomheter opererer (Levleva & Terry, 2008, s. 8).

I tillegg blir ledelse sett på som en del av individets samlede adferd og det er blitt avdekket en rekke lederstiler som for eksempel diktatorisk, autokratisk, deltakende og laissez faire, karismatisk, retningsgivende, støttende, deltakende og prestasjonsorientert, transaksjons- og transformasjonsorientert og menneskeorientert og oppgaveorienterte stiler (Fletcher & Arnold, 2011, s. 224). Dessuten blir coaching brukt av en del aktører i næringslivet der en erfaren person gir hjelp og veiledning til en annen arbeidstaker (Weinberg & McDermott, 2002, s. 283). Weinberg og McDermott (2002) fant også at det fortsatt er behov for mer empirisk data for å underbygge koblingene mellom idrett og næringslivet. Motivasjon blir anerkjent som et av områdene som kan være fruktbare å undersøke. Spesifikt i idretten vil målsetting for sesong til sesong være spennende å undersøke videre (Forsblom et al., 2019, s. 776).

Skinstad (2020) har uttalt at: *«Plasseringer er avhengige av hva andre gjør. Du må konsentrere deg om hva du må bli bedre på, og der tror jeg næringslivet har noe å lære»* (Skinstad, Å 2020, sitert i Litland, 2020). Uttalelsen peker på sammenhengen mellom idrett og næringslivet med tanke på å prestere. I tillegg viser tidligere forskning, som satte søkelys på faktorene ledelse, samhold og kommunikasjon, at det er likhet mellom suksess i idrett og næringslivet (Weinberg & McDermott, 2002, s. 282). Når det kommer til prestasjon i begge områdene er dette individuelt, kontekstbasert og vanskelig å definere, men *«det er vanskelig å få til noe dersom man ikke gleder seg til å gå på jobb eller trening; i tillegg hvis man ikke har den indre driven»* (Skinstad, Å, 2020, sitert i Litland, 2020). Den indre driven kan referere til indre motivasjon, som handler om å gjøre noe fordi det er interessant eller finner glede i det (Ryan & Deci, 2000, s. 55). Indre motiverte mennesker vil delta i en aktivitet for sin egen tilfredsstillelse og fordi han eller hun velger å delta (Williams & Krane, 2020).

- *«I tillegg er det slik at indre motivasjon har fordelaktige eller instrumentelle konsekvenser nettopp fordi det gir bedre resultater og prestasjoner. Med andre ord lønner det seg å være indre motivert på jobben og i andre sammenhenger».*
(Kuvaas, 2022).

Ifølge Ryan og Deci (2000) vil indre motiverte mennesker utføre en aktivitet fordi det er gøy eller utfordrende, og ikke drives av ytre belønning som betaling eller andre fordeler.

3.2 Formål

Siden vi lever i en verden hvor god ledelse er like relevant for både idrett og næringslivet, er det like vesentlig for begge felt å tilføre mer *kunnskap om og videreutvikling* av ledelse. Motivasjon er viktig uavhengig av hvem man er, hvor man jobber og hvem man jobber sammen med. Formålet med denne masteroppgaven er derfor å utforske ledelsesadferd i idrett og næringslivet, og hvordan ledelse påvirker motivasjon og prestasjoner. Med utgangspunkt i Greenleaf (1977) sin forskning på tjenende ledelse, Graen og Uhl-Bien (1995) sin forskning på leder-medarbeider-relasjon og Deci og Ryan (1985) sin forskning på selvbestemmelsesteorien, vil jeg se på hvordan ledelsesadferd bidrar til motivasjon og belyse forbindelsen mellom idrett og næringslivet.

3.3 Problemstilling

Målet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan lederadferd påvirker motivasjon i idrett og næringslivet formålet til oppgaven. Problemstillingen er derfor:

- Hvordan bidrar lederadferd i idrett og næringslivet til motivasjon?

Problemstillingen vil bli målt ved bidrag gjennom intervju og meninger ledere har om temaet.

3.4 Struktur for oppgaven

I denne oppgaven tar jeg deg som leser gjennom min forskning på ledelse. I kapittel fire kan du lese om den teoretiske forankringen av oppgaven. I kapittel fem vil jeg presentere bakgrunnen for intervjuguidene jeg anvender i intervjuprosessen. Kapittel seks vil ta for seg metoden brukt i denne forskningsoppgaven. Videre vil kapittel syv inneholde en presentasjon av resultatene fra analysen av data som er innhentet. I kapittel åtte vil jeg diskutere valgte

teorier og tidligere forskning opp mot resultatene, samt begrensninger og styrker ved den nåværende studien, og praktiske implikasjoner. Til slutt blir oppgaven konkludert i kapittel ni.

4 Teoretisk forankring

4.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) representerer et bredt rammeverk for studiet av personlighet og menneskelig motivasjon (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000). SDT artikulere en formell teori som definerer indre og varierte ytre kilder til motivasjon og en metateori for innramming av motivasjonsstudier. I tillegg gir den en beskrivelse av de respektive rollene til indre og typer ytre motivasjon i sosial og kognitiv utvikling og i individuelle forskjeller (Deci et al., 2017, s. 22). SDT fokuserer på hvordan kulturelle og sosiale faktorer letter eller undergraver menneskers følelse av initiativ og vilje, og videre til deres velvære og kvaliteten på deres prestasjoner (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000). Forhold som støtter individets opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet hevdes å fremme de mest frivillige og høykvalitetsformene for motivasjon og engasjement for aktiviteter (Deci et al., 2017, s. 22).

SDT består av ulike miniteorier (se pkt. 4.2) – og i en av disse, Basic Psychological Needs Theory (BPNT; Ryan & Deci, 2000, 326) utdypes tre grunnleggende behov som anser autonomi, kompetanse og tilhørighet som viktige forløpere for menneskers trivsel, prestasjon og motivasjon, og en forutsetning for behovstilfredstillelse (Deci et al., 2017, s. 22). Autonomi krever indre godkjenning av adferd, slik at mennesker opplever en følelse av eierskap til sine handlinger. Kompetanse innebærer å overvinne utfordringer og oppnå en følelse av mestring. Tilhørighet handler om en følelse av gjensidig tilknytning og følelse av gjensidig omsorg for og fra andre (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Videre foreslår SDT at i hvilken grad noen av de tre psykologiske behovene ikke støttes i en sosial kontekst, vil ha en negativ innvirkning på velvære i den settingen (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).

Når ledere støtter autonomi, tilhørighet og kompetanse er det mer sannsynlig at de ansatte vil føle seg autonomt motiverte. Autonomt motiverte ansatte engasjerer seg i arbeidet sitt med full følelse av vilje, forstår verdien og hensikten med jobben og tar selvstendige avgjørelser på hvordan man utfører arbeidsoppgavene (Deci et al., 2017, s. 20) Dessuten presterer autonomt motiverte medarbeidere mer pålitelig, bedre, lærer bedre og er lykkeligere på jobb (Deci et al., 2017, s. 20). Når derimot en persons grunnleggende psykologisk behov ikke dekkes, kan motivasjonen reduseres og oppleves kontrollert. Kontrollert motivasjon innebærer at en ansatt gjør en aktivitet fordi de føler at de «må» eller for å oppnå et avgrenset resultat (Deci, et al., 2017, s. 20). Kontrollert adferd er avhengig av oppfordring, belønning eller drevet av internt press som skyldfølelse. Sammenlignet med kontrollert motivasjon, gir autonom motivasjon bedre adferdsmessige resultater (vedvarende villig deltakelse), positive opplevelser, mindre jobbstress og høyere tilfredshet på arbeidsplassen (Deci, et al., 2017, s. 25).

Når det kommer til arbeidsplassen i næringslivet referer autonomistøtte til handlinger som fremmer mer utforskende, skjønnsmessig arbeidsadferd. Det vil si å tilby muligheter for valg og innspill, oppmuntre til selvinitiering og unngå bruk av eksterne kontroller som belønning eller sanksjoner for å skape spesifikk arbeidsadferd (Deci et al., 2017, s. 38).

Kompetansestøtte innebærer handlinger som fremmer ansattes effektivitet eller mestring. Det kan være deling av kunnskap, gi veiledning og struktur, gi tilbakemeldinger og etablere realistiske, men utfordrende forventninger (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Relasjonsstøtte referer til adferd som viser aktiv interesse, omsorg og fellesskap blant ansatte. Det handler om å innta ulike perspektiver, aktiv lytting, veiledning og muligheter for å utvikle relasjoner med andre (Ryan & Deci, 2020, s. 1).

4.1.1 Tidligere forskning om SDT - Tjenende Ledelse og LMX

I tråd med selvbestemmelsesteoriens rammeverk anses ledere som en integrert del av den organisatoriske konteksten og spiller en sentral rolle i konstruksjonen av et individs arbeidserfaringer. Dermed er tjenende ledere sentrale i å gi de nødvendige forutsetningene for

å støtte tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene; autonomi, tilhørighet og kompetanse (Chiniara & Bentein, 2016, s. 127). Ledere spiller en sentral rolle i å forme motivasjon på arbeidsplassen og legge til rette for fordelaktige resultater (Oostlander et al., 2014, s. 885).

Van Dierendonck (2010) trekker frem nøkkelegenskaper som ydmykhet, autentisitet, å styrke, forvalte og utvikle mennesker, å gi retning, å gi mellommenneskelig aksept. Disse har klare konseptuelle bånd til SDT's behovstfredsstillelse. Tjenende ledelse kan bidra til å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene for å motivere menneskelig adferd. Når tjenende ledere oppnår selvbestemmelse hos medarbeidere bidrar dette til å bygge meningsfylte relasjoner (Chiniara & Bentein, 2016, s. 127).

Leder-medarbeider forholdet (LMX) er en viktig faktor for å fremme behovstfredsstillelse, som igjen legger til rette for autonom motivasjon og positive arbeidsrelaterede resultater (Graves & Luciano, 2013, s. 529). Dessuten fant Grave og Luciano (2013) at den ansattes oppfatning av om relasjonen til leder var god bidrar dette til vedkommende sitt behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Høy grad av autonomi og kompetanse kan resultere i økt autonom motivasjon, som igjen fører til høyere nivåer av tilfredshet og engasjement på jobb. I motsatt tilfelle kan ansatte som opplever en dårlig relasjon til sin leder oppleve mindre behovstfredsstillelse og autonom motivasjon, og prestere dårligere (Graves & Luciano, 2013, s. 529).

Tidligere forskning viser at selvrapporterte likheter mellom kilder til arbeidsmotivasjon ikke er knyttet til kvaliteten på leder-medarbeider forholdet (Barbuto & Gifford, 2012, s. 24).

Ledere bør merke seg at de kan utvikle relasjoner av høy kvalitet med medarbeidere selv om de kan være motivert av andre faktorer enn selve lederen. Ledere må fortsatt være klar over forskjeller i motivasjon for å lykkes med å utnytte hver medarbeiders dominerende kilde til motivasjon for å skape resultater og nå ulike mål (Barbuto & Gifford, 2012, s. 24).

Noe av en leders jobb er å legge til rette for gode relasjoner av høy kvalitet mellom kolleger og teammedlemmer ved å bygge og utvikle gruppen og inkludere nye medlemmer i teamet på en god måte. En medarbeiders behov for tilhørighet vil da ofte tilfredsstilles ved at de opplever å være en del av gruppen, har mennesker som bryr seg om dem og er i stand til å ta vare på andre (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Å ha nære venner på jobb bidrar til ens opplevelse og tilfredshet i jobben. Kolleger er således en viktig kilde til grunnleggende psykologiske behovstilfredsstillelse og motivasjon på arbeidsplassen (Forner et al., 2020, s. 86). I tillegg skaper ledere muligheter for teamsosialisering ved utvikling av genuine og støttende relasjoner mellom medarbeidere. For eksempel gir sosiale aktiviteter, felles lunsjer og arrangementer, muligheter for nye teammedlemmer til å være sosiale i et avslappet og uformelt miljø. Viktigheten av å introdusere eller inkludere nye medlemmer i teamet blir også understreket (Forner et al., 2020, s. 86).

4.2 Selvbestemmelsesteoriens Miniteorier

SDT viser til seks miniteorier. Hver av dem ble utviklet for å forklare et sett med motivasjonsbaserte fenomener som dukket opp fra feltforskning. De tar derfor opp en fasett av motivasjon eller personlighetsfunksjon:

1. «Cognitive Evaluation Theory» (CET) tar spesifikt for seg effekten av sosiale kontekster på indre motivasjon. Teorien viser hvordan faktorer som belønning, mellommenneskelige kontrollering og personlig engasjement påvirker indre motivasjon og interesse. CET dreier seg om motivasjon som er basert på tilfredsstillelsen ved å oppføre seg «for sin egen skyld» (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).
2. “Organismic Integration Theory” (OIT) tar for seg ytre motivasjon i dens ulike former, med dens egenskaper, variabler og konsekvenser. Det er distinkte former for instrumentalitet, som inkluderer ekstern regulering, introjeksjon, identifikasjon og integrasjon. Disse undertypene av ytre motivasjon blir sett på som fallende langs et kontinuum av internalisering. Jo mer internalisert den ytre motivasjonen er, desto mer

autonom vil personen være når han utfører atferden (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).

3. “Causality Orientations Theory” (COT) beskriver individuelle forskjeller i menneskers tendenser til å orientere seg mot miljøer og regulere adferd på ulike måter. COT beskriver og vurderer tre typer kausalitetsorienteringer: autonomiorienteringen, kontrollorienteringen og amotiverte eller upersonlige orienteringen (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).
4. “Basic Psychological Needs Theory” (BPNT) utdyper de psykologiske behovene og deres forhold til psykologisk velvære og helse. BPNT argumenterer for at psykologisk velvære og optimal funksjon er basert på kompetanse, tilhørighet og autonomi. Teorien hevder at alle tre behovene er essensielle, og at hvis noen blir hindret av behovene, vil det være tydelige funksjonelle virkninger. I tillegg ser BPNT på tverrkulturelle omgivelser for validering og forbedringer (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).
5. “Goal Contents Theory” (GCT) vokser ut av skillet mellom indre og ytre mål og deres innvirkning på motivasjon og velvære. Indre mål innebærer å gi grunnleggende behovsglede og er dermed differensielt assosiert med velvære. Ytre mål som økonomisk suksess, utseende og popularitet/berømmelse har blitt spesifikt i kontrast til indre mål som fellesskap, nære relasjoner og personlig vekst (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).
6. “Relationships Motivation Theory” (RMT) er opptatt av nære personlige forhold og vennskap samt tilhørende grupper, og antyder at en viss mengde slike interaksjoner ikke bare er ønskelig for de fleste, men faktisk er viktig for deres tilpasning og velvære fordi forholdene gir tilfredshet med behovet for tilhørighet. Personlige forhold har vist seg å ha høyest kvalitet der hver partner støtter den andres autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).

4.2.1 Mini teorier og ledelse

I dette kapittelet har jeg valgt å benytte to av de seks miniteoriene (BPNT og CET) fra selvbestemmelsesteorien i relasjon med ulike lederstiler for å belyse sammenhengen mellom motivasjon og ledelse.

BPNT og ledelse»

Vi vet gjennom forskning at trenerens lederstil i idretter definitivt påvirker i hvilken grad de grunnleggende psykologiske behovene til idrettsutøvere blir oppfylt (Sari et al., 2012, s. 116). Det vil si at miniteorien BPNT har sterk sammenheng med hvordan ledere i idretten utvikler sin lederstil. Resultatene fra Sari et al. (2012) sin studie viser at trenerens lederstiler har effekt på tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene og idrettsutøveres kommunikasjonsevner. Arbeidsplassen er en arena som tydelig både kan møte og hindre ansattes behov når for autonomi, kompetanse og tilhørighet til andre. Interessant nok viser forskning på ledelse at noen lederstiler ser ut til å være bedre egnet til å øke motivasjonen og trivsel blant ansatte enn andre (Hetland et al., 2011, s. 508). I tråd med selvbestemmelsesteorien, hevder tilhengere av transformasjonsledelse at et sentralt trekk ved transformasjonsledere er at de er i stand til å møte medarbeideres behov. Ledere har en unik posisjon der de i vesentlig grad kan påvirke avgjørende faktorer vedrørende ansattes motivasjon og helse (Nielsen et al., 2008, s. 467).

En annen lederstil som har vært mye omtalt i forskning er transaksjonsledelse. Denne teorien består i utgangspunktet av belønninger avhengig av forespurt prestasjon, samt mer korrigerende og overvåkende adferd gjennom komponentene «kontingent belønning» og «administrasjon ved unntak». Behovsoppfyllelse i transaksjonsledelse er ikke ubetinget, da det er klare betingelser for å oppnå belønning fra lederen. Dessuten har lederen kontroll over belønningene og foreslås å være mindre opptatt av å utvikle ansatte gjennom å styrke dem og inspirere dem til å gå utover egeninteressen (Hetland et al., 2011, s. 510). Når det gjelder

behovet for autonomi, kan transaksjonsledelse være tettere knyttet til kontrollert motivasjon, i motsetning til autonom motivasjon, spesielt for de mer korrigerende og kontrollerende komponentene i transaksjoner (Deci & Ryan, 2008, s. 15). Kontrollert motivasjon er en funksjon av ytre betingelser for belønning eller straff, og regulering av handling ved for eksempel godkjenning eller betinget selvfølelse. Når mennesker blir kontrollert, opplever de press til å føle, tenke eller oppføre seg på bestemte måter, noe som helt klart er en trussel mot behovet for autonomi (Deci & Ryan, 2008, s. 15). Når det gjelder behovet for kompetanse kan medarbeideres autonomi og erfaring med kompetanse undergraves ved bruk transaksjonsledelse, sammenlignet med transformasjonsledelse (Hetland et al., 2011, s. 510).

CET og Ledelse

Yidong og Xinxin (2013) fant at både oppfatningen av etisk ledelse og gruppeetisk ledelse er positivt relatert til individuell innovativ arbeidsadferd. Individuell indre motivasjon derimot vil delvis formidle forholdet mellom oppfatning av etisk ledelse (Yidong & Xinxin, 2013, s. 452). Det positive forholdet mellom etisk ledelse og individuell innovativ arbeidsadferd antyder at når etiske ledere forankrer sine moralske verdier i arbeidet, understreker jobbens innvirkning på organisasjonen, oppmuntrer til åpen kommunikasjon i gruppen og behandler de ansatte med respekt, er det mer sannsynlig at medarbeiderne vil utøve innovativ arbeidsadferd (Yidong & Xinxin, 2013, s. 452).

I følge CET vil ledere som fremmer autonomi, ikke-kontrollerende positive tilbakemeldinger og anerkjenner andre perspektiver om relasjoner av høy kvalitet til sine ansatte, bidra til en følelse av selvbestemmelse hos ansatte. Den tjenende lederen *«fokuserer på seg selv som person og hvordan han med fordel kan tjene andre og hjelpe dem til å utøve sin personlige subjektivitet og autonomi fritt på en moralsk ansvarlig måte»* (Bande et al., 2016, s. 221). Bande et al. (2016) viser at tjenende ledelse påvirker selgeres proaktive og adaptive adferd ved å påvirke individuelle holdninger, og bekrefter at prioritering av ansattes interesser ikke bare kan være normativt hensiktsmessig, men også medvirke til effektiv funksjon av salgsorganisasjoner. I tillegg vil tjenende ledere anerkjenne sitt moralske ansvar for suksessen

til sine underordnede, og at de kan spille en viktig rolle i å styrke sine følgeres oppfatning av selveffektivitet ved å klargjøre rolle og gi sosial støtte. Deltakerne til Bande et al. (2016) viste at indre motivasjon påvirkes av deres oppfattede evne til å utføre salgsoppgaver og av deres oppfatning av en støttende leder (Bande et al., 2016, s. 226).

Ved å bruke CET-rammeverket, argumenterte og bekreftet studien til Javed et al. (2018) at inkluderende ledelse fungerte som en støttende kontekstuell faktor, som forbedret ansattes interne myndiggjøring. Følgelig viste ansatte større vilje til å vise innovativ arbeidsadferd. Inkluderende ledere delegerer makt til ansatte som gjør at de opplever god autonomi til å bestemme sine arbeidsaktiviteter på egenhånd. Inkluderende ledere verdsetter inkludering av ansatte i arbeidsmiljøet, og ansatte som har verdi av å bli inkludert opplever større myndiggjøring (Javed et al., 2018, s. 5). Dermed dyrker inkluderende ledere en støttende ekstern setting, som også støtter forestillingen om CET.

4.3 Ledelse

Antall organisasjoner som arbeider mot å oppnå utviklingsmål gjennom idretten fortsetter å øke (Kang & Svensson, 2019, s. 1). Etter 40 år med teoretisk og empirisk forskning på idrettsledelse fremheves det en tradisjon for posisjonscentrert syn på ledelse og en rekke kunnskapshull til tross for merkbare fremskritt i vår forståelse av ledere i idrettsorganisasjoner siden opprinnelsen av idretten (Kang & Svensson, 2019, s. 3). Forskningen siste årene har utviklet seg fra å undersøke ledelse for trenere på stedet, til studier som undersøker lederes egenskaper og adferd som påvirker leder-følger-relasjonen (Kang & Svensson, 2019, s. 3). Innen forskning på ledelse i næringslivet viser tjenende ledelse å være et relativt nytt paradigme og mye av det som skrives om tjenende ledelse er ikke et resultat av empiriske studier (Beck, 2014, s. 299). Transformasjonsledelse, autentisk ledelse og tjenende ledelse anerkjenner alle viktigheten av et positivt moralsk perspektiv og fokus på følgerens utvikling (Beck, 2014, s. 299). Tjenende ledelse som en konstruksjon er annerledes ved at en slik adferd beveger seg utover å transformere ledelse og utvikle tilhengerne ved å samkjøre lederens og følgernes motiver (Beck, 2014, s. 299).

Etterhvert som nye ledelsesteorier har dukket opp, har det blitt forsøkt å klassifisere dem i generelle kategorier av tilnærminger. Tradisjonelt har disse kategoriseringene (for eksempel adferdsmessige tilnærminger, egenskapstilnærminger, situasjonstilnærminger) først og fremst fokusert på karaktertrekkene til lederen (for eksempel stiler, adferd, egenskaper etc.) og hvordan disse karaktertrekkene gjør han/henne enten effektiv eller ineffektiv i forskjellige situasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 221).

Fletcher og Wagstaff (2009) understreker at det er viktig for utøvere og forskere å bedre forstå organisatoriske påvirkninger på idrettsprestasjoner. De har undersøkt seks ulike linjer som pekte på viktigheten av organisatoriske problemer i eliteidrett. Disse er faktorer som påvirker olympiske prestasjoner, organisatoriske stress, oppfatninger av roller, organisatoriske suksessfaktorer, prestasjonsmiljøer i eliteidrett og organisatoriske medarbeideradferd (Fletcher & Wagstaff, 2009, s. 428). Trenere er ledere toppidrettssammenheng. I mange tilfeller opererer de under "vanlige" lederrollekrav på arbeidsplassen (f.eks. artikulere en visjon, organisering, planlegging, motivering og problemløsning) for å oppnå målrettede resultater gjennom bygging og vedlikehold av effektive team (Serpell et al., 2021, s. 281).

Organisasjonspsykologer har undersøkt ledelse i detalj og foreslått et bredt spekter av teoretiske tilnærminger. Disse inkluderer egenskaper, adferd og lederstil, ferdigheter, sosial utveksling, beredskap, organisasjonssystemer, strategisk ledelse, ledereffektivitet og funksjonelle og situasjonsbetingede perspektiver (Klimoski & Zaccaro, 2001, s. 6-7).

