

Instruerende og positiv feedback ledelse i fotball

En undersøkelse av norske mannlige fotballtreners lederstil

© Nils Petter Aspvik¹, Ingar Mehus¹, Stig Arve Sæther¹, Anne Tjønndal²

¹Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet; ²Fakultet for Samfunnsvitenskap, Nord universitet

Publicerat på idrottsforum.org 2016-04-08

Ved å benytte "The Multidimensional Model of Leadership in Sport" som teoretisk utgangspunkt hadde denne studien to målsetninger: 1) Kartlegge hvilke lederstiler som er mest utbredt blant norske fotballtrenere, og 2) Se på hvordan trener- og utøverkarakteristika påvirker bruken av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse. Norske fotballtrenere ble rekruttert fra Norsk fotballtrenerforening til å svare på et spørreskjema. Totalt 339 trenere med fullstendige data ble inkludert i analysene. «Leadership Scale for Sports» (LSS) ble benyttet for å måle lederstiler. To lineære regresjonsmodeller ble gjennomført for å analysere data. Resultatene viste at Norske fotballtrenere er mer orientert mot instruerende ledelse og positiv feedback ledelse. Videre fant man at instruerende ledelse var assosiert både med trener- og utøverkarakteristika, mens positiv feedback ledelse kun var assosiert med trenerkarakteristika. En interaksjonseffekt funnet i begge regresjonsmodellene viste at bruken av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse utviklet seg ulikt med alder for henholdsvis jenter og gutter. De yngste jentene mottar mer instruerende ledelse og positiv feedback ledelse sammenlignet med de yngste guttene, mens de eldste jentene mottar mindre instruerende ledelse og positiv feedback ledelse sammenlignet med de eldste guttene. Studien underbygger at fokuset i fremtidig trenerutdanning bør legge størst vekt på bruken av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse.

NILS PETTER ASPVIK er utdannet MSc. i Idrettsvitenskap ved NTNU. For tiden er han doktorgradsstipendiat ved Samfunns- og idrettsvitenskap, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU. Doktorgradsavhandlingen omhandler fysisk aktivitet og helse blant eldre (Generasjon 100 prosjektet).

INGAR MEHUS har master i Idrettsvitenskap og PhD i Psykologi fra NTNU. Er i dag førsteamanuensis i Idrettsvitenskap ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU. Forskningsinteresser er rettet mot motivasjonsteori, skoleprestasjoner, måling av fysisk aktivitet og overvekt.

STIG ARVE SÆTHER er Universitetslektor i Idrettsvitenskap ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU. Er utdannet MSc. i Idrettsvitenskap ved NTNU. Talentutvikling i fotball, samt barne- og ungdomsidretten er hans fokusområder. Har siden 2005 fulgt et årskull aldersbestemt landslagsspillere i fotball via prosjektet "Fotball og Talent".

ANNE TJØNNDAL er utdannet Idrettsviter (MSc. Sport Science) fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim. For tiden er hun tilsatt som doktorgradsstipendiat ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Nord Universitet, Bodø. Hennes doktorgradsavhandling omfatter innovasjon og sosial inkludering i idrett.

Innledning

I denne artikkelen belyses fotballtrenerens lederstil i lys av Chelladurais teoretiske rammeverk ”*The Multidimensional Model of Leadership in Sport*” (MML) (Chelladurai & Saleh, 1980). Vi tar utgangspunkt i at det finnes flere, og til dels motsetningsfylte, målsetninger i den organiserte fotballen. Noen driver med fotball fordi det er gøy og sosialt, noen for å holde seg i form, og noen få satser på å bli gode (Ingebrigtsen, 2004; Ingebrigtsen & Sæther, 2006). Målsetningene kan til en viss grad settes i sammenheng med frafallet i barne- og ungdomsfotballen, ettersom ulike målsettinger vil gi ulikt grunnlag for å fortsette.

Fotball er i særstilling den største idretten for både gutter og jenter i Norge, der aktivitetstall fra 2013 viser en topp i alderen 6-12 år med 51 789 jenter og 112 652 gutter (NIF, 2014). Frafallet er ganske markert når vi sammenligner med alderen 13-19 år, der det deltar 32 678 jenter og 69 942 gutter. Omregnet til prosent er frafallet svært likt for jenter og gutter, med henholdsvis 36,9% og 37,9%. Det mest dramatiske frafallet kommer likevel hvis vi sammenligner 13-19 med 20-25 år. I alderen 20-25 år er det bare 5 378 jenter og 20 723 gutter igjen. Her skal vi merke oss at frafallet er relativt større for jentene enn for guttene, med henholdsvis 83,5% og 70,4%. Frafallet tyder på at målsetningene utøverne har ikke blir oppfylt i idretten, eller at de finner andre arenaer som oppfyller målsetningene på en bedre måte (Seippel 2004).

Selv om fotball er den største idretten både for gutter og jenter ser vi en klar kjønnsmessig skjevfordeling blant trenerne, der over 90% er menn (Seippel 2004; Ingebrigtsen 2014). Tidligere studier viser at selv om fotball er en av de største idrettene for kvinner i Europa, forblir sporten nesten utelukkende styrt av menn (Scraton mfl., 1999; Caudwell, 2003; Skogvang, 2013). Et eksempel på hvordan mannsdominansen preger fotball er Pfisters (2006) studie av tysk kvinnefotball. I denne studien viser Pfister blant annet hvordan fotball for kvinner har betydeligere dårligere anlegg og betraktelig mindre økonomiske ressurser sammenliknet med herrefotball (2006). Den samme skjevfordelingen av ressurser kan sies å være gjeldene på et internasjonalt nivå.

Innenfor rammene av organisert fotball kommer målsettingene til uttrykk som forventninger til hva en trener bør legge vekt på i trening og konkurranse. Forventingene reflekterer både generelle oppfatninger om hvordan trening og konkurranse bør utøves, og hvordan den organiserte rammen rundt aktiviteten bør være (Seippel, 2004; Kirk & McPhail, 2003a, b; Lyle,

1999). Treneren er den aktøren som står nærmest utøverne og kan påvirke deres fysiske og psykiske utvikling gjennom sin innvirkning og kompetanse (Enoksen, 2002). Pedagogikkfunksjonen har derfor alltid blitt sett på som viktig hos treneren. Treneren bør ha innsikt i grunnleggende psykologi, pedagogikk, formidling og ledelse for å kunne fungere optimalt i trenerrollen (Moen 2013). Med trenerrollen følger også både makt og ansvar for å gi utøverne en følelse av å være noe. Samtidig bør det å gi dem aksept både som menneske og utøver stå sentralt. Treneren, i form av sin ledelse og lederstil, blir også sett på som en avgjørende faktor for hvordan en utøver eller et lag presterer. Det har etablert seg en forståelse om at så lenge utøverne får tilgang til den rette