Tidligere forskning som har undersøkt ledelse i organisasjoner, har konseptualisert ledelse som et sett av individers adferd og avdekket en rekke lederstiler: diktatorisk, autokratisk, deltakende og laissez faire, karismatisk, retningsgivende, støttende, deltakende og prestasjonsorientert, transaksjons- og transformasjonsorientert og menneskeorientert og oppgaveorienterte stiler (Fletcher & Arnold, 2011, s. 224). Slike ledelsesteorier forsøker å forklare og organisere kompleksiteten i ledelsens natur og dens konsekvenser. Innen organisasjonsteori er ledelse et av de mest studerte temaene og mange teorier og definisjoner har blitt foreslått for å forklare ledelse i organisasjoner (Hoye, 2004, s. 57).

4.4 Ledelsesteorier

En spirende ledelsesteori som har vært knyttet til blant annet moral, etikk og dyder er tjenende ledelse (Parris & Peachey, 2013, s. 378). I tillegg er leder-medarbeider-relasjonsteori (LMX) et teoretisk rammeverk som stadig har blitt mer utforsket de siste årene (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230). LMX-teori deler noen prinsipper med tjenende ledelse, spesielt i sammenheng med utveksling av høy kvalitet, representert av «in»-gruppen (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230). Tjenende ledere utvikler sterke støttende relasjoner med alle ansatte og kolleger, på samme måte som LMX ledere utvikler tillitsfulle og gjensidig fordelaktige relasjoner med ansatte (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 303). Under er det satt opp en sammenligning av de to teoriene gjort av Barbuto og Wheeler (2006) med egen oversettelse til norsk. Her er det valgt å utelate transformasjonsledelse teori fra modellen fordi jeg ønsker spesifikt å vise likheter og ulikheter mellom LMX-teori og tjenende ledelse:

	Tjenende ledelse	Leder-medarbeider-relasjonsteori
Teoriens natur	Normativ	Deskriptiv
Lederens rolle	For å tjene følgere	For å utvikle positive relasjoner med følgerne
Følgernes rolle	Å bli klokere, friere, mer autonome	Å utvikle positive relasjoner med ledere
Moralsk komponent	Eksplisitt	Uspesifisert
Forventede utfall	Følgertilfredshet, utvikling og forpliktelse til service, samfunnsforbedring	Høy LMX-tilfredshet, gjensidig tillit, økt innsats
Individuelt nivå	Ønske om å tjene	Ønske om å relatere

Mellommenneskelig nivå	Leder tjener følgere	Leder utveksler med følgere
Gruppe nivå	Lederen utvikler gruppen for å møte det medlemmene trenger	Lederen utvikler forskjellige utvekslinger med hver person
Organisasjonsnivå	Lederen forbereder organisasjonen å tjene samfunnet	Uspesifisert
Samfunnsnivå	Lederen etterlater seg en positiv arv til forbedring av samfunnet	Uspesifisert

(Barbuto & Wheeler, 2006, s. 305, min oversettelse).

4.4.1 Tjenende ledelse (SL)

Tjenende ledelse er en holistisk ledelsestilnærming som engasjerer følgerne i flere dimensjoner (etiske, relasjonelle, åndelige og emosjonelle), slik at de kan vokse til det de er i stand til å bli. Teorien søker først og fremst å utvikle følgere på grunnlag av lederens altruistiske og etiske orienteringer. Når følgernes trivsel og vekst prioriteres, er de mer engasjerte og effektive i arbeidet (Eva et al., 2019, s. 111). Tjenende ledelse blir definert av Greenleaf (1977) som en ledelsesteknikk som kjennetegnes ved både sin primære motivasjon til å tjene (hva de gjør) og sin selvkonstruksjon (hvem de er). Fra dette bevisste valget om å «gjøre» og «være» streber lederne etter å lede (Greenleaf, 1977, s. 7). Greenleaf (1977) definerer også denne ledelsesteknikken som en livsstil som begynner med «den naturlige følelsen av at man ønsker å tjene og tjene først», hvor man blir tatt med på en livslang reise innover (Greenleaf, 1977, s. 7). Det kan se ut til at forskningsmiljøer ser seg skeptiske til denne ledelsesteorien i ettersom det stilles spørsmål som: Hvis det er en livsstil – en filosofi, hvordan kan den testes empirisk? Selv Greenleaf innrømmet at tjenende ledelse ville være vanskelig å operasjonalisere og anvende, i tillegg til uortodoks, ettersom "det er ment å være verken en vitenskapelig avhandling eller en hvordan-å-gjøre-det-manual" (Greenleaf 1977, s.

49). Konseptualiseringen Greenleaf (1977) hadde av «tjeneren» kommer fra inntrykket hans av Journey to the East av Hesse (1956) og brukte en karakter ved navn Leo for å beskrive en sann tjener: «Lederskap ble gitt til en mann som av natur var en tjener ... Hans tjenernatur var det virkelige mennesket, ikke skjenket, ikke antatt og ikke til å bli tatt bort» (Hesse, 1956, s. 21, sitert i Parris & Peachey, 2012, s. 379).

Ledere som anvender tjenende ledelse ser på seg selv som forvaltere av organisasjonene, som søker å øke ressursene, økonomiske og andre, som har blitt betrodd dem (van Dierendonck, 2011, s. 1250). Slike ledere ignorerer ikke prestasjonsforventninger selv om de fokuserer på den personlige utviklingen til følgerne sine (Van Dierendonck, 2011, s. 1250). Tjenende ledelse defineres også av lederens karakter og ved å demonstrere deres fullstendige forpliktelse til å tjene andre. Tidligere forskning har vist at det er vanskelig å finne nøyaktig ut hva tjenende ledelsesteori er (Parris & Peachey, 2012, s. 379). Gjennom tiden har det vært tre litteraturgjennomganger som har hatt forskjellige tolkninger av Greenleafs tekster ved å bruke forskjellige terminologier: Russell og Stone (2002) sin gjennomgang avslørte ni funksjonelle attributter/operative egenskaper og karakteristiske kjennetegn ved tjenende ledelse: ærlighet, integritet, visjon, tillitt, modellering, service, verdsettelse av andre, myndiggjøring og banebryting. I tillegg inkluderte Russel og Stone (2002) elleve medfølgende egenskaper som støtter de ni andre: troverdighet, kommunikasjon, forvaltning, kompetanse, synlighet, overtalelse, lytting, innflytelse, undervisning, delegering og oppmuntring (Russel & Stone, 2002, s. 147).

Barbuto og Wheeler (2006) utviklet en integrert modell for tjenende ledelse som satt sammen egenskaper gjennom fem faktorer. Disse er overbevisende kartlegging, emosjonell helbredelse, altruistisk kall, organisatorisk forvaltning og visdom (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 304-309). For det første drives tjenende ledelse av et altruistisk kall; et dypt forankret ønske om å gjøre en positiv forskjell i livene til sine følgere. Tjenende ledere praktiserer også emosjonell helbredelse ved å forplikte seg til følgere og demonstrere ferdigheter ved å fremme åndelig bedring til støtte for følgere som lider av traumer eller motgang. Videre viser tjenende ledere visdom når de er klar over omgivelsene og forutser konsekvenser, slik at de

legger merke til signaler fra omgivelsene og forstår implikasjonene av disse signalene på deres følgere. Tjenende ledere bruker også overbevisende kartlegging ettersom de har en evne til å bruke gode resonnementer og mentale rammer som skaper delte og overbevisende grunner for handling. Til slutt utøver tjenende ledere organisatorisk forvaltning når de streber etter at organisasjonene deres skal gi positive bidrag til samfunnet gjennom samfunnsutvikling, programmer og oppsøkende arbeid, og ved å støtte ansvarlig forretningspraksis (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 304-309).

Van Dierendonck (2011) konkluderte med en annen konseptuell modell som identifiserte seks nøkkelegenskaper ved tjenende ledelse: ydmykhet, autenticitet, å styrke og utvikle mennesker, å gi retning, å gi forvaltning og mellommenneskelig aksept (Van Dierendonck, 2011, s. 1232-1234).

Tilnærmingene til Russel og Stone (2002), Barbuto og Wheeler (2006) og Van Dierendonck (2011) inkluderer den grunnleggende dimensjonen av tjenende ledelse eller villighet til å tjene andre, og fremhever mangfoldet av tjenende ledelsesteori (Parris & Peachey, 2012, s. 380). Forløperne til tjenende ledelse er konseptualisert som både dydige egenskaper og medfølgende kjærlighet. Medfølgende kjærlighet blir beskrevet som en holdning til andre mennesker og inkluderer følelser, erkjennelser og adferd som er fokusert på omsorg, bekymring og ømhet. Samt en orientering mot å støtte, hjelpe og forstå mennesker, spesielt når mennesker oppfattes som lidende eller har udekte behov (Van Dierendonck & Patterson, 2015, s. 121). Dydige egenskaper til tjenende ledelse inkluderer altruisme, ydmykhet, tilgivelse og takknemlighet. Ydmykhet er en veiledende dyd for tjenende ledelse, ettersom en leder med ydmykhet ikke er selvfokusert, men fokusert på behovene til følgerne. Videre er ledere som viser ydmykhet i stand til å anerkjenne styrken og bidragene til følgere. Slike ledere vil også være realistiske i selvvurdering av sitt eget lederskap og er åpne for å initiere altruisme i lederskapskonteksten. Dette defineres som en adferd som søker oppfyllelse av andre og er rettet mot deres fordel (Van Dierendonck & Patterson, 2015, s. 126).

4.4.2 Leder-medarbeider-relasjon teori (LMX)

Når det kommer til relasjonstenkning er dette en svært krevende og psykologisk utfordring. Den tar utgangspunkt i blant det mellommenneskelige samspillet og de avhengighetene som lederstillingen kreves å ha (Spurkeland, 2017, 2017, s. 44). En teori som operasjonaliserer en relasjonsbasert tilnærming til ledelse, er «LMX» teorien (Leader-Member-Exchange Theory). Denne stammer fra «Vertical Dyad Linkage» (VDL) som handler om at ledere ikke bruker en satt lederstil, men heller utvikler differensierte relasjoner med dyader innenfor enheter (Danseau et al., 1975, sitert i Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Det sentrale konseptet i LMX er at effektive ledelsesprosesser oppstår når ledere og følgere er i stand til å utvikle partnerskap til hverandre og få tilgang til fordelene slike relasjoner gir (Uhl-Bien, 2006, s. 656). LMX-teorien omfatter tre dimensjoner: tillit, respekt og gjensidig forpliktelse. Tilbudet om å skape et sunt LMX-forhold basert på tre faktorer. Følgelig vil en slik tilnærming ikke bli gitt og akseptert uten (1) gjensidig respekt for den andres evner, (2) forventningen om å utdype gjensidig tillit til den andre og (3) forventningen om at samhandlingsforpliktelsen vil vokse over tid (Graen og Uhl-Bien, 1995, s. 237). Et sunt LMX-forhold kan dra likheter med BPNT sin behovstilfredstillelse, for eksempel ved tilhørighet hvor opplevelsen av det å være en del av en gruppe, ha mennesker som bryr seg og er i stand til å ta vare på hverandre, er viktig (Ryan & Deci, 2020, s. 1).

Teorien over beskriver hvordan effektive lederrelasjoner utvikler seg mellom dyadiske «partnere» i og mellom organisasjoner. Dette kan for eksempel være mellom følgere og ledere, lagkamerater og teammedlemmer, ansatte og deres kompetansenettverk osv. (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Dette skjer når relasjonene genererer arenaer for stegvis innflytelse som er nødvendige for effektiv ledelse. Selv om LMX teorien har kommet lenger enn den tidlige dikotomiske tenkningen i forhold til «in-group» og «out-group», foregår mye av teorien fortsatt på dette nivået (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Følgere som utvikler et sunt dyadisk forhold til lederen sin, blir en del av «in-group». Medlemmer i denne gruppen er villige til å gjøre mer enn det som kreves i stillingsbeskrivelsen deres og ser etter innovative måter å fremme gruppens mål. Som svar på deres ekstra innsats og hengivenhet gir ledere

dem mer ansvar og flere muligheter (Northhouse, 2001, s. 118). Følgere som ikke oppretter et sunt forhold på individuelt nivå med lederen sin vil finne seg selv i «out-group».

Medlemmene av denne gruppen har en tendens til å gjøre det som kreves i stillingsbeskrivelsen, men vanligvis ikke mer. Under en slik tilnærming blir medlemmene behandlet rettfærdig av ledere, men får ingen spesiell oppmerksomhet eller behandling (Hoye, 2004, s. 58).

Utviklingen av LMX-teorien kan sees i form av fire stadier: Trinn 1 er oppdagelsen av differensierte dyader, trinn 2 er undersøkelsen av egenskaper ved LMX-relasjon og deres organisasjonsimplikasjoner (utfall av LMX), trinn 3 er beskrivelsen av dyadisk partnerskapsbygging og trinn 4 er aggregeringen av differensierte dyadiske relasjoner til gruppe- og nettverksnivåer. Denne progresjonen har omfattet en evolusjon i å tenke på hva LMX teorien har å tilby som ledelsesmodell, samt en endring i analysenivåene som er undersøkt (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Altså begynner LMX-relasjoner med individer som er fremmede og engasjerer seg i innledende testadferd (begrensede sosiale utvekslinger). Denne «testprosessen» gjennom «sosiale transaksjoner» resulterer i noen relasjoner som går videre til bekjentskapsstadiet, med en større mengde sosial utveksling. Av disse dyadene er noen i stand til å avansere enda lenger til «partnerskap». I følge LMX modellen opplever slike partnerskapsforhold en «transformasjon» fra egeninteresse til en større interesse. Dermed samsvarer denne typen lederskap som forekommer i fremmede- og kjent-dyadene (lav til middels nivåer av LMX) nærmere beskrivelser av transaksjonsledelse, og dyadene som er i stand til å «transformere» til partnerskapsdyader (høye nivåer av LMX) vil være på samme linje som transformasjonsledelse (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 238).

Materiell utveksling er forskjellig fra sosial utveksling (og LMX), ved at når materiell utveksling er grunnlaget for forholdet, er ikke prosessen egentlig ledelse; det er nærmere «lederskap» eller «tilsyn». I slike situasjoner er arbeidskontrakten grunnlaget for adferd både fra leder og følger. Kontrakten oppfylles på det mest grunnleggende nivået (transaksjonsledelse) ved å teste ulike betingede adferder og gjensidig kompensasjon. Mer

avanserte dyader (transformasjonsledelse) er de hvor ledere utfører svært effektive formelle roller. I slike situasjoner bruker ledere alle beredskapene i systemet med underordnede mest effektivt, og skaper dermed et langsiktig engasjement fra følgere til organisasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 238-239). Dermed er LMX-teorien både transaksjonell og transformasjonsmessig. Det er en dyadisk sosial utvekslingsprosess som begynner med mer begrensede sosiale «transaksjoner» (for eksempel transaksjonsledelse), men for de som er i stand til å generere de mest effektive LMX-relasjonene, er transformerende ledelse resultatet (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 239).

4.5 Forbindelsen mellom idrett og næringslivet

Gitt den svært konkurransedyktige, resultatdrevne naturen til de høyere sjiktene innen både idrett og forretningsverden, virker potensialet for en overførbarhet av teorier mellom disse å være relativt åpenbart. Elementer fra idretten brukt i næringslivet gir ikke bare en potensiell kilde til inspirasjon, men tjener også til å normalisere forholdene og utfordringene som næringslivet kan møte. Ansatte i næringslivet kan ofte føle seg som idrettsutøvere som er pålagt å prestere i et tøft, konkurransedyktig miljø. Ved en slik følelse kan de være mer åpne for å utforske og utvikle sine kapasiteter for å oppnå sitt fulle potensial (Ievleva & Terry, 2008, s. 9).

Jones (2002) fremhevet fem kjennetegn som han fant var felles for begge områdene. Ifølge ham er idrettsutøvere og bedriftsledere like opptatt av prosessene med stressmestring, lederskap, høypresterende team, en-til-en coaching og organisatoriske problemer. Generelt sett er hovedmålet for ansatte i næringslivet og utøvere i idretten å kontrollere hva de kan, å akseptere det de ikke kan påvirke, og å vite forskjeller mellom det man kan kontrollere og det man kan påvirke. Derfor er mantraet om å kontrollere det kontrollerbare nesten universelt blant idrettspyskologer. En vanlig del av konsulentprosessen i idrett er å identifisere og styrke det som er kontrollerbart, som aktiveringsnivåer, konsentrasjon og følelser, og å utvikle strategier for å redusere bekymringer om ting utenfor personlig kontroll, som lagkamerater, motstandere, været og publikum.

I både næringslivs- og idrettsrådgivning er et primært formål å forbedre prestasjoner, derav det dagligdagse begrepet «strekke» i stedet for «krympe». Målet er med andre ord å strekke kapasiteten til ansatte i stedet for å krympe problemene deres (Ievleva & Terry, 2008, s. 10). En annen likhet mellom prestasjonspsykologi i idrett og næringslivet er at begge anvender intervju- og konsulteringsverktøy (for eksempel motiverende intervjuer, anerkjennende undersøkelser og løsningsfokuserede tilnærminger). For eksempel vil et standard innledende intervju med en idrettsutøver ofte inkludere en gjennomgang av tidligere prestasjonsmønstre og bygge rutiner for fremtidige prestasjoner på dette grunnlaget (Ievleva & Terry, 2008, s. 10). Denne strategien kan brukes i en næringslivssetting der en ansatt kan bli bedt om å reflektere tilbake ved tidligere anledninger når de følte seg på toppen av spillet sitt, når de med suksess håndterte store utfordringer, når de var spesielt effektive, for å utvikle en personlig profil av prestasjon og utnyttes for fremtidige anledninger (Ievleva & Terry, 2008, s. 10).

Et område hvor idrettspsykologer kan lære av næringslivskonsulenter, er å lage integrerte motivasjonsprogrammer i idrettsorganisasjoner (Luecke, 2004). Altfor ofte blir teamet og dets resultater isolert fra resten av den overordnede bedriftsplanen, og som et resultat ender enkeltpersoner/ansatte opp med urettferdig tilgang til belønning, anerkjennelse og tilbakemelding. Som i næringslivet, krever teamsuksess i idrett kompetanse (talent), klare mål, felles engasjement, et støttende organisasjonsmiljø, en fungerende struktur og en justering av mål og belønninger i forhold til organisasjonsmål (Luecke, 2004).

Gordon (2007, s. 278) har utarbeidet en tabell som viser opplevde forskjeller mellom idrettsledelse og ledelse i næringslivet. Denne har jeg oversatt:

Idrettsledere	Ledere i Næringslivet
Engasjerer seg for det meste i teamcoaching og «team-building».	«Engasjer deg oftere i «team-building»».

Prøver alltid å velge de beste personene/spillerne til lag.	«Sjelden gjør en kompetanserevisjon av ansatte i arbeidsteam».
Deltar som regel i planlegging i ettertid, dvs. Forberede utøvere på å trappe opp når andre blir skadet, valgt bort eller går av med pensjon.	«Kan forekomme noen ganger på øverste ledelsesnivå». Vær oppmerksom.
Engasjerer seg i økende grad i aktiviteter som genererer standarder og forventninger til adferd basert på verdier.	Sjelden gjort til tross for økende «oppmuntring» fra næringslivskonsulenter.
Engasjerer seg regelmessig i både talentidentifikasjon og talentutvikling fordi ekte talent er så sjeldent og likevel så viktig for suksess.	Kanskje for topplederroller, men sjelden på lavere nivåer og med lignende intensjonsnivåer.
Generelt håndtere eller administrere mennesker bedre. Idrett kan ikke like lett sparke talenter som næringslivet kan.	Det å sparke ansatte etter ønske går vanligvis gjennom offisielle (skriftlige) advarsler eller HR-prosedyrer.
Holde «negative mennesker» som tapper andre for energi unna talenter.	Vil ikke være like lett å gjøre i store selskaper.
Bli kjent med utøvere og hva som virkelig får dem til å bli gode. Lage og opprettholde optimale prestasjonssoner.	Annet enn sporadisk «personlighetsprofilering»-aktivitet i dette området er sjeldent.

(Gordon, 2007, s. 278).

Denne tabellen illustrerer tilsynelatende adferds forskjeller mellom idretts- og næringslivsledelse og er observert av britiske elitetrenere i rugby, cricket, svømming, roing og fotball. I tillegg er enkelte kommentarer er av suksessrike australske trenere i idretter som rugby, basketball, cricket, australsk fotball og hockey (Gordon, 2007, s. 277).

I tillegg til fellestrekk er det også store forskjeller mellom idrett og næringslivet. For det første er det vanligvis umiddelbart observerbare prestasjonsindikatorer på idrettsarenaen. Umiddelbar tilbakemelding om å være på sporet mentalt og fysisk er både en del av skjarmen og presset ved idretten, mens det i næringslivet ofte kan være en betydelig tidsforsinkelse før resultatene bekreftes og synliggjøres. I mange tilfeller i næringslivet er presset for å prestere og kontrollnivået mer spredt over tid selv om de økonomiske innsatsene i virksomheten kan være vesentlig høyere enn i idretten (Ievleva & Terry, 2008, s. 10-11).

Gitt den teoretiske forankringen i denne studien, vil jeg nå presentere den teoretiske bakgrunnen for temaene valgt for intervjuguiden som blir brukt til å datainnhenting i denne studien.

5 Teoretisk bakgrunn for tema i intervjuguide

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for teori og tidligere forskning knyttet til temaene arbeidsmiljø, kommunikasjon og relasjoner.

5.1 Arbeidsmiljø

Det sosiale miljøet former oss. Grupper og menneskelige relasjoner er nærværende overalt. Trenerne, idrettsutøvere, idrettspsykologer og idrettsforskere jobber med grupper eller i grupper. Disse personene blir positivt eller negativt påvirket av forhold til lagkamerater, venner eller kolleger. I idrett gjelder påvirkningen av mellommenneskelige prosesser spesielt (Kleinert et al., 2012, s. 413). Det antas at motiverende egenskapene i idrettsmiljøet spiller en viktig rolle i å påvirke potensielle psykologiske, emosjonelle og fysiske effekter (både positive og negative) av idrettsengasjement. Anvendt på et arbeidsmiljø er det underliggende driftsprinsippet for de tre psykologiske behovene at ansattes tilfredsstillelse induserer en subjektiv følelse av at ens arbeidsrelaterte adferd er kongruent og meningsfull for ens sanne selv (Chiniara & Bentein, 2016, s. 127).

Ifølge «Achievement goal theory» finnes det prestasjonsorientert miljø og mestringsorientert miljø i idretten (Reinboth & Duda, 2006, s. 270). Motivasjonsklimaet antas å fremme forskjellig former av mestrings- eller prestasjonstilstander hos individer. Det finnes orienteringer i motivasjonsklima som blant annet resultatorientert, mestringsorientert, prestasjonsorientert og oppgaveorientert. I et resultatorientert motivasjonsklima er idrettsutøveres selvtillit konstant på spill, og driver folk til å prøve å forbedre seg. De adferdsmessige utfallene gjør at utøverne ikke lenger står fritt til å velge mål selv. Baksiden er at et slikt klima vil drive folk til å utkonkurrere andre. Som et resultat kan utøvernes følelse av selvbestemmelse bli sterkt redusert (Mageau & Vallerand, 2003, s. 891). Sentralt i et mestringsorientert motivasjonsklima er troen om at innsats og utfall varierer (Ames, 1992, s. 262). I et slik klima blir utøverne orientert mot utvikling av nye ferdigheter, de prøver å forstå deres eget arbeid, forbedrer nivåer av kompetanse og oppnår en følelse av mestrings basert på selvrefererte standarder (Ames, 1992, s. 262).

Prestasjonsorientert motivasjonsklima er preget av mellommenneskelig konkurranse, sosial sammenligning og offentlig evaluering (Reinboth & Duda, 2006, s. 271). I tillegg blir forbedring, forståelse og læring sett på som et middel til et mål i stedet for som resultater. Mennesker som befinner seg i en mer prestasjonsinvolverende kontekst, vil prøve å demonstrere overlegenhet og er derfor opptatt av hvor dyktig hun eller han er sammenlignet med andre. Ved et oppgaveorientert motivasjonsklima prøver mennesker å oppnå mestrings av oppgaven i stedet for å fokusere på å vise normativt høy evne. I et slikt tilfelle er oppfattet evne selvreferert, og personen føler seg kompetent når han/hun realiserer læring, personlig forbedring og mestrings av en ferdighet med høy innsatskostnader (Reinboth & Duda, 2006, s. 271).

For å skape et motivasjonsklima er det helt nødvendig med et lag eller «team» (Reinboth & Duda, 2006, s. 271). Et «team» blir definert som en gruppe mennesker som vedtar passende felles og individuelle mentale holdninger (Tidhar, 1993, s. 1). Mens en arbeidsgruppe blir definert som flere individer som fungerer som en avgrenset helhet for å få noe gjort (Johnson et al., 1986, s. 344). Imidlertid er det ikke en allment akseptert definisjon av begge begrepene.

En av grunnene til dette gjelder kritiske faktorer for arbeidsmiljø som hjelper til med å spesifisere et passende rammeverk for å studere teamarbeid og deres effekter på prestasjon. West og Farr (1990) sin modell om arbeidsmiljø identifiserer fire faktorer som er sentrale for å bestemme effektiv teamfunksjon og tilbøyelighet til innovasjon. Disse er: visjon, deltakende sikkerhet, støtte til innovasjon og oppgaveorientering. Ifølge modellen øker deltakelse i beslutningsprosessene til grupper sannsynligheten for at medlemmene produserer flere beslutningsresultater, og dermed at de tilbyr nye ideer (Anderson & West, 1998, s. 240). Effektiv deltakelse må støttes av trygge mellommenneskelige forhold, også kalt deltakende sikkerhet. Mens innovativ prestasjon også krever engasjement fra grupper for å oppnå høyest mulig standard for oppgaveutførelse (oppgaveorientering), og å tilby artikulert og vedtatt støtte (støtte for innovasjon) for forsøk på innovasjonsideer (Kivimäki et al., 1997, s. 377).

5.2 Kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon er en av nøklene til at ledere kan lede og utøve sin rolle (Barrett, 2006, s. 385). Gode kommunikasjonsevner muliggjør, fremmer og skaper den forståelsen og tilliten som er nødvendig for å oppmuntre andre til å følge en leder. Uten effektiv kommunikasjon oppnår en leder lite (Barrett, 2006, s. 385). Lederkommunikasjon er den kontrollerte, målrettede overføringen av mening der ledere påvirker en enkelt person, en gruppe, en organisasjon eller et samfunn (Barrett, 2006, s. 386). Det blir ofte brukt hele spekteret av kommunikasjonsferdigheter og ressurser for å unngå forstyrrelser og for å skape og levere meldinger som veileder, dirigerer, motiverer eller inspirerer andre til handling. Når lederens perspektiv og kontroll utvides, vil hun/han trenge å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter for å bli mer effektiv i større, mer komplekse organisatoriske situasjoner (Barrett, 2006, s. 386). Barrett (2006) delte lederkommunikasjon inn i tre primære ringer: kjerne, ledelse («managerial») og bedrift. Jo høyere opp i en organisasjon en leder befinner seg, desto mer komplekse blir kommunikasjonskravene (Barrett, 2006, s. 386).

I kjernen til kommunikasjon hos ledere ligger en strategi. Strategien er basert på grunnlaget lederen har for effektiv kommunikasjon. Ledere må være i stand til å analysere et publikum i

enhver situasjon og utvikle en kommunikasjonsstrategi som gjør det lettere å nå målene med de ønsker å kommunisere. I tillegg må ledere kunne levere presentasjoner på en overbevisende og sikker måte. Ofte brukes grafikk som bidrar til å understreke budskapet. Suksess i ledelses- og bedriftskommunikasjon avhenger av å mestre disse kjerneevnene (Barrett, 2006, s. 387).

Ledelseskommunikasjon er evner som dreier seg om å administrere andre, kontakt med enkeltmennesker til å samhandle med grupper og den bredere organisasjonen (Barrett, 2006, s. 387). Det er ferdigheter som trengs for å samhandle med enkeltpersoner og administrere grupper. For å mestre denne typen kommunikasjon er det en stor fordel å inneha emosjonell intelligens eller mellommenneskelige ferdigheter i tillegg til forståelse for tverrkulturelle forskjeller som trengs for å samhandle effektivt med andre (Barrett, 2006, s. 387). Barrett (2006) trekker dessuten frem evnen til å lytte som en essensiell ferdighet når man skal administrere og lede andre effektivt. Bedriftskommunikasjon handler om utvikling av lederegenskaper til de ferdighetene som trengs for å lede en organisasjon og adressere et bredere fellesskap (Barrett, 2006, s. 387). Når ledere har en posisjon i øvre del av organisasjonen blir kommunikasjonen mer kompleks fordi de skal kommunisere til og med et større publikum bestående av både interne og eksterne interessenter. De blir selskapets ansikt og stemme utad som innebærer at kommunikasjonsstrategien blir mer kompleks (Barrett, 2006, s. 387).

Kommunikasjon i idrett innebærer blant annet deling og utveksling av informasjon, ideer og følelser, medier, tale eller det skrevne ord, toneleie, ansiktsuttrykk, emosjonell tone og kroppsspråk (Taylor, 2020, s. 333). Kommunikasjon er viktig på alle nivåer og i alle funksjoner i idrettslag og avgjørende for alle aspekter av teamfunksjon, interaksjoner og prestasjoner (Taylor, 2020, s. 333). Kommunikasjon er nødvendig for å uttrykke teamkulturen, etablere relasjoner, lære bort nye ferdigheter i praksis og få utøvere til å prestere effektivt i konkurranse. Effektiv kommunikasjon i idrett kan gi klarhet og forståelse, fører til empati og tillit og identifiserer problemer og løsninger og gi vellykkede prestasjoner (Taylor, 2020, s. 333). Forskning viser at en gruppe bestående av idrettsutøvere som hadde

hyppig kommunikasjon med trenerne sine hadde høye oppfatninger av selvtillit, tilhørighet og karakter, alle ansett for å være positiv adferd i idrett (Taylor, 2020, s. 278). I tillegg viser forskning at inspirasjon, suksess, skape og styrke tro hos utøvere kan fremkalles av kommunikasjonen til lederen (Smith et al., 2018, s. 221).

5.3 Relasjoner

Det er mange faktorer som kan påvirke en idrettsutøvers indre og ytre motivasjon. En av de viktigste påvirkningene på idrettsutøvers motivasjon og påfølgende prestasjoner er forholdet mellom trener og utøver (Mageau & Vallerand, 2003, s. 884). Disse to danner et unikt dyadisk forhold som har stor betydning og lar medlemmene oppnå sine individuelle og relasjonsmål (Jowett, 2017, s. 154). Trener-utøver forholdet er definert som en sosial interaksjon. Denne sosiale interaksjonen formes kontinuerlig av mellommenneskelige tanker, følelser og adferd hos trener og utøver. Definisjonen forklarer videre at en trener og idrettsutøver er gjensidig og kausalt avhengig av hverandre. Hvordan den ene føler tenker, og oppfører seg påvirker og påvirkes av hvordan den andre føler, tenker og oppfører seg (Jowett, 2017, s. 155). I en slik relasjon er det viktig at trenere tar var på utøvers indre motivasjon og de selvbestemte typene av ytre motivasjon (Jowett, 2017, s. 155). Fra et utviklingsperspektiv bør trenere ønske å overføre idrettens verdier og ikke bare indusere adferd.

I tråd med en stor mengde empiriske bevis, foreslår Mageau og Vallerand (2003) at autonomistøttende adferd, struktur og involvering fra trenere spiller en stor rolle i utvikling av utøvers motivasjon. I motsetning er det påvist at kontrollerende adferd kan skape situasjoner der unnlattelse av å oppføre seg på en bestemt måte representerer en betydelig trussel mot for eksempel forholdet mellom trener og utøver (Ryan, 1982, s. 459). I et slikt kontrollerende miljø blir innsatsen for å ikke avgi ønsket adferd så høy at utøvere ikke lenger kan velge å oppføre seg på en annen måte. Kontrollerende adferd kan ta mange former. Det kan være åpen kontroll, kontrollerende uttalelser og skyldfremkallende kritikk, håndgripelige belønninger og oppmuntring til idrettsutøvers ego-engasjement (Mageau & Vallerand, 2003, s. 890).

For å gi operativ mening til kvaliteten på forholdet mellom trener og utøver, foreslår Jowett og Shanmugam (2016) de fire C'ene som omhandler:

«*Closeness*» (Nærhet) gjenspeiler mellommenneskelig følelser hos trenere og idrettsutøvere som i stor grad innkapsler et affektivt bånd gjennom gjensidig respekt, tillit og takknemlighet for hverandre (Jowett & Shanmugam, 2016, s. 473-474).

«*Commitment*» (Engasjement) gjenspeiler mellommenneskelige tanker til trenere og idrettsutøvere om å opprettholde et nært (i motsetning til fjernt, løsrevet, uvennlig) forhold over tid til tross for «oppturer og nedturer» (Jowett & Shanmugam, 2016, s. 473-474).

«*Complementarity*» (Komplementær) gjenspeiler trenere og utøveres mellommenneskelige adferd av ledelse og samarbeid (Jowett & Shanmugam, 2016, s. 473-474).

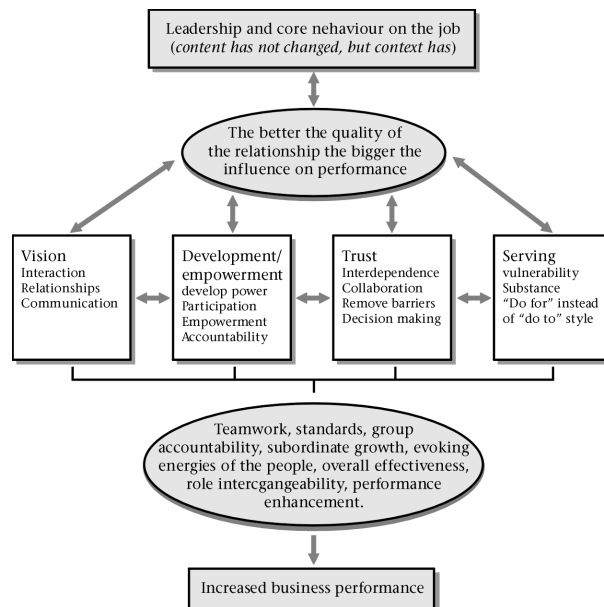
«*Co-orientation*» (Samorientering) gjenspeiler treneres og utøvers grad av gjensidig avhengighet når det gjelder likhet og forståelse angående deres syn på kvaliteten på forholdet deres (Jowett & Shanmugam, 2016, s. 473-474).

Følgelig blir kvaliteten på forholdet sett på som et medium som lar trenere og idrettsutøvere uttrykke sine ønsker og oppfylle sine ambisjoner. For eksempel investerer trenere og utøvere i gode relasjoner tid, krefter og energi på å nå mål og prioriteringer de er blitt enige om. I motsetning til dette kan trenere og utøvere i forhold av dårlig kvalitet mangle engasjement og ønske om å forfølge ambisiøse mål, er uvillige til å samarbeide med hverandre for å utvikle fysiske ferdigheter (f. eks. Nye teknikker), for å overvinne vanskeligheter (for eksempel skader) og i sin tur oppnå viktige resultater sammen (Jowett, 2017, s. 156).

Tidligere forskning mellom leder og ansatt innenfor næringslivet viser at individer ikke kan lykkes uten hjelp fra andre, og at relasjoner påvirker lederskapet (Carstens & Barnes, 2006, s. 10). Relasjoner holder team sammen. For eksempel vil en mer solid relasjon gi et mer helhetlig team. Carstens og Barnes (2006) har utviklet en modell for ledelse/ansatt relasjonen:

Figur 1

Modell for ledelse/ansatt relasjonen



Figur 1. The quality of leader/employee relationship in business performance, 2006, av Carstens, FJ. & Barnes, N. SA Journal of Human Resource Management 4, s. 12.

Modellen tar begreper som visjon, tillit, myndiggjøring, tjenerskap og knytter dem til kvaliteten på forholdet mellom leder og ansatt. Forutsetningen er at kvaliteten på relasjonene har innflytelse på spørsmål som teamarbeid, gruppeansvar, prestasjonsstandarder, underordnet vekst eller rolleutveksling som igjen påvirker virksomhetens prestasjon. Sammenhengene mellom de ulike konseptene og deres innflytelse på hverandre er også angitt i modellen. Den postulerer derfor at leder-ansatt relasjonen vil ha en betydelig påvirkning til virksomhetens prestasjon (Carstens & Barnes, 2006, s. 12).

Innenfor næringslivet er det bemerkelsesverdig at ledelse påvirker ansattes engasjement ved å transformere følgernes selvoppfatning med bruk av LMX teorien (Carasco-Saul et al., 2015, s. 58). Det vil si hvis ledere velger å støtte LMX teoriens syn på ledelse, vil kvaliteten på det dyadiske forholdet mellom leder og ansatt styrkes (Carasco-Saul et al., 2015, s. 58). Dette kan

gjøres ved å dyrke et trygt arbeidsmiljø, som er avgjørende for hvordan ledelse påvirker medarbeidernes engasjement. Det er et flertall av transaksjoner som skjer mellom ledere og ansatte i en organisasjon, og slike transaksjoner kan resultere i gjensidig givende fordeler når ledere skaper en atmosfære for tillits- og respektbasert rettferdig kommunikasjon. Ved en slik tilnærming kan måten ledere ser på og blir sett på av medarbeidere, graden de påvirker medarbeidernes oppfatninger og kvaliteten på arbeidsmiljøet de dyrker være med på å påvirke effektiviteten av ledelsen og forbedre de ansattes engasjement (Carasco-Saul et al., 2015, s. 58).

6 Metode

Dette kapittelet starter med den vitenskapelige forankringen, deretter valg av metode. Det vil også bli en gjennomgang av paradigmet som er valgt, hvordan utvalget har blitt plukket ut, hvordan dataen har blitt innhentet og analysert. Til slutt blir det presentert etiske betraktninger.

6.1 Vitenskapelig forankring

Temaer eller mønstre i data kan identifiseres på en av to primære måter: på en induktiv eller deduktiv måte. Induktiv tilnærming betyr at temaene som er identifisert er sterkt knyttet til selve dataene. For en deduktiv tilnærming er den analytiske prosessen informert eller drevet av teoretiske konsepter utover dataene (Braun et al., 2016, s. 4; Braun & Clarke, 2006, s. 83-84).

Denne masteroppgaven er både induktiv og deduktiv. Den er deduktiv i den forstand at jeg har utviklet intervjuguiden og analysert resultat basert på en teori og logikk som allerede eksisterer (Ayalon & Even, 2008, s. 235-236). Den er induktiv til en viss grad, ettersom jeg har tidligere erfaringer med de ulike teoriene jeg tar for meg i oppgaven, i tillegg til at jeg har kjennskap til noen av deltakernes roller. Man kan si at problemstillingen er utforskende, ettersom det ikke er gjort mye forskning på den tidligere. Dette kan gjøre at nye aspekter kan

komme opp underveis i forskningsprosessen. I denne masteroppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming, ettersom dette kan gi grunnlag for fordypning i de sosiale fenomenene jeg skal studere. Kvalitative tilnærminger gir grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldige data om de personer og situasjoner, som studeres spesielt i studier som er preget av en nær kontakt mellom forsker og de som studeres (Thagaard, 2018, s. 11-12).

6.2 Hermeneutikk

Innenfor kvalitative metoder har fortolkning en sentral plass for å skape forståelse for de fenomener vi studerer. Den vitenskapsteoretiske fortolkningsrammen danner et grunnlag for den forståelsen forskeren utvikler i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 14). Min kvalitative tilnærming vil bli knyttet til den fortolkende teorien om hermeneutikk. Begrepet hermeneutikk ble utviklet i det forrige århundret med spørsmål om selve forståelsesakten: «Hva vil det si å forstå? Hva er det som skjer når vi forstår noe? Og hva er forutsetningene for at vi i det hele tatt kan forstå – hva gjør forståelse mulig?» (Jenssen et al., 2020, s. 169). For den tyske filosofen Gadamer sin hermeneutiske teori står slike spørsmål i sentrum. Gadamer oppfatter forståelse som en grunnleggende struktur ved det å være menneske, og det grunnleggende trekket ved enhver erfaring som vi får (Jenssen et al., 2020, s. 169). Jeg må altså forsøke å forstå den virkeligheten jeg eksisterer i og er en del av. Hermeneutisk humanvitenskap i denne oppgaven vil studere objektiveringene av menneskelig kulturell aktivitet som for eksempel de transkriberte intervjuene. Deretter vil jeg tolke dem for å finne ut den tiltenkte eller uttrykte betydningen. Dette for å etablere en forståelse eller et samtykke. I tillegg vil jeg formidle tradisjoner slik at menneskehetens historiske dialog kan videreføres og utdypes.

Innen hermeneutikken har det alltid vært en forståelse av at meningen av en del kan bare blir forstått hvis den er relatert til helheten (Alvesson & Sköldbberg, 2009, s. 92). Helheten består av deler, derfor kan den bare forstås på grunnlag av disse. Derfor vil jeg stå ovenfor en sirkel; den såkalte hermeneutiske sirkelen: delen kan bare forstås ut fra helheten, og helheten bare fra

delene. Én del kan for eksempel være arbeidsmiljø som forstås ut fra ledelse i næringslivet. For å løse denne delen av helheten vil jeg transformere sirkelen til en spiral. Du begynner for eksempel i en eller annen del av spiralen, prøver tentativt å relatere det til helheten, som nytt lys kastes over, og herfra går du tilbake til delen som er studert, og så videre. Med andre ord starter man på ett punkt og fordyper seg lenger og lenger inn i saken ved å veksle mellom del og helhet, noe som gir en stadig dypere forståelse av begge (Alvesson & Sköldberg, 2009, s. 92). Det blir kalt en spiral ettersom vi i bevegelsen til og fra ikke kommer tilbake til utgangspunktet, men hver gang til en ny posisjon med en dypere forståelse (Jenssen et al., 2020, s. 171).

Hermeneutikk har tradisjonelt behandlet tolkning av ferdige tekster, mens et forskningsintervju involverer både generering og tolkning av en tekst. Intervjuerne er medskapere av tekstene de tolker, og de kan forhandle om tolkningene sine med emnene. Intervjuteksten er altså ikke en på forhånd gitt litterær tekst, men trer frem i samme prosess som dens tolkning; det involverer både opprettelsen og den forhandlede tolkningen av teksten (Kvale, 1996, s. 50).

Gadamer mener at hermeneutikken ikke er en metode, fordi å forstå er noe vi gjør hele tiden, forut for systematiske, vitenskapelige undersøkelser av verden (Jenssen et al., 2020, s. 176, 189). Hermeneutikk som metode i denne oppgaven vil dreie seg om tolkning. I hermeneutisk forstand vil tolkning være å gjøre noe forståelig som i utgangspunktet er uklart. Slike spørsmål kan ofte begynne med en opplevelse av noe jeg kanskje misforstår, eller ikke forstår. Det ville ikke vært behov for hermeneutikk hvis alt var forståelig og klart. Det hermeneutiske tolkningsarbeidet tar sikte på å avdekke ulike meningsdimensjoner knyttet til kroppsspråk, handlinger, tekster, historiske kilder og lignende. Hermeneutikkens hensikt i denne oppgaven blir da å bidra til tolkningen av et potensielt meningsfullt materiale og bedre forståelse av deltakernes intensjoner og poenget med deres handlinger, noe som gjør at det blir nær sammenheng mellom mening og intensjon (Jenssen et al., 2020, s. 189).

Min forforståelse kan være preget av mitt kjennskap til feltet idrettsledelse og organisasjonsledelse. Jeg har kjennskap til selvbestemmelsesteorien fra før av gjennom tidligere bacheloroppgave, egen praktisk erfaring gjennom trenerrollen og ellers gjennom studiene, men lite direkte erfaring til tjenende ledelse. For min forskning kan denne forforståelsen både være en styrke og en svakhet. Min kjennskap til SDT kan gjøre at jeg tolker utsagn ut fra de erfaringene eller informasjonen jeg selv har tilegnet meg. Jeg kan også ha en annen oppfatning av hva som er «god» lederadferd for prestasjonsgrupper i Norge. Dette kan føre til at jeg overser utsagn som kan tolkes på en annen måte. Det kan føre til at jeg mister detaljer i det en av intervjuobjektene vil fortelle meg. På en annen side kan det også være en styrke å ha kjennskap til feltet. Felles kunnskaper og erfaringer kan gjøre at intervjuobjektene ikke trenger å forklare alt i intervjuene. En felles forforståelse og bakgrunn om ledelse kan gjøre det lettere for meg å oppfatte hva en deltaker vil fortelle meg. Dermed vil den hermeneutiske tilnærmingen i min studie bli å fortolke deltagerens handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende (Thagaard, 2018, s. 39). Tolkningen av intervjuteksten etter at jeg har transkribert intervjuene vil bli en dialog mellom meg og teksten, hvor jeg vil fokusere på den meningen teksten formidler. Tolkningen av handlingene som teksten formidler vil bli å tillegge en spesiell mening i handlingene. Handlingene i denne sammenhengen vil forstås som et aspekt som gir kunnskap om en underliggende struktur (Thagaard, 2018, s. 39).

6.3 Semi-strukturert Intervju

For å samle inn data har jeg valgt intervju som metode. Intervju kan beskrives som «*en fortolkende praksis hvor begge parter som deltar, bidrar til å utvikle forståelse av intervjupersonens erfaringer*» (Holstein & Goldblum, 2016, s. 68, sitert i Thagaard, 2018, s. 89). En slik metode vil hjelpe meg med å få kjennskap til hvordan personer som intervjues, forstår og opplever seg selv og sine omgivelser. Informasjonen fra intervjuer kan sees fra ulike perspektiver. Det instrumentelle perspektivet fremhever at de beskrivelser/skildringer intervjupersonen gir av hendelser i sitt liv, representerer vedkommende sin «ytre» verden. Intervjupersonene beskriver hendelser og handlinger som representerer tidligere erfaringer i

sitt liv (Thagaard, 2018, s. 89). Et annet perspektiv er det interaksjonistiske perspektivet. Dette legger vekt på at intervjupersonen og forsker samarbeider om å videreutvikle forståelsen av de opplevelsene og erfaringene intervjupersonen gir uttrykk for. Det intervjupersonen forteller i intervjusituasjonen, anses derfor ikke som «referat» av erfaringer i deres «ytre» verden (Thagaard, 2018, s. 89).

Det var ønskelig å bruke en semi-strukturert intervjustruktur. Dette innebærer at det kvalitative intervjuet baseres på en delvis strukturert intervjuguide, og temaene for prosjektet er hovedsakelig fastlagt på forhånd, men jeg bestemmer rekkefølgen av temaene underveis (Thagaard, 2018, 91). For denne oppgaven valgte jeg å bruke intervjuguide. Intervjuguiden for ledere var spesifikt rettet mot deres erfaringer og refleksjoner rundt lederstil, motivasjon, miljø, kommunikasjon, relasjoner og miljø. Et semi-strukturert intervju gir mulighet til å følge med på deltakerens fortelling og samtidig sørge for at de temaene som er viktig for problemstillingen, blir belyst i løpet av intervjuet. Strukturen ved denne tilnærmingen er fleksibel, slik at jeg både kan tilpasse spørsmål til intervjupersonens beskrivelser, og jeg kan inkludere spørsmål om temaer som ikke nødvendigvis var planlagt på forhånd (Thagaard, 2018, 91). Pilotintervjuene hjalp litt til å bygge trygghet (se 6.6.2), men i det første intervjuet i undersøkelsen ble intervjuguiden brukt strukturert ettersom jeg hadde lite erfaring med å intervju til et slikt prosjekt -, jeg var nervøs og jeg følte det var trygt å holde meg til de forhåndsbestemte spørsmålene. I de neste intervjuene ble jeg sikrere og klarte å løsrive meg mer og mer fra intervjuguidene da jeg lærte meg den utenat, noe som gjorde at jeg klarte å stille flere oppfølgingsspørsmål, noe som igjen gjorde intervjuguiden mer semi-strukturert.

6.4 Tematisk Analyse

Det er mange ulike analyse tilnærmer vi kan benytte oss av, avhengig av både formålet med forskningsprosjektet og hvilke typer data vi studerer (Thagaard, 2018, s. 117). Kvalitative tilnærminger er meget mangfoldige, komplekse og nyanserte, og tematisk analyse bør sees på som en grunnleggende metode for kvalitativ analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 78). Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i data. Den

innebærer å organisere minimalt, beskrive datasettet i (rik) detalj, i tillegg til å søke for å finne meningsmønstre som gjentas i dataene (Braun & Clark, 2006, s. 79, s. 86). Avhengig av det rammeverket som er best egnet for å besvare forskningsspørsmålet og forskerens posisjonering, kan analysen brukes innenfor ulike teoretiske rammer; ettersom det er en fleksibel metode som ikke er knyttet til noe eksisterende teoretisk rammeverk (Braun et al., 2016, s. 2). Som nevnt tidligere (se 6.1) vil denne studien veksle mellom deduktiv og induktiv tilnærming.

Tematiske analyser kan fordeles inn i tre ulike tilnærminger: kodepålidelighet tilnærming, refleksiv tilnærming og kodebok tilnærming. Denne studien vil følge Braun og Clarke (2021) sin refleksive tematisk analysetilnærming. Denne involverer senere temautvikling, med temaer utviklet fra koder, og er konseptualisert som mønstre av delt mening underbygget av et sentralt definert konsept. Temautviklingen vil kreve betydelig tolkende og analytisk arbeid fra min side som forsker. Selv om temaer kan omfatte data som på overflaten virker ulike, forener slike temaer implisitt eller latent mening. Temaer kan ikke eksistere atskilt fra forskeren. De genereres av forskeren gjennom dataengasjement formidlet av alt de tilfører denne prosessen. Slike temaer kan for eksempel være deres forskningsverdier, ferdigheter, erfaring og opplæring (Braun & Clarke, 2021, s. 7). Refleksiv tematisk analyse er en fleksibel metode ettersom den ikke er knyttet til noe eksisterende teoretisk rammeverk til den, men den er heller ikke ateoretisk (Braun & Clarke, 2021, s. 6). Det vil si at analysen kan brukes innenfor ulike teoretiske rammeverk, avhengig av forskerens posisjonering og det rammeverket som er best egnet for å besvare forskningsspørsmålet. I vellykket kvalitativ forskning identifiserer Braun og Clarke (2021) visse orienteringer og ferdigheter som kritiske for en kvalitativ sensibilitet. Disse er:

- En interesse for prosess og mening, fremfor årsak og virkning;
- En kritisk og spørrende tilnærming til liv og kunnskap;
- Evnen til å reflektere over de dominerende forutsetningene som er innebygd i din kulturelle kontekst – å være en kulturkommentator så vel som et kulturelt medlem;

- Evnen til å lese og lytte til data aktivt og analytisk – utvikling av en analytisk orientering mot data (Braun & Clarke, 2021, s. 7).

6.5 Utvalg

Utvalget i denne oppgaven representerer personer som er sportsjefer, trenere og utøvere i idretten. Fra næringslivet inkluderer utvalget personer som er ledere, mellomledere og ansatte/medarbeidere.

Ettersom jeg lette etter personer som hadde kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategisk i forhold til problemstillingen, ble det valgt strategisk utvelging (Thagaard, 2018, s. 54). Det ble kan supplert personer underveis i prosjektet på bakgrunn av den informasjonen jeg fikk på et tidlig stadium i prosessen. På den måten fikk jeg kontaktinformasjon fra de første personene jeg tok kontakt med selv. Dette ble relevant for videre rekruttering. Det var ønskelig i mitt prosjekt at sportsjefene i idretten skulle være på forbundsnivå og som jobber direkte med mennesker og ikke administrative oppgaver som for eksempel økonomi. For lederne og mellomlederne i næringslivet var det ønskelig at de er i stillinger som har direkte kontakt med mennesker.

For å rekruttere deltakere var det ønskelig å basere det på selvseleksjon, som også betegnes som tilgjengelighetsutvalg. Dette utvalget blir strategisk ved at deltakerne representerer egenskaper som er relevant for min problemstilling, og fremgangsmåten for å velge ut deltakere er basert på at de er tilgjengelige for forskeren (Thagaard, 2018, s. 56). Gjennom tilgjengelighetsutvalg har jeg valgt å bruke snøballmetoden. Altså ved at jeg først kontakter noen personer som har de kvalifikasjonene eller egenskapene som er relevante for problemstillingen. Deretter har jeg bedt de personene om navn på andre som befinner seg i en tilsvarende situasjon eller har tilsvarende egenskaper (Thagaard, 2018, s. 56). Et problem som kan oppstå ved en slik tilnærming er at utvalget kan komme til å bestå av personer innenfor samme miljø eller nettverk. I mitt prosjekt vil utvalget komme fra to ulike miljøer (idrett og næringslivet). Jeg valgte konsekvent flere miljøer innenfor idrett og næringslivet for å unngå personer innenfor det samme nettverket. I presentasjonen av resultatdelen fremstiller jeg

deltakerne i prosjektet som ND1, ND2, ND3, ND4, ND5, ID6, ID7, ID8, ID9 og ND10. Dette for å skille idrettsleder deltaker (ID) og næringsleder deltaker (ND), og for å sikre deres anonymitet i deltakelsen av prosjektet.

6.6 Metodevalg

6.6.1 Komparativ case-studie

Som forskningsstrategi for denne oppgaven har jeg valgt å bruke komparativ case-studie. Dette fordi denne metoden er rettet mot å studere stor mengde data om få deltakere eller cases. Kjernen i komparative design er å finne teoretisk interessante sammenligninger av to eller flere caser i tid eller rom; eksempler på slike caser kan være organisasjoner, grupper eller større enheter (Thagaard, 2018, s. 49-50). I denne oppgaven skal to grupper fra idretten og to grupper fra næringslivet sammenlignes med hverandre, noe som gjør et komparativt design relevant for denne oppgaven. Ettersom det er lite forskning på temaet gjort i Norge, ble det lagt vekt på at en komparativ case studie som den mest relevante strategien for å utvikle ny kunnskap på området. I mitt utvalg har jeg konsekvent valgt roller som ligner på hverandre i idrett og næringslivet, men som samtidig har ulikheter, slik at det er mulighet for å sammenligne dem og i større grad kunne generalisere.

6.6.2 Pilotintervju

I forkant av innhenting av data gjennomførte jeg to pilotintervju. Dette for å teste både meg selv som intervjuer og intervjuguiden. Dette ga meg en antydning på omtrentlig tidsbruk på intervjuet, som kom godt med i samarbeidet med deltakerne og i intervjuprosessen. Det første pilotintervjuet ble gjennomført med en tidligere mannlig mellomleder fra idretten som har kjennskap til flere av temaene som intervjuguiden tok for seg, men som ikke oppfyller kravene til å være en del av utvalget. Det andre pilotintervjuet ble gjennomført med en mannlig mellomleder i næringslivet som har kjennskap til temaene som intervjuguiden tok for seg. Denne personen vurderte jeg i utvalget, men valgte å ikke å ta ham med ettersom han var min kontaktperson for å få noen av deltakerne i prosjektet. Jeg så begge to som relevante personer å prøve intervjuguiden på, ettersom de kunne gi meg realistiske svar på om

intervjuguiden kunne gi meg den informasjonen jeg var ute etter. Etter å ha gjennomført det første pilotintervjuet gjorde jeg endringer på spørsmålene for å få de mer tilknyttet min problemstilling. Deretter gjennomførte jeg det andre pilotintervjuet, som viste at endringene jeg gjorde med spørsmålene ga meg svar som var mer relevante for å svare på problemstillingen.

6.6.3 Intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden november 2022 til januar 2023 og hvert enkelt intervju hadde en varighet mellom 60 minutter og 90 minutter. Under hvert intervju tok jeg notater i et word-dokument og lydopptak. Disse notatene inkluderte korte punkter som kunne være viktige å huske til senere i intervjuet og jeg noterte meg beskrivelser av kroppsspråk. Etter hvert intervju evaluerte jeg både hvordan jeg gjennomførte intervjuet og kvaliteten på spørsmålene, i tillegg om svarene på spørsmålene jeg fikk kunne svare på forskningsspørsmålet. Intervjuprosessen før jul varte i 5 uker, hvor jeg gjennomførte 9 intervjuer. I ukene varierte det mellom ett og tre intervjuer per uke. Det 10ende intervjuet ble gjennomført etter jul.

I oppstartsfasen av intervjuene ønsket jeg å skape trygge rammer for deltakerne. Dette gjorde jeg ved å introdusere meg selv, studiet og fortelle om rettighetene til deltakerne. Det var ønskelig å gjøre situasjonen trygg og prøve å bygge relasjoner. På samme grunnlag stilte jeg lette, faktabaserte spørsmål i innledningen av hvert intervju. Disse spørsmålene handlet om deltakerne, deres bakgrunn i virksomheten de befant seg i og deres utdanning og kompetanse. I hoveddelen var spørsmålene mer knyttet til selve temaet for oppgaven, hvor intervjuobjektene fikk beskrive og snakke fritt om sine tidligere erfaringer. I denne delen av intervjuet stilte jeg hyppige oppfølgingsspørsmål for å få en dypere innsikt i poengene til deltakerne. For å avslutte intervjuet fikk deltakerne mulighet til å fortelle hvordan de synes intervjuet hadde gått, om det var spørsmål de savnet og om det var mer informasjon de ville legge til.

6.6.4 Lydopptak

Hvert intervju ble tatt opp på en Olympus Digital Voice Recorder (VN-541PC), leid fra servicetorget ved NIH. Opptakene gjort med ODVR er ikke koblet til internett og er godkjent for bruk i studier som mitt masterprosjekt. Det var flere grunner til at jeg valgte å ta opp intervjuet; lydopptak gir den mest fylldige informasjonen om dialogen mellom deltaker og intervjuer, jeg får opptak av hvordan deltakeren svarer på spørsmålene og jeg kan registrere hvordan vedkommende engasjerer seg, eventuelle nølinger eller pauser, i tillegg til latter (Thagaard, 2018, s. 111). Før hvert intervju spurte jeg om tillatelse fra deltaker til å bruke opptakeren. Det viste seg at når deltakerne først hadde gitt tillatelse om opptak, viste de lite interesse for at opptaket faktisk foregikk. Lydopptaket kom godt med under transkriberingen av intervjuene ettersom jeg fikk mulighet til å lytte til opptaket flere ganger og skrive det inn i MAXQDA som jeg senere anvendte i analysedelen.

Det var viktig for meg å huske at for noen deltakere kunne lydopptak forårsake stress under intervjuet. For å sikre at deltakerne følte seg mer komfortable med å bli tatt opp, fortalte jeg dem i forkant av intervjuet at opptaket vil bli slettet fra ODVR og ville bli lagret på en passordlåst datamaskin. Deretter plasserte jeg opptakeren til siden (men strategisk for å få best lyd kvalitet av opptaket) slik at den ikke var synlig for deltakeren og minnet vedkommende om min konfidensialitet, og hans/hennes anonymitet.

6.6.5 Transkribering

Når intervjuene ble transkribert fra tale til skrift var det viktig å strukturere intervju-samtalene i en form som ble tilgjengelig for nærmere analyse og er i seg selv en innledende analytisk prosess. Mengden og formen på transkriberingen avhenger av faktorer som materialets art og formålet med prosjektet, tilgjengelig tid og penger, og tilgjengeligheten av en pålitelig pc/mac (Brinkmann & Kvale, 2015, 206). Mine intervjuer hadde en varighet på mellom 60 og 90 minutter, som gjorde at transkriberingen av hvert enkelt intervju tok ca. 8-10 timer å gjennomføre. Selv om det ikke finnes noen universell form eller kode for transkripsjon av

forskningsintervjuer, er det noen standardvalg som må tas (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 207). Jeg valgte å transkribere utsagnene ordrett, beholde hyppige repetisjoner, notere pauseord som «mmh», «eeeh» og lignende der det var nødvendig. I tillegg inkluderte jeg pauser og følelsesmessige uttrykk som latter og sukking.

Transkripsjonen ble foretatt kort tid etter hvert intervju. Dette gjorde jeg for å huske deltakernes kroppsspråk, toneleie og hele situasjonen bedre. I tillegg var notatene jeg skrev ned under intervjuet friskt i minnet. Jeg transkriberte alle 10 intervjuene i MAXQDA. Dette fant jeg som et effektivt verktøy ettersom tekstfilen og lydfilen var i samme program.

6.6.6 Analyse

Den eksakte formen og produktet av en tematisk analyse vil variere (Braun & Clarke, 2006, s. 86). Men for nybegynnere anbefales det å følge retningslinjer. Jeg brukte retningslinjer utviklet av Braun og Clarke (2006), som inkluderer seks faser av analysen. Det er viktig å huske at retningslinjene ikke er regler, men en veiledning som må brukes fleksibelt for å passe til forskningsspørsmål og data. Fase 1 og 2 handler om å gjøre seg kjent med dataene og generere innledende koder, fase 3 til 5 handler om å søke etter felles temaer, gjennomgang av temaer og definere og navngi temaer, og til slutt fase 6 vil være produksjon av sluttproduktet.

I begynnelsen av analysen satt jeg meg inn i dataen. Dette ble gjort ved å fokusere på dataen, hvor jeg prøvde å utvikle en dyp forståelse om denne. For å engasjere meg i dataen transkriberte jeg lydfilene jeg hadde tatt under intervjuene, lyttet til filene flere ganger og skrev ned notateter om de første tankene som falt meg inn. Når jeg leste og lyttet til intervjuene prøvde jeg å blokke alt annet ute, for å virkelig fokusere og engasjere meg aktivt i dataene. For min del hjalp det å ta pauser mellom hvert enkelt intervju og sette av nok tid til å lese gjennom alle. Neste steg i analysen var å kode dataen, som består av å markere ut segmenter over hele datasettet på en systematisk måte og samle data som er relevante for hver kode (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Et viktig spørsmål å ta opp når det gjelder koding er hva som viser et mønster/tema, eller hvilken størrelse et tema må ha. Dette er et spørsmål om

prevalens, både når det gjelder plass innenfor hvert dataelement og om prevalens på tvers av hele datasettet (Braun & Clarke, 2006, s. 82). Ideelt sett vil det være en rekke forekomster av temaet på tvers av hele datasettet, men flere forekomster betyr ikke nødvendigvis at temaet i seg selv er avgjørende. For å løse dette valgte jeg å fokusere på temaer som var spesifikt relevante til min problemstilling. I resultatdelen har jeg valgt å dele opp hovedtema Lederadferd i idrett og næringslivet i to deler: en for idretten og en for næringslivet. Dette er for å få et mer oversiktlig bilde av sammenligningskomponentene. I tillegg forekommer det et undertema ut fra lederadferd i idretten, nemlig humor. Dette undertemaet er ikke linket til lederadferd i næringslivet ettersom det ikke forekom noen refleksjoner om humor i intervjuprosessen med utvalget for næringslivet.

6.7 Kvalitetsvurdering

Forskning styres av både lovverk og av etiske regler og normer. Denne studien skal følge normer som reguleres eksternt mellom forskere, de som deltar i samfunnet og forskningen, og internt i forskersamfunnet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2017). I følge De nasjonale forskningsetiske komiteene (2018) er de interne etiske normene innenfor samfunnsvitenskap knyttet til forskningens søken etter sikker, dekkende og relevant kunnskap ved: åpenhet, akademisk frihet og etterprøvbarehet. Videre er det også normer som regulerer forskersamfunnet, nemlig redelighet, habilitet, kritikk og etterrettelighet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2018). Etikk har en grunnleggende betydning for intervjuforskning; den går utover etiske regler og dekker også bredere områder som sosiopolitisk og etisk usikkerhet i samfunnsforskning (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 35). Denne studien vil følge de etiske normene og reglene til Nasjonale forskningsetiske komiteer.

6.7.1 NSD

Søknad om godkjenning av studien og beskrivelse av gjennomføringen ble sendt til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Det er flere grunner til å gjøre dette, blant annet fordi det er lovpålagt for min institusjon å dokumentere mine behandlinger av personopplysninger. Når jeg viser til at prosjektet er lovlig er det enklere å få resultatene publisert, i tillegg vil gode

avklaringer og informasjonsskriv gjøre det mulig å gjenbruke forskningsdataene og jeg får en vurdering om prosjektet mitt er i tråd med lovverket. I tillegg vil mangel på innmelding kunne føre til at datamaterialet må slettes (Norsk senter for forskningsdata, 2022). NSD godkjenning ble utstedt 06.10.2022 og ligger som vedlegg til oppgaven.

6.7.2 Informert Samtykke

Det er et sentralt krav om informert samtykke for alle som skal intervjues til et forskningsprosjekt. Samtykket skal være fritt; det vil si at gruppen jeg forsket på ikke skal oppleve press eller tvang for å delta (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Gruppen jeg forsket på ble informert og ikke uvitende om valgt metodikk og planlagt formidling, type forventede resultater og forskningsprosjekts formål (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Selve samtykket til deltagelsen var skriftlig og eksplisitt for at det skal bli så lite rom for motstridende tolkninger som mulig (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Det informerte samtykke er integrert i informasjonsskrivet som ligger som vedlegg til oppgaven.

6.7.3 Refleksivitet

Refleksivitet er essensielt i en refleksiv tematisk analyse. Refleksivitet blir sett på som prosessen med en kontinuerlig indre dialog og kritisk selvaluering av forskerens posisjon. Denne tilnærmingen er en aktiv og eksplisitt anerkjennelse og denne posisjonen kan også påvirke forskningsprosessen og resultatet (Berger, 2015, s. 220). I tillegg er refleksivitet selvvurdering av forskning. Det betyr å snu «forskerlinsen» tilbake til seg selv for å gjenkjenne og ta ansvar for sin egen sitering innenfor forskningen og effekten den kan ha på omgivelsene og mennesker som studeres, spørsmål som kan stilles, data som samles inn og tolkningen av dem (Berger, 2015, s. 220).

Ideen om refleksivitet utfordrer synet på kunnskapsproduksjon uavhengig av forskeren som produserer den. Relevante posisjoner hos forskeren kan være personlige egenskaper, kjønn, tilhørighet, alder, teoretiske, politiske og ideologiske standpunkter og emosjonelle reaksjoner hos deltakeren. Slike posisjoner kan påvirke forskningen på tre måter. For det første kan de påvirke tilgangen til «feltet» fordi deltagerne kan være mer villige til å dele sine erfaringer

med en forsker som de oppfatter som sympatisk for deres situasjon. For det andre kan de forme naturen til forsker-deltager forholdet, som igjen påvirker informasjonen som deltakerne er villige til å dele. Til slutt påvirker forskerens verdensbilde og bakgrunn måten han eller hun konstruerer verden på, bruker språk, stiller spørsmål og velger «linsen» for å filtrere informasjonen som samles inn fra deltakerne og gi den mening, og kan dermed forme dataen (Berger, 2015, s. 220).

Et mål med refleksivitet i kvalitativ forskning er å overvåke slike effekter og videre øke nøyaktigheten til forskningen og troverdigheten til funnene ved å ta hensyn til mine egne verdier, tro, kunnskap og «biases». For å sikre at forskningsprosessen var refleksiv overveide jeg jevnlig over mine forventninger, valg, antakelser og handlinger. Før hvert intervju innstilte jeg meg på å stille objektiv i møte med deltagerne og svarene jeg fikk for å sikre at posisjonen min som forsker ikke skulle påvirke datainnsamlingen. I analyseprosessen satte jeg mye tid til å prøve og feile, gå tilbake til koder og flytte de rundt for å finne den rette passformen. I løpet av denne prosessen fikk jeg perspektiver fra medstudenter og veiledere, i tillegg til hjelp ved å lese artikler om refleksiv tematisk analyse.

6.7.4 Kritikk av problemstillingen

En utfordring med problemstillingen kan være at den blir for bred for en masteroppgave (kap. 3.3). At ved å inkludere både idrett og næringslivet sammen med motivasjon som en variabel for prestasjon kan dette bli for stort innenfor masteroppgavens rammer. For å løse dette har jeg valgt inklusjonskriterier for forskningsdesign, paradigme, utvelgelse av deltakere og forskningsmetode.

Begreper som «idrett», «næringsliv» og «motivasjon» i problemstillingen kan favne mye og være lite spesifikke. Bakgrunnen for disse begrepene kommer av at da jeg formulerte problemstillingen var at jeg ikke sikker på hvilke idretter og bedrifter i næringslivet jeg ville få deltakere fra. Derfor valgte jeg å la begrepene være brede og mindre spesifikke. Det styrker dessuten anonymiteten til deltakerne ved å ikke spesifisere hvilket miljø de har sitt opphav fra. Begrepet «motivasjon» kan bli sett på som generelt i problemstillingen ettersom det ikke er spesifisert om det er indre eller ytre motivasjon. Jeg ønsket å benytte begrepet

«motivasjon» åpent fra starten av for å ta høyde for individuelle forskjeller, tidligere erfaringer, organisatoriske forskjeller og forskjeller mellom idretten og næringslivet. Dette gjorde at jeg ikke utelukket noen form for motivasjon i svarene jeg fikk fra deltakerne mine. Eksempelvis for spørsmålet; «hva legger du i motivasjon på jobb?» hadde deltakerne mulighet til å gi svar om både indre og ytre faktorer som gjør at de er motivert. I tillegg kan bredden i begrepene «idrett», «næringsliv» og «motivasjon» gjøre at masterprosjektet kan utforske temaer som viser seg interessante underveis. Thagaard (2018) viser til at forskning innebærer å bli kjent med noe som er ukjent på forhånd. Når jeg satt meg inn i temaet ga det meg muligheten til å finne ut av hva som er mest interessant å undersøke videre.

Problemstillingen er dessuten nokså fleksibel. Den kan inkludere flere idretter, ulike bedrifter i næringslivet og ulike former for motivasjon. Fordelen med fleksibilitet er at det ikke skaper begrensninger for de analysene som materialet gir mulighet for. Dette gjorde at jeg kunne arbeide med problemstillingen gjennom hele forskningsprosessen og videreutvikle den i samsvar med den forståelsen jeg utviklet under feltarbeidet og analysen (Thagaard, 2018, s. 51).

6.7.5 Etske overveielser

Mitt etiske ansvar omfatter både hvordan jeg bruker data i analysen og intervjusituasjonen. Ved innledningen til et intervju, er det et utgangspunkt i at de personene jeg skal intervjuet har gitt sitt informerte samtykke til å delta. Imidlertid kan det oppstå spørsmål om hvor mye jeg skal informere intervjupersonen i forkant av intervjuet om. Når det er begrenset hvor mye informasjon jeg kan gi som utgangspunkt for intervjuet, er det spesielt viktig at jeg utfører intervjuene på en etisk ansvarlig måte. Et etisk prinsipp som er spesielt viktig i intervjusituasjoner er forskerens respekt for deltakernes privatliv (Thagaard, 2018, s. 114). Jeg måtte vurdere hvor nærgående og personlige spørsmål jeg kunne stille, slik at intervjupersonen ikke ble ledet til å gi informasjon som vedkommende ville angre på i ettertid. Dermed ble det etiske spørsmålet her om hvordan jeg skulle forvalte mitt ansvar slik at jeg ivaretok intervjupersonens autonomi. Intervjupersonen ble da prisgitt av hvordan jeg

vurderte hvilke spørsmål jeg kunne presentere i intervjusituasjonen, og min oppfatning av hvor vedkommende sine grenser gikk.

Når det kommer til etiske retningslinjer knyttet til temaanalyse, er det viktig å ta hensyn til prinsippet om anonymitet for å bevare deltakernes integritet (Thagaard, 2018, s. 180).

Temaanalyser har en styrke når det kommer til å beskytte deltakernes anonymitet (Thagaard, 2018, s. 180). Det er vanskelig for den enkelte deltaker å bli gjenkjent av andre, når beskrivelsene av deltakernes situasjon ikke presenteres i sin helhet. Og dermed vil ikke nødvendigvis den enkelte deltaker kjenne seg selv igjen i teksten. I denne situasjonen vil mitt etiske ansvar være å vurdere hvordan sitater som er preget av spesielle uttrykk og ord, kan føre til identifikasjon. Hvis flere av personene som deltar intervjuet, uttrykker seg på samme måte om et tema, bidrar dette til anonymitet i sitatene vi presenterer i teksten (Thagaard, 2018, s. 180).

6.7.6 Studiens Pålitelighet

For å gjennomføre en kvalitativ studie er det flere nøkkeltrekk som skal være på plass for å oppnå pålitelighet. Kriteriene for kvalitative studier har blitt diskutert mye opp gjennom årene ettersom det er stadig nye elementer som dukker opp og blir definert. Shenton (2004) definerer troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet som relevante for pålitelighet. I dette kapitlet vil jeg se nærmere på de kvalitative kriteriene og hvordan de blir uttrykt i denne studien.

Troverdighet kan knyttes til tillit til forskningen og vurdering av forskningen. Sentrale begreper når det kommer til diskusjon om forskningens troverdighet er validitet og reliabilitet (Thagaard, 2018, s. 201-202). Validitet referer til tolkning av data og handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til. Reliabilitet handler om spørsmålet om en annen forsker som anvende de samme metodene, ville komme frem til samme resultat som min studie gir (Thagaard, 2018, s. 202-204).

For å sikre troverdigheten i denne studien har jeg fulgt anbefalingen om å anvende en veletablert metode som viser til klare retningslinjer for hvordan jeg skal studere fenomenet

man ønsker å undersøke (Shenton, 2004). Derfor har denne studien en kvalitativ tilnærming med et fortolkende paradigme. Den reflekterende tematiske analysen bidro med mer spesifikke retningslinjer for hvordan jeg skulle gjennomføre analysen for å undersøke problemstillingen min. Tilfeldig utvalg av deltagere kan også styrke troverdigheten til kvalitativ forskning (Shenton, 2004, s. 65). Dette er ofte vanskelig i kvalitativ forskning ettersom utvalget er strategisk valgt gjennom miljøer og deltagererfaringer som på best mulig måte besvarer problemstillingen, eller valget om å anvende snøballeffekten for å rekruttere deltagere til prosjektet. I denne studien valgte jeg et strategisk utvalg av deltagere med noen spesifikke inklusjonskriterier, i tillegg til tilgjengelighetsutvalg. Det var imidlertid ingen begrensninger angående kjønn, bakgrunn, ledererfaring, trenererfaring, idrett eller firma hvor deltakeren jobbet som trener eller leder i. Resultat ble at deltakerne hadde ulik erfaring og både mannlige og kvinnelige ledere og trenere ble rekruttert. Dette ga variasjon i svarene knyttet til tidligere erfaringer.

Overførbarhet er knyttet til ekstern validitet som referer til hvordan den forståelsen som utvikles innenfor en studie, også kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 205). Siden funnene i et kvalitativt forskningsprosjekt er spesifikke for et lite antall deltagere i spesifikke miljøer, er det vanskelig å demonstrere at funnene og konklusjonene er anvendelige for andre situasjoner og populasjoner (Shenton, 2004, s. 69). Funnene i denne studien er knyttet til personlige erfaringer rundt lederadferd, arbeidsmiljø, kommunikasjon og relasjoner, og hvordan de kan bidra til motivasjon. Å knytte deltakeropplevelser til andre situasjoner eller populasjoner vil være vanskelig ettersom personlige erfaringer skiller seg fra og er styrt av sosiale og kulturelle forhold.

Praksisen til lederne i næringslivet og lederne i idretten må også sees i sammenhengen de jobber i, og derfor kan ikke alle nødvendigvis forholde seg likt til forståelse av motivasjon. Likevel kan man vurdere funnene i den aktuelle studien i lys av tidligere forskning og teori innenfor temaet, ettersom funnene kan sees i sammenheng med lignende funn knyttet til temaet. Det er også mulig at ledere med lignende arbeidsforhold kan kjenne seg igjen i

hvordan deltakerne i den aktuelle studien forstår konseptet av ledelse og motivasjon, og hvordan det kan bli anvendt i praksis.

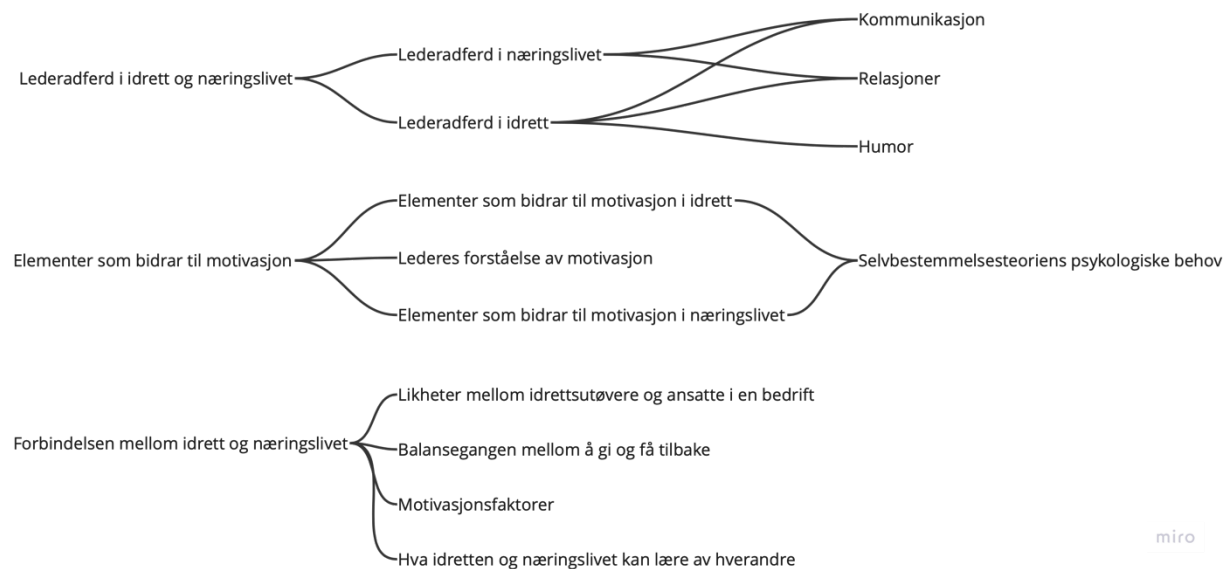
Videre i oppgaven vil jeg systematisk presentere resultatet av den tematiske analysen, med hovedtemaer, temaene innenfor dem og ulike undertemaer.

7 Resultat

Resultatet av analysen viser tre hovedtemaer som beskriver hvordan lederadferd i idrett og næringslivet bidrar til motivasjon: (1) Lederadferd i idrett og næringslivet (2) Elementer som bidrar til motivasjon (3) Forbindelsen mellom idrett og næringslivet. Denne delen av oppgaven vil presentere en detaljert beskrivelse av de hovedtemaene, temaene innenfor dem og ulike undertemaer.

Figur 2

Tematisk kart over resultat



Figur 2 viser et tematisk kart, som illustrerer hvordan resultatet er strukturert. Med hovedtemaene i venstre kolonne, temaer i midtkolonnen og undertemaene i kolonnen til høyre.

7.1 Lederadferd i idrett og næringslivet

Dette temaet fokuserer på adferden ledere i idrett og næringslivet viser i deres arbeidstreningshverdag. For å svare på min problemstilling, hvordan lederadferd i idrett og næringslivet bidrar til motivasjon hos utøvere og ansatte, er det relevant å kartlegge deltakernes lederadferd for å få et bilde på hvordan spesifikk adferd kan bidra til motivasjon. Dette gjøres ettersom lederadferd kan være individuelt fra leder til leder og muligens ulikt fra idrett og næringslivet. For å få et oversiktlig bilde har jeg valgt å dele dette hovedtemaet i to temaer: lederadferd i næringslivet og lederadferd i idrett.

Lederadferd i næringslivet

Først og fremst kommer det fram ulike tolkninger om hva ledelse er for lederne i utvalget næringslivsledere. Slik som N1 illustrerer i dette sitatet: *«En leders rolle er å være smøringen i et maskineri da. Sørge for at de som jobber i organisasjonen har best mulig forutsetninger for å kunne levere og utvikle seg»* - ND1. Fellestrekkene for lederadferd hos deltakerne i utvalget som inkluderer næringslivet er å få mennesker til å jobbe mot et felles mål. ND5 ser på ledelse som evnen til å få medarbeidere til å nå et mål som er satt, motivere og sørge for at hver enkelt jobber mot samme mål. ND2 forteller noe lignende, at ledelse er å lede andre mennesker i et felles oppdrag der alle har sin plass. I tillegg mener hen at ledelse handler hvordan de jobber sammen og prøver å lykkes med det de prøver å få til. Et viktig element for ledelse i næringslivet er at det omhandler som oftest ledelse av flere mennesker. Dette blir illustrert ved *«Jeg tror det der med raushet, inkludering, det å være åpen, det å tro på folk og stole på folk men til en viss grense»* - ND3. ND2 utdyper med:

«Ledelse ER mennesker, det er alltid mennesker. Det er både de helt grunnleggende følelsene som forutsigbarhet, trygghet, bli sett, utfordringer, eller føle mening, og så er de følelsene som oppstår der og da; frykt, skuffelse, glede og så videre» - ND2.

N4 støtter de menneskelige relasjonene ved at hen mener det å være leder har med forståelsen av at det finnes mange ulike mennesketyper å ha med å gjøre; at man må ha relasjonen til de man leder på en eller annen måte. Tillit i næringslivet viser seg også å være viktig. ND10 fremmer et ønske om en følelse av en leder som stoler på deg.

Lederadferd i idrett

Fellestrekkene for lederadferd hos deltagerne fra idrettsutvalget er å gi veiledning og det å gi eierskap til utøverne, og ble beskrevet slik.

«Gi dem ro til å prøve å finne ut av hva er det de skal gjøre da, og hvordan er det de skal få det til på best mulig måte og få dem til å tenke selv, men samtidig å gi dem noen svar på hvordan ting burde gjøres for at de skal bli best mulig og være mest mulig effektiv i det de driver på med» - ID6.

«Hvis jeg skulle sett en ideell leder, så ville jeg jo heller hatt en som delegerer eierskap fremfor kanskje en spesifikk oppgave; altså gi deg en tanke og så skal du utføre eller produsere den tanken fremfor at de gir deg oppgaven og legger to pluss to sammen» - ID7.

N8 mener støttende adferd er relevant for ledelse i idrett. Dette ved å støtte de man jobber med til å kunne prestere på en indirekte måte, og hen ønsker å støtte fremfor å instruere (ID8). Tillit blir også trukket fram som en viktig faktor til ledelse i idrett, noe både ID8 og ID9 fremmer.

For den spesifikke lederadferden til deltagerne fra idretten var det ulike syn på orienteringen. Dette blir illustrert ved: *«Veldig mål- og resultatorientert, men det kommer nok veldig av idretten og hva vi også blir målt på her» - ID7.* ID6 er uenig og beskriver en mestringsorientert stil: *«Resultat er totalt irrelevant veldig lenge i motsetning til hva veldig mange andre tror enn det som jeg poengterer til spillerne mine... Det er helt greit at du bommer skudd og gjør feil på banen».*

Gjennom refleksjoner og tolkninger av egen lederadferd dukket det opp underkategoriene humor, kommunikasjon og relasjoner for utvalget i idretten. **Humor** blir beskrevet som en viktig del av egenskapene til det å være leder i idretten. ID6 mener humor er generelt smart, fordi utøverne har en større tendens til å høre etter hvis de synes noe er morsomt, noe som gjør at de spisser ørene fordi de vet det kommer noe kreativt. ID6 sitt argument støttes av ID7 ved sitatet «noen ganger må man være seriøs òg, men at det er god takhøyde da, at man oppfordrer til å utforske både i form av humor og at det er takhøyde for å leke litt og kødde litt og sånn».

7.1.1 Felles for lederadferd i idrett og næringslivet

Kommunikasjon blir sett på som en viktig faktor både for idrett og næringslivet i dens påvirkning på motivasjon. Dette inkluderer verbal kommunikasjon, kroppsspråk, diskusjoner og formidling. ND3 forteller at hen bruker kommunikasjon mye i form av å formidle et bilde som inkluderer et mål som ikke kan beskrives av ett ord og som bruker parallellhistorier for å formidle reisen. ID9 inkluderer også kommunikasjon i tråd med andre mennesker ved «jeg er åpen for dialog og diskutere i grupper, invitere de til diskusjon og komme til enighet og forankre avgjørelser i fellesskap da, om det er mellom to personer eller om det er en hel gruppe».

I tillegg blir nonverbal kommunikasjon inkludert som et element innenfor kommunikasjonen for begge utvalg. ND2 fra næringslivet forteller at folk vil gå ut med en veldig dårlig følelse hvis hen uttrykker misnøye uten å forklare seg fordi folk har en tendens til å tolke. ID7 fra idretten mener at kommunikasjon er alt vi gjør, måten vi sier hei på, smiler, ler, kroppsholdning, armbruk osv. I tillegg viser hen til eksempler med kroppsspråk engasjert fremover lent og avslappet bakover lent.

Deltagere fra både idrett og næringslivet mener **relasjoner** er helt avgjørende for å lykkes. ND8 mener at mange av de som jobber for hen kan fort se på hen som en god venn og ikke bare en leder. I tillegg forteller ND8 at hen bruker mye tid på å knytte relasjoner fordi de er

avgjørende. Videre inkluderer fellestrekk for relasjoner balansen mellom vennskap og leder, distanse. ND3 mener at balansen mellom vennskap og leder bør tas hensyn til, mer spesifikt at en leder ikke kan bli for kompis. Som muligens kan resultere i å miste evnen til å være profesjonell. Dette bekreftes av ID9 som mener det er en hårfin balanse mellom skillet å være kompis og leder. I tillegg bekreftes distansen ved dette sitatet:

«Det er en menneskelig relasjon å se dem, og bli kjent med folk og være litt nysgjerrig på folk, det er veldig viktig. Og så er det veldig vanskelig hvis du får for tett relasjon også; alle ansatte vil at når ting kniper, og ting trykker, at de kan gå til en leder som kan ta en avgjørelse. Og du skal ha respekt for den avgjørelsen, det ønsker nok de fleste også. Så jeg tror det er viktig å ha en sunn distanse» - ND1

7.2 Elementer som bidrar til motivasjon

Dette temaet fokuserer på ulike elementer som bidrar til motivasjon. Etter å ha kartlagt deltakernes lederadferd presenteres her ulike faktorer til motivasjon fra deltakerne. Først presenteres temaet som omfatter **lederes forståelse av motivasjon** for å kartlegge perspektivet ledere i idrett og næringslivet har på motivasjon. Erfaringer fra næringslivet viser at ND5 anser motivasjon som at hen klarer å bidra til et positivt resultat og at hen lærer noe gjennom prosessen for seg selv og firmaet. ND2 anser motivasjon som arbeidsglede og henviser til mestring og det å bruke seg selv. Erfaringer rundt motivasjon fra idretten viser at ID7 anser nøkkelen til motivasjon som idrettsglede og kjærligheten ovenfor idretten, utøverne og ansatte. I tillegg illustrerer ID9 sin erfaring rundt motivasjon ved dette sitatet:

«Motivasjon er når du ikke gruer deg til å dra på jobb egentlig, rett og slett. Du bryr deg ikke om tid, du er ikke fastlåst hvor mange timer du jobber. At du synes det er gøy det du holder på med, det er givende det du driver med» - ID9.

Hovedtemaet Elementer som bidrar til motivasjon (7.2) blir videre delt opp i idrett og næringslivet. Årsaken til dette er for å få et mer oversiktlig bilde på hvordan de ulike elementene bidrar til motivasjon.

Elementer som bidrar til motivasjon i næringslivet

Fellestrekkene for elementer som bidrar til motivasjon for utvalget av ledere i næringslivet er utvikling og retning. ND1 forteller at motivasjon vil blomstre hos de ansatte når de har passion og får rom til utvikling. Videre forteller ND3 at hen prøver å motivere ved å få sine ansatte til å se at det går fremover på reisen de er på, og videre at de utvikler, forbedre og nærmer seg et forflyttende mål sammen. På en annen side forteller ND5 at hen motiverer sine ansatte basert på medarbeidersamtalene hvor konkrete langtids- og kortidsmål blir definert slik at prestasjonene kan bli målbare. I næringslivet er det også viktig å se de ansatte for det mennesket de er for at de skal ha en følelse av motivasjon. ND2 forteller at ledere er nødt til å se mennesker, skjønne hvor de står i spekteret og finne deres indre motivasjon ved å skape en omverden med gode vilkår rundt folks arbeid. I tillegg er det viktig å være tydelig i tilbakemeldingene til de ansatte. ND3 forteller at hen prøver å være konkret på individnivå og ikke bare si «bra jobba», men prøver å hente frem hva de gjør som er bra. ND2 støtter det å være på individnivå ved sitatet:

«At hvis folk både ser seg selv i den tilbakemeldingen, gjenkjenner seg selv, og føler at man er på vei eller gjør noe som er bra, så er det motiverende. Hvis man får tilbakemelding som man ikke kjenner seg igjen i så har det ikke den samme tyngden» - ND2.

Anerkjennelse fra leder for arbeidet, innsatsen og bidraget som legges ned viser seg å være en faktor til motivasjon i både næringslivet og idrett. Dette blir beskrevet ved *«da prøver jeg å være konkret på å se «der gjorde du sånn og sånn, se, det hadde en god effekt». Altså prøver å anerkjenne når de har tatt til seg noe mer og dratt det videre» - ND3* og bekreftes av ID7:

«Tenker jeg motivasjon: at du blir sett og hørt for dine accomplishments. Om det er å vinne et FOR EKSEMPEL gull, å lage et nytt trener 1 kurs eller å få til en helt rå camp; det har ikke så mye å si. Men det at man blir anerkjent for innsatsen og bidraget, det er nok veldig viktig» - ID7.

Elementer som bidrar til motivasjon i idretten

Fellestrekk for elementer som bidrar til motivasjon for utvalget av ledere i idretten er trenerens påvirkning, relasjoner og utvikling av personlig kompetanse. ID9 skriver blant annet om viktigheten ved at en utøver-leder og utøver-trener sammen løser konflikter istedenfor å la andre håndtere det. Dette støttes også av ID6 som understreker viktigheten av eierskap i prosesser:

«Ja nei det er hva er de(utøverne) selv ønsker. Hvis du ønsker å få noen(utøvere) til å gjøre noe så må du skjønne hvordan du får deres egen vinning inn i ligningen. For alle agerer på sitt eget beste, og hvis de ser en fordel for seg selv ved å gjøre de tingene du sier, så kommer de antageligvis til å prøve å gjøre det. For de(utøverne) prøver å alltid gjøre hva enn som passer de(utøverne) best» - ID6.

I tillegg antar ID8 at likebehandling i en gruppe og en større relasjon enn bare trener-utøver og leder/ansatt motiverer ansatte og utøvere. ID7 mener nøkkelen til motivasjon er å gi anerkjennelse på det utøverne har brukt energi, tid og krefter på, og at de blir sett. Det argumenteres også for at utvikling av personlig kompetanse er viktig for å gi idrettsutøvere motivasjon:

«Resultatorientert jobber man jo i idretten, både utviklingen av personlig kompetanse, men også inn mot resultater da. Jeg tror også utvikling av personlig kompetanse, at man føler en mestring på at «for eksempel så kunne jeg ikke det her, men for eksempel så kan jeg det her». «Her fikk jeg en idé», men idé er jo egentlig ingenting enda, men at man klarer å bygge den ideen og sette den ut i fra x da» - ID7.

Felles for elementer som bidrar til motivasjon for både idrett og næringslivet er undertemaet **selvbestemmelsesteoriens psykologiske behov**: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Hver deltaker fikk spesifikke spørsmål om refleksjoner rundt deres utøvere/ansattes behovstilfredstillelse. For å få en systematisk oversikt har jeg valgt å dele opp behovene i undertemaer. Det forekommer oversiktlige refleksjoner rundt de tre behovene som illustreres ved:

«For de fleste mennesker vil det være en av de tre som er mer fremtredende. Noen er veldig kompetanse drevet, noen er mer introverte, noen trenger å gjøre mer selvstendig arbeid, mer beskyttet, produsere mer ting, mindre teamorienterte. Jeg tror folk er forskjellige og jeg tror man må forstå at alle har alle tre (behovene), men folk har dem i ulike styrke forhold» - ND2.

«Det er igjen litt til lederen sitt ansvar å klare å fylle det behovet. Ofte så er jo det behovet du føler er mer viktig enn noe du mangler fra livet ditt, og det trenger ikke nødvendigvis å være det at du mangler det, men at du føler at du mangler det» - ID6.

Autonomi er sterkt knyttet til eierskap for sine egne handlinger (Ryan & Deci, 2020, s. 1) og deltakernes refleksjoner farges av dette. ID7 mener det mest krevende og største behovet er autonomi, og tenker at kompetanse og tilhørighet kan brukes som verktøy for å tilpasse autonomi. ID6 ønsker å fremme at autonomi er sterkt knyttet til følelsen av eierskap, derav hvordan utøverne kan settes i situasjoner og posisjoner hvor de kan lykkes og samtidig fungere med andre. Hen stiller også spørsmål ved hvordan man kan få det meste ut av hver spiller og hvordan folk håndterer «ting» forskjellig.

Tilhørighet er sterkt knyttet til følelsen av gjensidig tilknytning (Ryan & Deci, 2020, s. 1). ND2 argumenterer for at alle trenger tilhørighet, noen trenger mer enn andre i alle sine arbeidssituasjoner, mens for andre er det tilstrekkelig med et forankringspunkt som de kan jobbe vidt og bredt utfra. Tidligere forskning viser at tilhørighet er vesentlig innenfor en støttende arbeidsplass hvor nærhet med andre og sosiale handlinger blir verdsatt (Fotiadis et

al., 2019, s. 4). ID8 deler tidligere erfaringer om utøvere som ikke ender opp på et lag og føler de mangler tilhørighet i den settingen og hvor ødeleggende det kan være for dem. Ytterligere mener ID6 at om du opplever en følelse av tilhørighet er det en større tendens til å være lojal mot den gruppen du er i, og du er villig til å gi mer tilbake når du føler deg sett og hørt.

Kompetanse er sterkt knyttet til å utvikle en følelse av mestring og mestringstro i ens egen aktivitet (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Kompetanse handler om at et individ mestrer det hen gjør og er i stand til å ferdigstille prosjekter og oppnå sine mål (Martela & Riekkki, 2018, s. 2). ND2 argumenterer for at det de ansatte bringer til bords og deres kompetanse er verdifullt. På samme linje mener hen at det er viktig å gi tilbakemelding på det og styrke de ansattes egne evner for å skape handlingsrommet for at kompetansen skal blomstre, slik at de får levere det de er gode på og opplever ansvar innenfor sitt område. Ytterligere refleksjoner rundt kompetanse blir illustrert ved:

«Når det kommer til kompetanse er hun (lederen) veldig tydelig på at om det er noe vi vil så må vi si ifra. Det er stor støtte til kompetanseheving i form av kurs, men også i form av å gjøre andre ting og andre prosjekter. Når jeg tidligere har ønsket noe annet, så handler jo det også om kompetanse ikke sant, om å utvide og få litt bredde oversikt. Så er det en motiverende faktor når jeg får støtte til å bygge ut kompetansebredden» - ND4.

«Jeg tror også utvikling av personlig kompetanse, at man føler en mestring på at «for eksempel så kunne jeg ikke det her, men for eksempel så kan jeg det her». «Her fikk jeg en idé», men idé er jo egentlig ingenting enda, men at man klarer å bygge den ideen og sette den ut i fra x da» - ID7.

7.3 Forbindelsen mellom idrett og næringslivet

Dette temaet fokuserer på likheter og forskjeller mellom idretten og næringslivet ut ifra deltagerens erfaringer. Dette overtemaet inkluderer flere undertemaer som likheter mellom

idrettsutøvere og ansatte i en bedrift, balansegangen mellom å gi og få tilbake, motivasjonsorienterte faktorer og hva idrett og næringslivet kan lære av hverandre.

Likheter mellom idrettsutøvere og ansatte i en bedrift handler om deltakerne i begge utvalg sine refleksjoner gjennom intervjuene utenfor spørsmålene i intervjuguiden. Dette undertemaet blir illustrert ved sitater som:

«Jeg personlig mener jo at en leder kan for eksempel godt være en toppidrettsutøver, og at en toppidrettsutøver og en leder er helt like. De er bare litt forskjellig skrudd sammen i hodet, men når en toppidrettsutøver bør bruke mentaltrening i hverdagen så bør egentlig alle gjøre det. For det handler om å takle motgang, oppgang og vanskelige situasjoner. Altså være tilstede i nuet, fokus, altså alle de tingene der da. Kjempe viktig». – ID7.

«Det er nok noe jeg har med meg fra idretten av at som trener så må du alltid vite hva slags styrker og svakheter utøveren din har. Se på en fotballbane; altså du kan ikke ha 11 like spillere. Drillo kunne ikke hatt 11 Jostein Flo på banen liksom «LATTER», det holdt lenge med han ene. Og sånn er det i enhver organisasjon; du er nødt til å utvikle styrkene og svakhetene til den enkelte, være bevisst på det» - ND1.

Fellestrekkene for **balansegangen mellom å gi og få tilbake** er raushet. Dette blir illustrert ved sitater som:

«Veldig tidlig kunne man fort tro at det å være litt streng og litt gjerrig på ting er bare lurt, men så glemmer du kanskje det at hvis du er raus så får du dobbelt så mye tilbake. For eksempel jeg har alltid lurt på hvorfor store aksjeselskaper har råd til å sende ansatte på businessklasse, men jeg skjønner at det lønner seg. For eksempel billetten koster femtitusen så gir det kanskje tohundretusen tilbake. Så det med å investere og ikke være redd for å bruke penger på ansatte, det har jeg innsett lønner seg rett og slett» - ID8.

«Hvis du føler tilhørighet har du en større tendens til å være lojal mot den gruppa du er i, i tillegg føler du deg sett og hørt og ja gir mer tilbake for du ønsker alltid å gi tilbake til de som gir til deg» - ID6.

Når det kommer til penger som **motivasjonsfaktor** i næringslivet er det litt ulikt syn fra en deltaker i idretten og en i næringslivet. Fra næringslivet forteller ND4 at hen for eksempel ikke lar seg motivere veldig mye av penger, men at en må likevel ha en anstendig lønn slik at det blir rimelig konkurransedyktig. Perspektivet fra idretten blir illustrert ved dette sitatet:

«I næringslivet er det ingen tvil om at lønn er en viktig faktor for motivasjon, det er også veldig viktig at de føler mening med det de gjør. Og ikke minst ting oppleves som rettferdig, det gjelder både i idrett og næringsliv» - ID8.

Fellestrekkene for **hva idretten og næringslivet kan lære av hverandre** er preget av ledelse og mål. ID7 mener at næringslivet har ganske mye å lære av eierskapsbiten i idretten og reflekterer om at idretten og idretten har ting til felles: skiforbundet har ski, fotballforbundet har fotball og håndballforbundet har håndball. Videre mener hen at den «felles tingen» er vanskeligere å skape i en vanlig bedrift. ND1 fra næringslivet forteller at hens lederstil er formet av en fot i idretten i mange år. På en annen side forteller ND3 om at hen savner et bedre rammeverk for å håndtere dilemmaene de står ovenfor. Ytterligere at hen ønsker et tydeligere målbildet hvor de er flinkere til å prioritere, slik at det blir mer spisset, og konkluderer med at de muligens aldri vil bli like konkurranseorientert som idretten. ND3 forteller også om tidligere erfaringer fra finansmiljøet hvor personlig vinning var viktigere enn lagprestasjoner: det vil si at de individuelle prestasjonene var ønskelig å fremme.

ND7 reflekterer ytterligere om å ha en felles plattform ved dette sitatet:

«Kanskje man skulle hatt mer fokus på å skape den felles plattformen eller felles tilhørigheten. I idretten er det jo veldig greit. For ski er det kulde og snø og i fotball så er det gress, ball og piggsko. Der tror jeg kanskje næringslivet har noe å gå på,

samtidig har de mer på struktur og sånn. Der tror jeg vi har en del å gå på fordi vi er bygget opp av særinteressene til idretten fremfor hva som kanskje er samfunnsøkonomisk smartest» - ID7.

Gitt resultatene funnet i denne studien med hovedtemaer, temaene innenfor disse og undertemaer, vil jeg videre i oppgaven diskutere resultatene opp mot den teoretiske forankringen.

8 Diskusjon

Denne studien utforsker kunnskap og bruken av lederadferd i idrett og næringslivet hos ti norske ledere, hvorav seks fra næringslivet og fire fra idretten, ved bruk av kvalitative data og tematisk analyse. Nøkkelfunn inkluderer hovedtemaene lederadferd i idrett og næringslivet, elementer som bidrar til motivasjon og forbindelsen mellom idrett og næringslivet. Funnene utvider vår kunnskap om hvordan ledere i idretten og næringslivet jobber med motivasjon, og i henhold til deres hverdag. Denne delen av oppgaven vil være en diskusjon av temaene, forslag til videre forskning og styrker og begrensninger ved denne oppgaven.

8.1 Lederadferd i idrett og næringslivet

8.1.1 Lederadferd i næringslivet

Tidligere forskning viser at den holistiske ledelsestilnærmingen tjenende ledelse (SL) er vanskelig å operasjonalisere og anvende. Til tross for dette har tre litteraturgjennomganger tolket Greenleafs tekster og utformet ulike funksjonelle attributter/operative egenskaper og kjennetegn. Ytterligere tolkning av dataene viser likheter med noen få av de 31 egenskapene. Dette er modellering, organisatorisk forvaltning, innflytelse, verdsettelse, å styrke og utvikle mennesker, å gi retning, å gi forvaltning og mellommenneskelig aksept og tillit (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 304-309; Parris & Peachey, 2012, s. 380; Russel & Stone, 2002; van Dierendonck, 2011, s. 1232-1234). Dette blir illustrert ved refleksjonene «*en leder er smøringen i maskineriet*» (ND1), «*få medarbeidere til å nå et mål som er satt*» (ND2), «*lede*

andre mennesker i et felles oppdrag» (ND3), «raushet, inkludering og åpenhet» (ND4) og «bevissthet om at det finnes mange ulike mennesketyper» (ND5).

På en annen side gjenkjenner ikke deltagerne i denne studien seg i flere av de fundamentale dimensjonene i tjenende ledelse. Dette inkluderer blant annet emosjonell helbredelse ved å forplikte seg til følgere (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 304-309), en livsstil som begynner med «den naturlige følelsen av at man ønsker å tjene, å tjene først», hvor man blir tatt med på en livslang reise innover (Greenleaf, 1977, s. 7) og den åndelige dimensjonen (Eva et al., 2019, s. 111).

8.1.2 Lederadferd i idrett

I likhet med lederadferden i næringslivet, viser deltakerne likhetstrekk med tjenende ledelse (SL). Dette inkluderer attributtene/operative egenskaper som tillit, delegering og oppmuntring, å styrke og utvikle mennesker, verdsettelse av andre og mellommenneskelig aksept (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 304-309; Parris & Peachey, 2012, s. 380; Russel & Stone, 2002; van Dierendonck, 2011, s. 1232-1234).

Ifølge det teoretiske grunnlaget inkluderer delegering én av elleve egenskaper for en tjenende leder (Russel & Stone, 2002, s. 147). I tillegg utvikler en tjenende ledere sterke støttende relasjoner med alle ansatte og kolleger (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 303). På samme side vil ledere som støtter LMX-teorien utvikle tillitsfulle og gjensidig fordelaktige relasjoner med ansatte (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 303). Dette utdraget av det teoretiske grunnlaget trekker likheter med refleksjoner fra utvalget i idretten om at en leder bør delegere eierskap fremfor en spesifikk oppgave, få utøvere til å tenke selv for at de skal bli mest mulig effektive i det de driver med, støttende adferd fremfor instruksjoner og tillit til å utvikle utøverne ved å gå litt utenfor sin egen komfortsone.

I tillegg oppstår det ulike syn på lederadferd i idretten for idrettsledelse utvalget; resultatorientert og mestringsorientert ledelsesadferd. Resultatorientert ledelse fokuserer på oppgavene som må utføres for å nå det bestemte målet, eller for å oppnå en viss prestasjonsstandard (Rüzgar, 2018, s. 51). Som regel er slike ledere mer opptatt av å følge en

planlagt vei for å nå spesifikke organisatoriske mål, og mindre opptatt av utøverne, som faktiske er de kritiske aktørene for å nå de ønskede målene (Rüzgar, 2018, s. 51).

Mestringsorienterte ledere fokuserer på oppnåelse av mestringsmål ved deres tendens til å anse evner som et forbedringsområde, se på innsats som konstruktivt fordi det gir midler til å utvikle ens evne og til å se på feil og negative tilbakemeldinger som å gi nyttig informasjon i mestringsprosessen (Solberg et al., 2022, s. 2250). Årsaken til de to ulike synene på ledelse hos deltakerne i denne studien kan være ulikhet i idretter, noe som gjør at idrettsutøverne de er leder for har ulike behov når det kommer til hvordan de skal prestere best mulig. I tillegg vil det som oftest forekomme individuelle forskjeller mellom ledere og egenskapene de mener er viktigst å verdsette. Som vises hos ID6 og ID7 i hvordan begge verdsetter individuell spesialisering, mellommenneskelig aksept og utviklingen av mennesker.

Når det kommer til «Leader-Member Exchange Theory» viser tidligere forskning at når det er en god leder-medarbeider/utøver relasjon, en strukturert oppgave og en høy lederposisjon makt, regnes det som en gunstig situasjon (Rüzgar, 2018, s. 57). Ytterligere er effektive ledere bevisste på når de bør bruke resultatorientert ledelse og mestringsorientert ledelse (Rüzgar, 2018, s. 57). Den mestringsorienterte lederen vil for eksempel ta sikte på å gi de ansatte/utøverne tillit, noe både ID8 og ID9 fremmer som en viktig bidragsyter til ledelse i idrett. En slik orientering kan forbedre kvaliteten i leder-medlem-forholdet. I motsatt tilfelle kan ledere bruke den resultatorienterte lederstilen til å definere oppgaver og forventninger, som muligens kan føre til at leder-medlem-forholdet blir dårligere (Rüzgar, 2018, s. 51).

Resultatorientert- og mestringsorientert ledelse bidrar til motivasjon på ulike måter ved at påvirker motivasjonsklimaet (Reinboth & Duda, 2006, s. 281). En resultatorientert leder vil mest sannsynlig fremme et resultatorientert motivasjonsklima som setter utøveres selvtillit konstant på spill og de kan ikke lenger stå fritt til å velge et mål uavhengig av treneren/lederen og situasjonen (Mageau & Vallerand, 2003, s. 891). ID7 forteller om en veldig mål- og resultatorientert ledelse, men poengterer at det kommer nok veldig av idretten og hva som blir målt hos de. Det at orienteringen er idrettsbestemt og avhengig av hva som måles, gjør at dette kan være den mest gunstige orienteringen for den idretten ID7 er leder i,

men kanskje ikke for andre idretter. Som et resultat av resultatorientert ledelse i «feil» idretter eller situasjoner kan utøvernes følelse av selvbestemmelse bli sterkt redusert (Mageau & Vallerand, 2003, s. 891). En mestringsorientert leder vil mest sannsynlig fremme et mestringsorientert motivasjons klima hvor utøverne er drevet mot utvikling av nye ferdigheter og har mulighet til å oppnå mestrings basert på selvrefererte standarder (Ames, 1992, s. 262). En slik orientering kan trekke likheter til det ID6 forteller om at resultat er totalt irrelevant veldig lenge i motsetning til hva veldig mange tror og at det er helt greit om utøverne bommer på skudd eller gjør feil på banen.

En underkategori funnet spesifikt for lederadferd i idretten er **humor**. Felles for erfaringene hos deltakerne er at det å ha god takhøyde ved å bruke humor gjør at utøverne spisser ørene og skjønner at det kommer beskjeder som er kreative og viktige. Tidligere forskning viser at humor kan fungere som et avbrekk fra en overstrukturert og strukturpreget hverdag (Ronglan & Aggerholm, 2014, s. 10). Den kan brukes til å hjelpe utøverne å mestre engstelse, spenning, og press (Ronglan & Aggerholm, 2014, s. 10). I tillegg kan humor sees som en balansegang i spenningsfeltet mellom alvor og moro, distanse og nærhet og mellom påtatthet og autenticitet (Ronglan & Aggerholm, 2014, s. 22).

8.1.3 Underkategorier for lederadferd i idrett og næringslivet

Tidligere forskning viser at det er en vesentlig sammenheng mellom kommunikasjon i idrett og næringslivet; det vil si at effektiv kommunikasjon er en av nøklene til at ledere kan lede i næringslivet (Barrett, 2006, s. 385). Mer spesifikt er lederkommunikasjon den kontrollerte, målrettede overføringen av mening der ledere påvirker en enkelt person, en gruppe, en organisasjon eller et samfunn (Barrett, 2006, s. 385). I idretten innebærer kommunikasjon utveksling av informasjon, ideer og følelser som kan oppstå gjennom ulike former (Taylor, 2020, s. 333). Dette inkluderer talte eller skrevne ord, stemmebøyning, ansiktsuttrykk, emosjonell tone og kroppsspråk (Taylor, 2020, s. 333). I tillegg vil effektiv kommunikasjon i idrett gi forståelse og klarhet, muliggjøre vellykkede prestasjoner og løse konflikter (Taylor,

2020, s. 333). ID9 forteller blant annet om viktigheten ved at en utøver-leder og utøver-trener sammen løser konflikter istedenfor å la andre håndtere det. Dette støttes også av ID6 som understreker viktigheten av eierskap i prosesser. Dessuten beskriver Russel og Stone (2002) kommunikasjon som en medfølgende egenskap hos en tjenende leder. Det vil si effektive ledere må artikulere og kommunisere sin visjon og generell ledereffektivitet avhenger av å utvikle tilstrekkelige kommunikasjonsevner (Russel & Stone, 2002, s. 147). Mer spesifikt er den viktigste forpliktelsen en leder gjør i forhold til visjon forpliktelsen til å modellere visjonen sin gjennom egen adferd på en synlig og konsistent måte (Russel & Stone, 2002, s. 147).

Mer spesifikt blir **nonverbal kommunikasjon** inkludert som et fellestrekk for begge utvalg. Nonverbal kommunikasjon har vist seg å ha en vesentlig innflytelse på motivasjon, og kan hjelpe ansatte og utøvere til å forstå informasjon, danne en følelse av komfort på jobb og i miljøet rundt seg, noe som vil ha innvirkning på motivasjonen deres (Ramadanty & Martinus, 2016, s. 82). Tidligere forskning viser at den mest innflytelsesrike interaksjonskanalen med nonverbal kommunikasjon som oppstår på arbeidsplassen og som påvirker motivasjon sterkest hos ansatte er kroppskommunikasjon, ansiktkommunikasjon og øyekommunikasjon (Ramadanty & Martinus, 2016, s. 82).

En annen underkategori som er felles for begge utvalg er **relasjoner**. Forholdet mellom trener og utøver er en av de viktigste påvirkningene på utøvers motivasjon og prestasjoner (Mageau & Vallerand, 2003, s. 884). Den sosiale situasjonen formes kontinuerlig av mellommenneskelige tanker, adferd hos trener og utøver og deres følelser (Jowett, 2017, s. 155). I næringslivet vil ikke individer lykkes uten hjelp fra andre og relasjoner vil påvirke lederskapet (Maxwell, 2003 sitert i Carstens & Barnes, 2006, s. 10). Fellestrekk for relasjoner hos deltakerne i denne studien er balansen mellom vennskap og ledelse og hvor stor distanse en bør ha her. Årsaken til dette fellestrekket kan være at de er klar over konsekvensene dersom forholdet blir for nært eller at det blir for stor distanse. I tillegg er det individuelle forskjeller for hvordan leder og ansatt og trener og utøver samarbeider med hverandre på en

best mulig måte. Da må både behovet for nær relasjon for treneren/leder og ansatt/utøver tas hensyn til. Det sentrale konseptet i teorien om «Leader-Member-Exchange» er at effektive ledelsesprosesser oppstår når ledere og ansatte/utøvere er i stand til å utvikle modne relasjoner og dermed få tilgang til de mange fordelene slike relasjoner gir (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Med dette som grunnlag bør det være en tydelig avklaring om grenser mellom venner og profesjonelle forhold ettersom fellestrekk for relasjoner for deltakerne i denne studien var balansen mellom vennskap og ledelse og distansen. Hvis ledere velger å støtte LMX ledelse, vil kvaliteten på det dyadiske forholdet mellom leder og ansatt styrkes. Dette kan gjøres ved dyrking av et trygt arbeidsmiljø eller utøvermiljø, som også er avgjørende for hvordan ledelse påvirker ansattes/utøveres engasjement (Carasco-Saul et al., 2015, s. 58).

8.2 Elementer som bidrar til motivasjon

Tidligere forskning viser at det å oppnå mål kan føre til tilfredshet og ytterligere motivasjon (Lunenburg, 2011, s. 2). Mål påvirker også adferd gjennom både oppmerksomhet og handling, i tillegg kan utfordrende mål mobilisere energi, føre til høyere innsats og øke vedvarende innsats (Lunenburg, 2011, s. 2). Dessuten kan mål motivere mennesker til å utvikle strategier som gjør dem i stand til å prestere på nødvendige nivåer (Lunenburg, 2011, s. 2). I dataen viser ND5 til hvordan hen og sine medarbeidere jobber tett med medarbeidersamtaler hvor konkrete mål og delmål blir definert, i tillegg til oppfølging av disse i løpet av året. På en annen side kan det å sette seg mål være destruktivt for motivasjonen til ansatte (Morgan & Hassan, 2016, s. 19). Dette kan for eksempel skje om målene er for ambisiøse eller for utfordrende. For å unngå dette er det viktig å sette målene så realistiske som mulig, slik at de faktisk er oppnåelige (Morgan & Hassan, 2016, s. 19).

Videre kan konstruktive tilbakemeldinger være et nyttig verktøy for ledere for å øke den ytre motivasjonen til ansatte (Kreye, 2016, s. 3). Tidligere forskning viser at konstruktive tilbakemeldinger i form av ros, anerkjennelse og statusoppdatering har en positiv innflytelse på ytre motivasjon (Kreye, 2016, s. 3). Dessuten har tilbakemeldinger vist seg å være spesifikt effektive i tjenestefokuserte organisasjoner, og en viktig kilde til inspirasjon kan være en

veileder eller lederen (Kreye, 2016, s. 3). I tillegg viser «cognitive evaluation theory» at ledere som gir ikke-kontrollerende positive tilbakemeldinger og anerkjennelse til sine ansatte, vil kunne fremme selvbestemmelse hos dem (Bande et al., 2016, s. 221). Erfaringer fra deltakerne i denne studien viser fellestrekk som ved det å jobbe på individnivå, gi konkrete tilbakemeldinger til ansatte og utøvere og gjenkjennbare tilbakemeldinger til dem.

Anerkjennelse blir vist i dataen som spesielt viktig i tråd med tilbakemeldinger for å øke motivasjon. For mye anerkjennelse derimot kan være fører til forskjellsbehandling som kan gjøre at enkelte kan føle seg utelatt eller demotivert. Med andre ord ser det ut til å være viktig for en leder å være klar over hva spesifikke tilbakemeldinger skal inneholde, hvordan de påvirker de ansatte og til hvilken tid de skal være individuelle eller for gruppen.

Som nevnt trekker flere av deltakerne i denne studien likheter med personlighets trekk belyst av teorien om tjenende ledelse i dette studiet. Bande et al. (2016) mener en tjenende leder hjelper sine følgere til å utøve sin personlige subjektivitet og autonomi fritt på en moralsk ansvarlig måte. Ved å ta Bande et al. (2016) sin mening i betraktning åpner det seg for å kunne trekke linjer mellom «CET» og deltakerne i den nåværende studien erfaringer rundt motivasjon.

Som nevnt (kap. 7.1.1) forekommer relasjoner som en felleskategori for begge utvalg i dette studiet. Relasjoner viser seg å være viktig for utvalget for idrett når det kommer til elementer som bidrar til motivasjon. Fellestrekk i hos deltakerne er utøver-leder/trener forholdet, konfliktløsning, likebehandling og anerkjennelse. Mageau og Vallerand (2003) mener at en av de viktigste påvirkningene på idrettsutøveres motivasjon og påfølgende prestasjoner er forholdet mellom trener og utøver. Følgelig er kvaliteten på dette forholdet viktig å ta i betraktning. Jowett og Shanmugam (2016) foreslår de fire C'ene: «*Closeness*» (Nærhet), «*Commitment*» (Engasjement), «*Complementarity*» (Komplementaritet) og «*Co-orientation*» (Samorientering) som en operativ mening til kvaliteten på dette forholdet. Relasjonen mellom trener og utøver kan brukes til å investere krefter, tid og energi for å nå prioriteringer og mål de er blitt enige om (Jowett, 2017, s. 156). På en annen side kan relasjoner av dårligere

kvalitet mangle engasjement og ønsket om å forfølge ambisiøse mål (Jowett, 2017, s. 156). I tillegg kan begge parter bli uvillige til å samarbeide med hverandre for å utvikle fysiske ferdigheter (f. eks. Nye teknikker) og for å overvinne vanskeligheter (for eksempel skader eller konflikter), som i sin tur kan påvirke viktige resultater som kan oppnås sammen (Jowett, 2017, s. 156). Deltagernes forståelse av viktigheten av relasjoner i denne studien og deres utøveres/ansattes motivasjon har en sterk sammenheng dersom de klarer å opprettholde en relasjon av god kvalitet.

8.2.1 “Basic Psychological Needs Theory” (BPNT)

Fra paraplyteorien selvbestemmelsesteorien er det utviklet flere miniteorier som forklarer et sett med motivasjonsbaserte fenomener. En av dem er spesielt relevant i denne diskusjonen, «Basic Psychological Needs Theory». Denne utdyper de psykologiske behovene og argumenterer for at optimal funksjon og psykisk velvære avhengig av kompetanse, autonomi og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000). I tillegg hevdes det at alle tre behovene er essensielle, og at hvis noen blir utelatt, vil det være tydelige funksjonelle konsekvenser (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000). Deltakernes forståelse av de tre psykologiske behovene i denne studien og deres leders/treners lederstil har en sterk sammenheng dersom de kan bidra til å motivere sine ansatte/utøvere. Tidligere forskning viser nemlig at «BPNT» har en sterk sammenheng med hvordan ledere utvikler sin lederstil (Sari et al. 2012).

«For de fleste mennesker vil det være en av de tre behovene som er mer fremtredende. Noen er veldig kompetanse drevet, noen er mer introverte, noen trenger å gjøre mer selvstendig arbeid, mer beskyttet, produsere mer ting, mindre teamorienterte. Jeg tror folk er forskjellige og jeg tror man må forstå at alle har alle tre (behovene), men folk har dem i ulike styrke forhold» - ND2.

Sammenhengen mellom sitatet til ND2 og «BPNT» teoretiske grunnlag er nær. På en annen side er det viktig å ta i betraktning forståelsen til ND2 rundt de tre psykologiske behovene; «...introverte, noen trenger å gjøre mer selvstendig arbeid, mer beskyttet, produsere mer ting,

mindre teamorienterte». Dette er attributter som ikke inkluderes i «BPNT» teorien, men naturligvis påvirker behovene. Nærmere tolkning av dette sitatet kan vise at ND2 er klar over at det er individuelle forskjeller hos ansatte/utøveres behov når det kommer til motivasjon. Noe som i sin tur kan virke inn på lederstilen til hen og hvordan den formes til å lede mennesker i senere tid. Deltagernes felles brede forståelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet gir inntrykk for at den kan hjelpe til å forme lederstilen deres.

Selvbestemmelsesteorien anser autonomi, kompetanse og tilhørighet som viktige forløpere for prestasjon og motivasjon, menneskers trivsel, og en forutsetning for behovstilfredstillelse (Deci et al., 2017, s. 22). Spesifikt krever **autonomi** indre godkjenning av adferd, slik at mennesker opplever en følelse av eierskap til sine handlinger (Ryan & Deci, 2020, s. 1). I tillegg gir autonomi ansatte frihet til å ta meningsfulle beslutninger og frihet til å delta frivillig i aktiviteter som gir et høyt nivå av tilfredstillelse av deres psykologiske behov, snarere enn å være det endelige resultatet av press eller tvang fra toppledelsen (Fotiadis et al., 2019, s. 2). ID6 bekrefter det teoretiske rammeverket ved å si følgende:

«Hvordan er det du kan faktisk få det meste ut av hver spiller, hvordan er det folk håndterer ting forskjellig, autonomi kan du jo putte i den forstand at de skal føle eierskap, men også at de skal fungere med andre, og puttes i situasjoner og posisjoner hvor de kan lykkes».

Tidligere forskning viser at verktøyene ledere bruker som å tilby et grunnlag for ansatte/utøvere til å uttrykke sine ideer og forslag vil være positivt for autonomi (Fornier et al., 2020, s. 83). Dette kan for eksempel være å oppmuntre til innovasjon og gi ansatte/utøvere mulighet til å generere og implementere nye ideer, nye prosesser eller bedre måter å gjøre ting på som er nyttig for organisasjonen/laget (Fornier et al., 2020, s. 83). Hvis uttalelsen «... og puttes i situasjoner og posisjoner hvor de kan lykkes» blir tolket som å gi de ansatte/utøverne en plattform for å uttrykke sine ideer og forslag, vil dette virke positivt på autonomi. Ved å være bevisst på at autonomi er et grunnleggende psykologisk behov, kan det bli enklere for en leder å få utøvere/ansatte til å bli mer autonomt motiverte. Noe som er svært ønskelig i enhver

organisasjon/idrettslag ettersom autonomt motiverte ansatte/utøvere engasjerer seg i arbeidet sitt med en sterk følelse av vilje, forstår verdien og hensikten med jobben og er selvbestemte når det gjelder å utføre arbeidsoppgaver (Ryan & Deci, 2020, s. 2-3). I tillegg gir autonomi ansatte frihet til å ta meningsfulle beslutninger og frihet til å delta villig i aktiviteter som gir et høyt nivå av tilfredsstillelse til deres psykologiske behov, snarere enn å være det endelige resultatet av press eller tvang fra toppledelsen (Fotiadis et al., 2019, s. 2).

ID7 forteller at *«den kanskje mest krevende eller største tror jeg er autonomi, og så ville jeg sagt de to andre (kompetanse og tilhørighet) er verktøy for å tilpasse den første»*. Tidligere forskning viser at autonomi påvirker kompetanse og tilhørighet positivt og vice versa (Fotiadis et al., 2019, s. 3). Ytterligere vil en ansatt/utøver som bare har en følelse av kompetanse, og ikke autonomi, ikke klare å opprettholde den indre motivasjonen over lengre tid. Derav er det et avhengighetsforhold mellom de tre psykologiske behovene, noe som gjør at alle er like viktige for å danne og opprettholde den indre motivasjonen (Niemic & Ryan, 2009, s. 135). Et eksempel på dette avhengighetsforholdet er at autonomi bidrar til å gi ansatte/utøvere følelsen av å være knyttet til sin leder/trener (Fotiadis et al., 2019, s. 4). På den måten kan ansatte/utøvere organisere sin egen tilnærming for å oppnå organisatoriske mål og friheten til å samhandle med enkeltpersoner (Fotiadis et al., 2019, s. 4). I tillegg er det mer sannsynlig at ansatte/utøvere bruker tid på å pleie relasjonene sine og ta del i profesjonelle nettverk de har blitt oppmuntret til å engasjere seg i, når ansatte/utøvere har autonomi til å etablere relasjoner og samhandle fritt med individer etter eget valg (Fotiadis et al., 2019, s. 4).

Deltagernes uttalelser i denne studien viser at det psykologiske behovet for **kompetanse** er nødvendig for både idretten og næringslivet. Kompetanse kan definere ønskene som uttrykkes av et individ om å mestre miljøet sitt ved å nyte verdsatte resultater innenfor miljøet (Fotiadis et al., 2019, s. 2). Felles for funnene om kompetanse er at de alle trekker likheter med et mestringsorientert motivasjonsklima. Et slikt klima har en tendens til å fremme hardt arbeid, innsats, samarbeid og personlig utvikling blant individer (Hagger & Chatzisarantis, 2008, s. 92). I tillegg kan det skape adaptive motivasjonsmønstre og er knyttet til et økt psykologisk velvære og utholdenhet i adferd (Hagger & Chatzisarantis, 2008, s. 92). Et mestringsorientert

motivasjonsklima vil virke positivt sammen med utviklingen av indre motivasjon, ettersom miljøer som er mindre evaluering og mer støttende for det indre ønsket om å lære, gir grunnlaget for økt prestasjon og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 260). ND2 og ND4 forteller om likheter med et slikt miljø hvor kompetanse blir ansett som verdifullt, skape handlingsrom, gi tilbakemeldinger, kompetanseheving i form av kurs og at det er en motiverende faktor når breddekompetanseheving blir støttet. Det er viktig å merke seg at de tre grunnleggende behovene er komplementære – det vil si at optimal funksjon og virkelig integrert adferd kun kan oppstå hvis alle tre psykologiske behov støttes (Hagger & Chatzisarantis, 2008, s. 83). Det vil si kompetanse alene som et behov vil være utilstrekkelig for at adferden skal oppfattes som behov for tilfredsstillelse. Kompetanse sammen med en oppfatning av at adferden utføres ut fra en sann selvfølelse, uten ytre beredskap, og ut fra eget valg og egen vilje, og at engasjementet støttes av andre på en autonom måte (tilhørighet) er nødvendig for at en handling skal være fullt integrert og støtte psykologisk behov (Hagger & Chatzisarantis, 2008, s. 83).

Ifølge tidligere forskning kan mennesker differensieres i prestasjonskontekster etter hvilken grad de ser på sin evne (personlig kompetanse) som en ferdighet som kan forbedres eller som en stabil enhet (Dweck & Ledgett, 1988, 262-263). Det har blitt utviklet to implisitte trosretninger: inkrementell tro og enhetstro. Inkrementell tro er troen til et individ om at personlig kompetanse kan forbedres gjennom læring, trening og innsats (Dweck & Ledgett, 1988, 262-263). Enhetstro handler om at personlig kompetanse blir sett på som medfødt, noe som ikke kan forbedres og avhenger av naturlig talent (Dweck & Ledgett, 1988, 262-263). ID7 forteller om utvikling av personlig kompetanse og at utøverne/ansatte gjerne har en idé og bygger ut fra den. Dette kan trekke like linjer til inkrementell tro. Individuer med en inkrementell evnetro fokuserer nemlig på læring, oppgavemestring og å oppnå personlig forbedring (Dweck & Ledgett, 1988, 263). På en annen side fokuserer individer som støtter enhetstro på å demonstrere sin kapasitet til en oppgave i forhold til andre (Dweck & Ledgett, 1988, 262). Som i sin tur vil være ødeleggende for motivasjon. Dermed er det viktig for

lederen å ha en tett dialog med utøveren/ansatte om hvilken type implisitt evnetro hun/han identifiserer seg i.

Resultatene viser at **tilhørighet** som psykologisk behov er spesielt viktig i både idretten og næringslivet. Tilhørighet referer til menneskets sosiale natur og deres tilknytning til andre (Martela & Riekkii, 2018, s. 2). Dette behovet er blant annet viktig på en støttende arbeidsplass der nærhet til andre og sosiale handlinger blir verdsatt (Fotiadis et al., 2019, s. 4). Det å være ny på arbeidsplassen/i et idrettslag kan gi en følelse av sosial isolasjon og ensomhet. På samme måte kan et ikke-støttende arbeidsmiljø skape et relasjons gap mellom og innenfor et hierarki. Dette kan resultere i følelser av fjernhet, ensomhet og sosial isolasjon (Fotiadis et al., 2019, s. 4). Slike konsekvenser av manglende tilhørighet viser viktigheten av behovet og trekker linjer til ID8 sin refleksjon: *«spesielt tilhørigheten rett og slett. Det merker jeg spesielt på folk som ikke ender opp på et lag og føler at de mangler kanskje en tilhørighet i en sånn setting og hvor ødeleggende det er for dem»*. På samme måte som i kapitlet om kompetanse i diskusjonsdelen i denne oppgaven vil en ansatt/utøver som bare har en følelse av kompetanse, og ikke autonomi, ikke klare å opprettholde den indre motivasjonen over tid, og igjen er det et avhengighetsforhold mellom de tre psykologiske behovene (Niemic & Ryan, 2009, s. 135).

Dermed vil utgangspunktet til ND2: *«Alle trenger tilhørighet, men noen trenger mer og større tilhørighet i alle sine arbeidssituasjoner, mens andre holder det med et forankringspunkt og så kan de jobbe vidt og bredt»*, være i samsvar med Fotiadis et al. (2019, s. 4) som forteller om viktigheten av tilhørighet. I tillegg får ND2 fram viktigheten av å ta individuelle forskjeller i betraktning når tilhørighet skal tas høyde for. Et viktig tiltak for ledere for å fremme tilhørighet i en gruppe er å fremme mangfold og inkludering i teamet sitt, med fokus på å respektere andres erfaring og bakgrunn (Fornier et al., 2020, s. 86). Ledere er viktige rollemodeller for gruppens forventninger og kan støtte mangfold ved å verdsette og respektere de unike styrkene som ansatte/utøvere tilfører gruppen (Fornier et al., 2020, s. 86). ID6

forteller om hvordan hen utøver ledelse og inkluderer refleksjoner rundt hvordan tilhørighet fører til lojalitet til gruppen en er i.

8.3 Forbindelsen mellom idrett og næringslivet

Dette kapitlet inkluderer sammenhengen mellom idretten og næringslivet basert på refleksjoner og utsagn deltakerne har kommet med under intervjuprosessen. Tidligere forskning viser at elementer fra idretten brukt i næringslivet gir ikke bare en potensiell kilde til inspirasjon, men tjener også til å normalisere forholdene og utfordringene som en bedriftskunde kan møte (Ievleva & Terry, 2008, s. 9). ID7 uttrykker at det er en likhet mellom toppidrettsutøver og ansatte. Loehr og Scwartz (2001) mener at det er likheter mellom utøvende ledere og «bedriftsidrettsutøvere». Den samme studien foreslår at for å prestere på høyt nivå over lengre perioder, må utøvende ledere trene på den samme systematiske måten som idrettsutøvere gjør. Hvis det er slik at bedriftsansatte føler seg som idrettsutøvere som er pålagt til å prestere i et tøft, konkurransedyktig miljø, kan de være mer åpne for å utforske og utvikle sine kapasiteter for å oppnå sitt fulle potensial (Ievleva & Terry, 2008, s. 9). ND1 forteller om erfaringer rundt likheten mellom en trener i idretten og en leder i næringslivet. I sammenheng med toppidretten vil trenere være ledere. I mange tilfeller opererer trenere under «vanlige» lederrollekrav på arbeidsplassen, for eksempel artikulere en visjon, organisering, planlegging, motivering og problemløsning. Her vil målet omhandle oppnåelse av mål-rettede resultater gjennom bygging og vedlikehold av effektive team (Serpell et al., 2021, s. 281).

Felles for undertemaet om balansegangen mellom å gi og få tilbake er raushet. Tidligere forskning viser at det er en instinktiv tilknytning mellom den kulturelle verdien av mellommenneskelig orientering og adferdsprofilen til en tjenende leder (Mittal & Dorfman, 2012, s. 558-565). Human orientering omfatter omsorg for andre, raushet og følsomhet. Slike egenskaper trekker likheter til egenskaper knyttet til tjenende ledelse (Mittal & Dorfman, 2012, s. 558-565). En human orientering i kulturell praksis vil oversettes til en forventning

om at «gode» ledere skal være medfølende og sjenerøse mot sine tilhengere (Mittal & Dorfman, 2012, s. 558-565).

I resultatdelen inkluderes underkategorien om finansiell motivasjonsfaktor for idretten og næringslivet. ID8 mener at lønn er en viktig motivasjonsfaktor i næringslivet, mens ND4 mener hen ikke lar seg motivere av penger. Ytre belønninger ansees som økonomiske eller konkrete belønninger som ofte er utenfor jobben eller oppgaven som utføres av den ansatte, men det kan også være i form av lønn eller penger (Asaari et al., 2019, s. 51). Tidligere forskning finner at generelt sett vil ytre belønninger gi motivasjon og inspirasjon til ansatte ettersom pengebelønninger eller tilsvarende er viktig for folk flest (Asaari et al., 2019, s. 51). Ytre belønninger kan ansees som en faktor som påvirker den ytre motivasjonen (Ryan & Deci, 2020, s. 3). Dette innebærer adferd utført av andre grunner enn deres iboende tilfredsstillelse. I følge selvbestemmelsesteorien finnes det fire undertyper av ytre motivasjon; i denne sammenhengen vil det være ekstern regulering det dreier seg om (Ryan & Deci, 2020, s. 3). Ekstern regulering er en form for motivasjon som typisk oppleves som kontrollert og ikke-autonom, og inkluderer adferd drevet av eksternt pålagt belønning og straff (Ryan & Deci, 2020, s. 3). I tråd med selvbestemmelsesteoriens definisjon av ytre motivasjon og ytre belønninger vil ikke lønn/penger være en motivasjonsfaktor i næringslivet, men på en annen side er det individuelt hva mennesker motiveres av, noe som gjør effekten av ytre belønninger ulikt fra person til person.

Det siste undertemaet innenfor dette temaet er hva idretten og næringslivet kan lære av hverandre. Erfaringer fra deltakerne i dette studie mener næringslivet kan lære av eierskapsbiten i idretten, trenger et bedre rammeverk for dilemmaer og et tydeligere målbildet. I følge tidligere forskning kan idrett bli fremstilt som en verdiskapende plattform, der det hele tiden foregår to motsatte prosesser (Jalonen et al., 2020, s. 124-125). For eksempel konkurrerer idrettsorganisasjoner (lag og klubber) med hverandre på banen(fotball), men de samarbeider også med hverandre for å øke attraktiviteten til ligaen det spilles i. Med andre ord er idrett en plattform for samarbeid (Jalonen et al., 2020, s. 124-125). For øvrig forteller ND1 at hans lederstil er blitt formet av en fot innenfor idretten i flere år. Burnes og

O'Donnell (2011) foreslår endring som en kontekstuell faktor kan være en kilde til lederskapsvisdom fra idretten. På grunn av den kontinuerlige endringen idrettsledere møter i sitt arbeid, antas det at de er spesielt tilpasningsdyktige til endringer. Jo mer det er samsvar mellom en ansatts identitet og en individuell idrettsutøver eller lags sin identitet, jo mer sannsynlig er det at entusiasme, respekt, forpliktelse til kolleger, fellesskapsånd og andre positive egenskaper knyttet til idrett kan brukes til å forbedre ledelse og fremme organisasjonsendringer i selskapet (Jalonen et al., 2020, s. 126). Ytterligere mener ID7 at næringslivet kan lære av den felles plattformen/felles tilhørigheten som idretten har, og at idretten kan lære av strukturen næringslivet har.

Videre i diskusjonen vil jeg gjøre rede for begrensninger, styrker ved studien og praktiske implikasjoner.

8.4 Begrensninger

Denne studien står ovenfor visse begrensninger. Den har fokusert på hva ledere tenker og gjør angående det organisatoriske og psykologiske, men det er vanskelig å sikre at deltakerne faktisk svarer på det de mener. På bakgrunn av flere av deltakernes organisatoriske rolle kan det også være de velger å ikke fortelle alt og at de har behov for å beskytte interne forhold, selv med informert samtykke og informert taushetserklæring. På denne måten kan man argumentere for at studien burde inkludert flere deltakere fra begge utvalg, idretten og næringslivet, for i større grad å kunne kryssjekke og se svarene opp mot hverandre.

Siden dette er første gang jeg gjør intervjuer og en tematisk analyse, er det relevant å spørre seg: har jeg klart å grave dypt nok i intervjuene, identifisere de riktige mønstrene i henhold til min problemstilling eller beskrive datasettet i rik detalj (Braun & Clark, 2006, s. 79-86). Et eksempel er elementer som bidrar til motivasjon. Er elementene utforsket nok, er selvbestemmelsesteoriens tre psykologiske behov nok eller burde flere motivasjonsteorier vært inkludert? Effekten på lederadferd fra en idrettsutøvers og ansatts perspektiv for å avklare årsak-virkning kunne vært undersøkt. Kodingen, valg av hovedtema, temaer og

undertema, tolkning av datasettet og presentasjonen av resultatene gjennomføres innenfor en tematisk analyse. Med andre ord er denne oppgaven og vekslingen mellom deduktiv og induktiv tilnærming avhengig av den som utfører forskningen. Hvis den samme studien hadde blitt reproduisert av en annen forsker, er det en mulighet for at man hadde oppnådd andre resultater.

Fordi dette er første gang jeg gjennomfører intervjuer i en kvalitativ studie, hadde jeg lite erfaring ved første intervju og erfarte at det var vanskelig å løsrive seg intervjuguiden, stille nødvendige oppfølgingsspørsmål og være nysgjerrig. Derav er det forskjell i resultatene fra deltager 1 til 4 og 4 til 10. Fra intervju 4 til 10 opplevde jeg å være mer sikker om min rolle som forsker, og var i større grad nysgjerrig på svarene jeg fikk fra deltagerne. I tillegg kjente jeg intervjuguiden godt i denne delen av intervjuprosessen. Det gjorde det enklere å følge nøye med da deltagerne svarte og stille flere oppfølgingsspørsmål som ga dypere svar.

Prosessen med å transkribere kan representere en begrensning. Noe informasjon slik som tonefall kan forsvinne ved transkribering. Jeg var heldig nok til å holde fysiske møter. Det ble gjort tydelige lydopptak og jeg skrev notater underveis. I tillegg ble intervjuene transkribert kort tid etter samtalene slik at inntrykkene fortsatt var ferskt i minnet. Videre innebærer det kvalitative forskningsintervjuet et hierarkisk forhold til en asymmetrisk maktfordeling av intervjuer og intervjuobjekt(deltager) (Kvale, 2006, s. 484). Dette er ikke en åpen samtale mellom likeverdige partnere. Mest sannsynlig har forskeren makten med alle spørsmålene, der «avhøret» bare går i én retning og hvor det kan oppstå en enveis dialog. Det asymmetriske maktforholdet kan oppstå ettersom forskeren som regel har monopol på å tolke, og deltakeren ikke har noen autoritet i denne prosessen (Kvale, 2006, s. 484). I denne studien var det god flyt i samtalen med en dialog mellom deltager og meg som intervjuer som gikk begge retninger.

8.5 Styrker ved studien

Styrken med denne studien er at utvalget besto av ledere fra ulike land, kjønn, bransjer i næringslivet, idretter og erfaringer. Slike elementer kan styrke dagens studiefunn fordi ledere

kan ha andre synspunkter eller forutsetninger basert på hvilken bransje/idrett de kommer fra. Dette gir dataene en større nyanse.

Før jeg startet analysen satt jeg meg inn i tematisk analyse som metode og dens styrker og svakheter. Jeg brukte god tid på analysen og diskuterte kodingen og temaer med andre studenter. I tillegg var jeg nøye med å velge ut sitater som var relevant til min problemstilling. Denne prosessen ble gjort flere ganger slik at studien svarer på problemstillingen. Dette hjalp meg til å være kritisk til mine valg og jeg reflekterte over valgene underveis.

8.6 Praktiske implikasjoner og veien videre

Funnene i denne studien har potensial til å kunne generaliseres på noen områder. Spesifikt naturalistisk generaliserbarhet ved at resultatene kan gå på bekostning med leseren og deres personlige engasjement i lignende opplevelser/erfaringer. For eksempel å motivere ansatte/idrettsutøvere. Spesielt en implikasjon som fremheves i denne studien for ledere på tvers av idretten og næringslivet er å få mer informasjon angående ulike typer lederadferd og hvordan de påvirker ansatte/utøvere på individuelt nivå. Det første trinnet her bør være å inspirere ledere om ulike typer lederadferd og synliggjøre hvordan det påvirker motivasjonen til ansatte/idrettsutøvere. Dessuten bør ledelsesutviklingen inneholde mer informasjon om ulike elementer som bidrar til motivasjon, inkludert teknikker ledere kan bruke for å styrke motivasjonen til ansatt/utøver og hvordan de kan implementere dem i hverdagen.

Ledelsesutviklingen bør inkludere kurs som tar høyde for faktorer som arbeidsmiljø, kommunikasjon, relasjoner, adferd, motivasjon og forbindelsen mellom idrett og næringslivet for å få ansatte/idrettsutøvere til å prestere.

For fremtidig forskning kan det være interessant å ytterligere utforske hva reell overføring mellom idrett og næringslivet faktisk betyr slik også Weinberg og McDermott (2002) anbefaler. De erkjente at fordi lagidrett og arbeidssituasjoner er forskjellige i oppgavetype, størrelse og personligheter hos individer i team og leder, kan overføringen være mer sannsynlig eller størst i noen situasjoner enn i andre. Men Weinberg og McDermott (2002) uttrykker at det fortsatt trengs mer empirisk data for å underbygge koblingene mellom idrett

og næringslivet. Aktuelle problemstillinger kan være å se på: «De viktigste fellestrekkene ved og forskjellene mellom prestasjonsmiljøer innen idrett og næringsliv og/eller den nøyaktige karakteren av forholdet mellom lederadferd og prestasjoner?». For å inkludere andre ledelsesteorier kan en relevant problemstilling handle om transformasjons- og transaksjonelle lederstiler differensielle effekter i idrett og næringslivet.

9 Konklusjon

Målet med denne studien har vært å se hvordan lederadferd i idrett og næringslivet kan bidra til motivasjon. Det har blitt brukt en kvalitativ tilnærming med intervju for å hente informasjon som har gitt et bredt spekter av tidligere erfaringer knyttet til problemstillingen. Jeg vil konkludere med at det er mange elementer som må tas i betraktning for at en utøver/ansatt sin motivasjon skal tilfredsstilles av en leder. Ledelse både i idrett og næringslivet kan tyde på å være en kompleks rolle og i følge denne studien kan en lederrolle i begge områdene oppleves som at den ikke burde standardiseres og gjøres likt for alle.

Basert på resultatene i denne studien virker det sannsynlig at norske ledere i idretten og næringslivet er klar over hvilke forutsetninger og adferd som er relevant for at utøvere og ansatte skal ha en følelse av motivasjon. Flere av egenskapene i tjenende ledelse teori, LMX og resultatorientert/mestringsorientert være med å bidra til tilfredstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Spesifikt vil tillit, delegering og oppmuntring, verdsettelse av andre og mellommenneskelig aksept se ut til å være positive faktorer til motivasjon hos utøvere/ansatte. I tillegg kan fokus på relasjoner og arbeidsmiljø tilrettelegge for utvikling av motivasjon. Det er tydelig at om en utøver/ansatt har en følelse av motivasjon er situasjonsbestemt og individuelt i forhold hvilken lederadferd som foretrekkes. Kanskje vil de kollektive resultatene og ideene som presenteres i denne studien generere mer debatt, interesse og omtanke for forskningsarbeid og anvendt aktivitet blant idretts- og næringslivsledere. I tillegg kan forskere få en mer omfattende forståelse av forholdet mellom idrett og næringsliv og hvordan lederstiler kan påvirke motivasjon, prestasjoner og

teamdynamikk. Det virker åpenbart at ledere som opererer i begge prestasjonsmiljøene kan dra nytte av mer håndgripelig tverrfaglig interaksjon.

Oppsummert setter studien lys over skjæringspunktet mellom ledelse i idretten og næringslivet, og viktigheten av å skape tilhørighet og motivasjon et team. Det fremhever også behovet for ytterligere forskning på dette området for å bedre forstå forholdet mellom ledere idrett og næringslivet og dets praktiske implikasjoner.

10 Litteraturliste

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Metodology – New Vistad for Qualitative Research* (2). SAGE Publications Ltd.

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of educational psychology*, 84(3), 261. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0663.84.3.261>

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C)

Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59.
DOI:10.5539/ijbm.v14n4p48

Ayalon, M., & Even, R. (2008). Deductive reasoning: In the eye of the beholder. *Educational Studies in Mathematics*, 69(3), 235-247.

Barbuto, J. E., & Gifford, G. T. (2012). Motivation and leader-member exchange: Evidence counter to similarity attraction theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 18-28.
https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss1/IJLS_Vol7Iss1_Barbuto_p18-28.pdf

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
<https://doi.org/10.1177/1059601106287091>

- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of business strategy*, 7(1), 385-390. DOI10.1108/10775730610619124
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*. DOI 10.1108/JBIM-03-2014-0046
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314. DOI: 10.1177/1548051814529993
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Borghi, G., Borges, H. P., Menegassi, M. V. & Rinaldi, W. S. G. (2017). Relationship between preferred leadership style and motivation in young soccer regional players. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(4), 2599-2603. DOI:10.7752/jpes.2017.04296
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/capr.12360>
- Braun, V., Clarke, V. & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In B. Smith & A. C. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 191-205). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315762012.ch15>

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of Qualitative Research Interviewing* (3. Utg). SAGE Publications.

Burnes, B., & O'Donnell, H. (2011). What can business leaders learn from sport?. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 1, 12-27.

<https://doi.org/10.1108/20426781111107144>

Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>

Carstens, F. J., & Barnes, N. (2006). The quality of leader/employee relationship in business performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 10-19. DOI:

<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.92>

Ceschi, A., Dorofeeva, K., & Sartori, R. (2014). Studying teamwork and team climate by using a business simulation: how communication and innovation can improve group learning and decision-making performance. *European Journal of Training and Development*, 38(3), 211-230. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-01-2013-0004>

Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>

Cowen, A. P., Nesti, M. S., & Cheetham, M. (2014). The psychology of dynamic balance and peak performance in sport: correction theory. *Quest*, 66(4), 421-432. DOI:

10.1080/00336297.2014.936620

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2015). *Samtykke*. Hentet 15. mars 2022 fra:

<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/samtykke/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2017). *Forskningsetikkloven*. Hentet 15. mars 2022

fra: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/forskningsetikkloven/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2018). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 15. mars 2022 fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

De nasjonal Forskningsetiske Komiteene. (2019). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitativ forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Hentet 15. mars fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>

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, 227-268. https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14. DOI: 10.1037/0708-5591.49.1.14

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256-273. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.95.2.256>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320201>

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. DOI: 10.1080/10413200.2011.559184

Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of sport and exercise*, 10(4), 427-434. doi:10.1016/j.psychsport.2009.03.009

Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>

Forsblom, K., Konttinen, N., Weinberg, R., Matilainen, P., & Lintunen, T. (2019). Perceived goal setting practices across a competitive season. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(6), 765-778. DOI: 10.1177/1747954119880994

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being. *Frontiers in psychology*, 10, 1267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>

Gordon, S. (2007). Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. *Australian Psychologist*, 42(4). 271-282, DOI: [10.1080/00050060701648167](https://doi.org/10.1080/00050060701648167)

Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.

Graves, L. M. & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motiv Emot* 37, 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hagger, M., & Chatzisarantis, N. (2008). Self-determination theory and the psychology of exercise. *International review of sport and exercise psychology*, 1(1), 79-103.
<http://dx.doi.org/10.1080/17509840701827437>

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The leadership quarterly*, 22(6), 1165-1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>

Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. DOI: 10.1080/13594320344000057

Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*. DOI 10.1108/13620431111168903

Hoye, R. (2004). Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 55-70.
<https://doi.org/10.1002/nml.53>

Ievleva, L. & Terry, P. C. (2008) *Applying sport psychology to business*. *International Coaching Psychology Review*, 3(1), 8-18. <http://dx.doi.org/10.53841/bpsicpr.2008.3.1.8>

Litland, K. J. (2020, 26. Juli). Profilerte idrettsutøvere: Dette kan næringslivet lære av idretten. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/OpwGwE/profilerte-idrettsutoevlere-dette-kan-naeringslivet-laere-av-idretten>

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>

Jalonen, H., Tuominen, S., Ryömä, A., Haltia, J., Nenonen, J., & Kuikka, A. (2018). How does value creation manifests itself in cooperation between sport and business? A systematic review of literature. *Open Journal of Business and Management*, 6, 103-138.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.61008>

Jenssen, D., Kjørstad, M., Seim, S. & Tufte, P. A. (red.). (2020). *VITENSKAPSTEORI – for sosial- og helsefag*. Gyldendal.

Johnson, B., Weaver, G., Olson, M. H., Dunham, R., & McGonagill, G. (1986, December). Using a computer-based tool to support collaboration: A field experiment. In *Proceedings of the 1986 ACM conference on Computer-supported cooperative work*, 343-352.
<https://doi.org/10.1145/637069.637114>

Jones, G. (2002). Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 268-281. DOI: 10.1080/10413200290103554

Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach–athlete relationship at its heart. *Current opinion in psychology*, 16, 154-158. <http://dx.doi.org/10.1016/j.copsy.2017.05.006>

Jowett, S., & Shanmugam, V. (2016). Relational coaching in sport: Its psychological underpinnings and practical effectiveness. In R. J. Schinke, K. R. McGannon, & B. Smith

(Eds.), *Routledge international handbook of sport psychology*, 471–484. Routledge/Taylor & Francis Group.

Kang, S., & Svensson, P. G. (2019). Shared leadership in sport for development and peace: A conceptual framework of antecedents and outcomes. *Sport Management Review*, 22(4), 464–476. DOI: 10.1016/j.smr.2018.06.010

Kivimäki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thomson, L., Kalliomäki-Levanto, T., & Heikkilä, A. (1997). The Team Climate Inventory (TCI)—four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 70(4), 375–389.

Kreye, M. E. (2016). Employee motivation in product-service system providers. *Production Planning & Control*, 27(15), 1249–1259. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1206219>

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications

Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative inquiry*, 12(3), 480–500. DOI: 10.1177/1077800406286235

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk* (2 utg.). Hans Reitzels Forlag.

Kuvaas, B. (2020, 23. oktober). Folk flest tar feil om motivasjon. *Dagens næringsliv*. <https://www.dn.no/ledelse/folk-flest-tar-feil-om-motivasjon/2-1-1335820>

Litland, J. K. (2020, 26. juli). Profilerte idrettsutøvere: Dette kan næringslivet lære av idretten. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/OpwGwE/profilerte-idrettsutoevere-dette-kan-naeringslivet-laere-av-idretten>

Loehr, J., & Schwartz, T. (2001). The making of a corporate athlete. *Harvard business review*, 79(1), 120–176.

Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston: Harvard Business School Press.

Mageau, G. A. & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Science*, *21*(11), 883-904. DOI: 10.1080/0264041031000140374

Martela, F., & Riekkari, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in psychology*, *9*, 1157. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01157

Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, *47*(4), 555-570. DOI:10.1016/j.jwb.2012.01.009

Morgan, K., & Hassan, M. F. H. *Practical Sports Coaching*.

Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of advanced nursing*, *63*(5), 465-475. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x

Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in Education*, *7*(2), 133-144. DOI: 10.1177/1477878509104318

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

NSD – Norsk senter for forskningsdata. (2022). Fyll ut meldeskjema for personopplysninger. Hentet 15. mars 2022 fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>

O’Boyle, I., Murray, D. & Cummins, P. (2015). *Leadership in Sport* (1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315745374>

Oostlander, J., Güntert, S. T., Van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and volunteer motivation: A study using self-determination theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869-889. DOI: 10.1177/0899764013485158

Parris, D. & Peachey, J. W. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393. DOI: 10.1007/s10551-012-1322-6.

Peachey, J. W. & Burton, L. (2017). Servant Leadership in Sport for Development and Peace. *A Way Forward, Quest*, 69(1), 125-139. DOI: [10.1080/00336297.2016.1165123](https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1165123)

Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86.
<http://dx.doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>

Reinboth, M., & Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of sport and exercise*, 7(3), 269-286. DOI:10.1016/j.psychsport.2005.06.002

Ronglan, L. T., & Aggerholm, K. (2014). ‘Humour helps’: Elite sports coaching as a balancing act. *Sports Coaching Review*, 3(1), 33-45.
<http://dx.doi.org/10.1080/21640629.2014.885776>

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145-157. DOI 10.1108/01437730210424084

Rüzgar, N. (2018). The effect of leaders’ adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are active in service sector: A research on tourism agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50-60. <http://dx.doi.org/10.5430/jbar.v7n1p50>

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450-461. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.43.3.450>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, 11(4), 319-338. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, Artikel 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Sari, I., Yiğiter, K. & Soyer, F. (2012). The relationship among sports coaches' perceived leadership behaviours, athletes' communication skills and satisfaction of the basic psychological needs: a study on athletes. *International journal of academic research*, 4(1), 112-119. https://www.researchgate.net/publication/271507019_THE_RELATIONSHIP_AMONG_SPORTS_COACHES%27_PERCEIVED_LEADERSHIP_BEHAVIOURS_ATHLETES%27_COMMUNICATION_SKILLS_AND_SATISFACTION_OF_THE_BASIC_PSYCHOLOGICAL_NEEDS_A_STUDY_ON_ATHLETES

Serpell, B. G., Harrison, D., Lyons, M., & Cook, C. J. (2021). Dark traits as a potential feature of leadership in the high-performance sports coach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(2), 281–290. <http://dx.doi.org/10.1177/1747954120964059>

Shenton, A. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22, 63-75. DOI: 10.3233/EFI-2004-22201.

Slemp, G. R., Lee, M. A. and Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with

recommendations for research and practice. *J Occup Organ Psychol*, 94, 427-457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>

Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context. *International journal of sports science & coaching*, 13(2), 213-224. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1747954117727684>

Solberg, E., Sverdrup, T. E., Sandvik, A. M., & Schei, V. (2022). Encouraging or expecting flexibility? How small business leaders' mastery goal orientation influences employee flexibility through different work climate perceptions. *Human Relations*, 75(12), 2246–2271. <https://doi.org/10.1177/00187267211042538>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utg.). Universitetsforlaget.

Stenling, D. & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26, 182-196. <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.819392>

Taylor, J. (2020). *Comprehensive Applied Sport Psychology*. Routledge

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Tidhar, G. (1993). *Team-oriented programming: Preliminary report*. Technical Report 41, Australian Artificial Intelligence Institute.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128, 119-131. DOI:[10.1007/s10551-014-2085-z](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z)

Weinberg, R. & McDermott, M. (2002). A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298. DOI: [10.1080/10413200290103563](https://doi.org/10.1080/10413200290103563)

West, M.A. and Farr, J.L. (1990), Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Creative education*, 5(3), 3-13.

Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-012-1455-7>

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting today's leaders*. Jossey-Bass. https://www.researchgate.net/publication/237290329_The_Nature_of_Organizational_Leadership_Understanding_the_Performance_Imperatives_Confronting_Today%27s_Leaders

11 Vedlegg 1:

Vil du delta i forskningsprosjektet *Lederadferd i Idrett og Næringslivet?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan lederadferd bidrar i idrett og næringslivet til motivasjon i organisasjoner? Og om det er forskjeller mellom idretten og næringslivet? I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å finne ut om lederadferd bidrar til motivasjon i organisasjoner i idrett og næringslivet, i tillegg om det er forskjeller på lederadferden i idrett og næringslivet.. Prosjektet vil inneholde 12 enkeltintervjuer; 6 fra idretten og 6 fra bedrifter i næringslivet, som vil bli transkribert og analysert gjennom en temaanalyse med en hermeneutisk tilnærming.

Problemstilling:

Hvordan bidrar lederadferd i idrett og næringslivet til motivasjon i organisasjoner? Er det forskjeller?

Dette prosjektet er min masteroppgave og opplysningene som innhentes skal kun brukes til dette formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget som er trukket vil inkludere leder, mellomleder og ansatte fra næringslivet, og sportsjef, trener og idrettsutøver fra idretten. Ettersom jeg leter etter personer som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategisk i forhold til problemstillingen, vil jeg velge strategisk utvelging. Dette vil si at jeg supplerer personer i prosjektet på bakgrunn av den informasjon jeg får på et tidlig stadiet i prosessen. Det er ønskelig i mitt prosjekt at lederne i idretten skal være på landslagsnivå og som jobber direkte med mennesker. For lederne i næringslivet er det ønskelig at de er i stillinger som har direkte kontakt med mennesker, og bransjene vil foreløpig være uspesifisert. For å rekruttere deltakere er det ønskelig å basere det på selvseleksjon, som også betegnes som tilgjengelighetsutvalg. Dette utvalget blir strategisk ved at deltakerne representerer egenskaper som er relevant for min problemstilling, og fremgangsmåten for å velge ut deltakere er basert på at de er tilgjengelige for meg. Ved

tilgjengelighetsutvalg vil jeg bruke snøballmetoden. Altså at jeg først kontakter noen personer som har de kvalifikasjonene eller egenskapene som er relevante for problemstillingen.

Deretter ber jeg de personene om navn på andre som befinner seg i en tilsvarende situasjon eller har tilsvarende egenskaper.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir med på et intervju. Det vil ta deg ca. 1/1,5 time. Opplysningene i intervjuet vil gå under 6 kategorier ledelse, motivasjon, miljø, kommunikasjon, mentale ferdigheter og relasjoner. Intervjuet for ledere/sportsjefer inneholder spørsmål om din lederadferd, relasjonene du har med de du jobber, miljøet du jobber i, kommunikasjon og mentale ferdigheter for din rolle. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet, og dine svar vil bli transkribert av meg.

For ansatte/utøvere/trenere/mellomledere vil intervjuet inneholde spørsmål om din leders adferd, relasjonene du har med de du jobber, miljøet du jobber i, kommunikasjon og mentale ferdigheter for din rolle. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet, og dine svar vil bli transkribert av meg.

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.

Deltagelse i prosjektet for deg som leder/mellomleder/sportsjef/trener vil ikke påvirke dine ansatte/utøvere, ettersom alle deltakere vil bli anonymisert. Temaanalyser har en styrke når det kommer til å beskytte deltakernes anonymitet. Det er vanskelig for den enkelte deltaker å bli gjenkjent av andre, når beskrivelsene av deltakernes situasjon ikke presenteres i sin helhet. Og dermed vil ikke nødvendigvis den enkelte deltaker kjenne seg selv igjen i teksten.

Deltakelse i prosjektet for deg som ansatt/utøver vil ikke påvirke din leder/mellomleder/trener/sportssjef, ettersom alle deltakere vil bli anonymisert.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Både student(Olav Winje Wiik), hovedveileder(Frank E. Abrahamsen) og biveileder(Per Øystein Hansen) vil ha tilgang til personopplysninger. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil blant annet navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dette kalles en koblingsnøkkel som innebærer å erstatte navn, e-postadresse eller andre personentydige kjennetegn i et datasett med en kode, et nummer, et fiktivt navn eller lignende, som viser til en adskilt liste der hver kode viser til navn. I tillegg vil dataen være innelåst i en safe på behandlingsansvarlig institusjon (Norges Idrettshøgskole) på en USB minnepenn.

Databehandler som skal samle inn, bearbeide og lagre data vil være Olav Winje Wiik. Mine veiledere Frank E. Abrahamsen og Per Øystein Hansen vil ha tilgang til dataen.

Deltakerne i dette prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Opplysningene som vil publiseres er tidligere erfaringer som vil være anonymisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent (30.10.2023). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger være pseudonymisert. Dette vil si at navn og erfaringer er lagret som koder på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ved prosjektets slutt vil koblingsnøkkelen og navneliste slettes. Grunnen til at de anonymiserte opplysningene skal lagres er for å gjenbrukes for videre forskning innenfor idrettsledelse. Datamaterialet vil lagres ved behandlingsansvarlig institusjon (Norges Idrettshøgskole) lagret på en USB-stick i en safe. Personene som har tilgang til datamaterialet er veiledere Frank E. Abrahamsen og Per Øystein Hansen, og student for dette prosjektet Olav Wiik. Vanligvis lagres dataen i 1 år etter prosjektslutt dvs. 30.10.2024.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Norges Idrettshøgskole har

Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Frank E. Abrahamsen, frankea@nih.no, tlf: 9488982
- Vårt personvernombud: Rolf Haavik - personvernombud@nih.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at [din leder/trener/ansatt/utøver] kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt for å brukes til videre forskning på ledelsesfeltet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

12 Vedlegg 2:

Intervjuguide for ledere/trenere

Tema	Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Intro	Starte med å fortelle om formålet til prosjektet. Gjøre det klart hvordan jeg har tenkt til å anonymisere deltakerne på en sikker måte. Forklare hva en typisk ledelsesadferd er i idrett og i næringslivet. Kan du si litt om din lederbakgrunn? Hvem har du ansvar for?	
Spørsmål		Kurs?
Lederstil	Hva legger du i begrepet «ledelse»? Hva vil du si kjennetegner din lederadferd? (demokratisk, transformerende, autokratisk, tjenende, relasjonsbasert etc.) Hvilke verdier har du som leder? Hva slags ansatte/utøvere ønsker du å skape? Hva gjør du som leder konkret for å få dine ansatte/utøvere til å prestere?	På hvilken måte påvirker din lederstil dine beslutninger som leder? Hvilke andre lederstiler kunne man benyttet seg av i ditt felt?

Motivasjon	<p>Hva legger du i motivasjon på jobb?</p> <p>Hva fremmer motivasjon?</p> <p>Hva gjør at du ikke motiveres?</p>	<p>Når opplever du at du er motivert i jobben din. Kom med eksempel</p> <p>Hva er det som gjør at du blir motivert i jobben. Kom med eksempel</p> <p>(Hvorfor?)</p> <p>Når opplever du at du ikke lykkes i å bli motivert. Kom med eksempel</p> <p>Hva er det som gjør at du ikke opplever å bli motivert i jobb. Kom med eksempel</p> <p>(Hvorfor?)</p>

	<p>Hva gjør du for å motivere dine utøvere/medarbeidere til å prestere?</p> <p>Hva gjør du når medarbeiderne/utøverne dine ikke får en følelse av motivasjon?</p>	<p>På hvilken måte?</p> <p>Tiltak for å få de til å åpne seg opp om problemer?</p>
Miljø	<p>Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet/treningsmiljøet hos dere?</p> <p>På hvilken måte bidrar din lederadferd til å forme arbeidsmiljøet/treningsmiljøet?</p> <p>På hvilken måte påvirker arbeidsmiljøet/treningsmiljøet valgene du tar som leder?</p> <p>Hvilke andre forhold som er med på å forme din lederadferd?</p> <p>Hvordan vil du beskrive lederkulturen i din virksomhet?</p> <p>Hva slags arbeidsmiljø trives du best i? (Resultatorientert/mestringsorientert)</p>	<p>Kjennetegn?</p> <p>Eksempler?</p>

<p>Kommunikasjon</p>	<p>Hvordan vil du beskrive din kommunikative evner?</p> <p>Kommunikasjon er en viktig del av det å være leder. På hvilken måte bruker du kommunikasjon i din ledelse?</p> <p>Hvor god er din kommunikativ kompetanse på en skala fra 1-10?</p> <p>På hvilken måte tenker du at non-verbal kommunikasjon påvirker dine ansatte?</p> <p>(Hvordan mener du din verbale og non-verbale kommunikasjon kan påvirke motivasjon til dine ansatte?)</p> <p>Hva tenker du er den viktigste påvirkningen av verbal og non-verbal kommunikasjon? Hvorfor?</p> <p>På hvilken måte gir du tilbakemeldinger til dine medarbeidere? (Konstruktive, positive, negative etc.)</p>	<p>Eksempler?</p> <p>Gi eksempler, kjennetegn måte å kommunisere på.</p> <p>Hva gjør at du er på det tallet? Hva skal til/hva kan du gjøre for å komme høyere på skalaen?</p> <p>På hvilken måte tenker du tilbakemeldingene</p>

	<p>På hvilken måte gir du konstruktive tilbakemeldinger/positive tilbakemeldinger?</p> <p>Oppfatter du at tilbakemeldingene gir de ansatte energi og motivasjon?</p>	<p>dine kan bidra til motivasjon?</p> <p>Hvordan bidrar dette til motivasjon? (hva er dine tanker som leder?) (Eksempler)</p>
<p>Mentale ferdigheter</p>	<p>Hva er din oppfatning av mentale ferdigheter for din rolle? (Som for eksempel Sterk i å motstå press, stressmestring, fokus og konsentrasjon, motivasjon osv.)</p> <p>Påstand: utøveres motivasjon er knyttet til behovstilfredstillelse; de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet.</p> <p>Hvilke refleksjoner har du gjort deg rundt dine ansattes/utøveres motivasjon knyttet til de psykologiske behovene?</p>	<p>Eksempler?</p> <p>Er det enkelte forhold som gjør at autonomi er spesielt viktig sånn som du ser det?</p>

	<p>Nå har vi snakket om de tre psykologiske behovene (autonomi, kompetanse og tilhørighet).</p> <p>Hva helt konkret gjør du som leder for å motivere dine utøvere/ansatte?</p> <p>(Tiltak som teambuilding for å styrke tilhørighet i gruppen, tiltak som 1-1 samtaler som kan styrke autonomien, setter opp oppgaver som mestring-feiling for å øke en følelse av kompetanse)</p>	<p>Er det eksempler du kan trekke frem hvor tilhørighet er viktig?</p>
<p>Relasjoner</p>	<p>Hva tenker du på når du hører temaet «ledelse og menneskelige relasjoner»?</p> <p>Hva kjennetegner relasjonen til dine ansatte/utøvere?</p> <p>Hva har du som leder gjort for å få denne relasjonen/forholdet til dine utøvere? Noen spesielle tiltak? (eksempler)</p> <p>Hvordan vil du beskrive samarbeidet i virksomheten mellom deg som leder og ansatte/utøvere?</p>	

	Hvordan bidrar du til samarbeid? Hva gjør du konkret for å fremme samarbeid?	(Leder til mellomleder) (Mellomleder til ansatte)
Avsluttende spørsmål	Hvordan synes du intervjuet har gått? Er det spørsmål du savner? Er det noe annet du vil fortelle?	

13 Vedlegg 3

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

17.11.2022, 14:14

[Meldeskjema](#) / [Hvordan bidrar lederadferd i idrett og næringslivet til prestasjoner i...](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
454175	Standard	06.10.2022

Prosjektittel

Hvordan bidrar lederadferd i idrett og næringslivet til prestasjoner i organisasjoner?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Frank E. Abrahamsen

Student

Olav Winje Wiik

Prosjektperiode

15.08.2022 - 30.10.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige
Særlige

Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)
Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 30.10.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om helse frem til 30.10.2023.

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.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/62fb59b3-cf32-4409-840b-81495edce050/0>

Side 1 av 2

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

Behandlingen av særlige kategorier av personopplysninger er basert på uttrykkelig samtykke fra den registrerte, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a og art. 9 nr. 2 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester 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

Vi 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

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaløseleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Markus Celiussen

Lykke til med prosjektet!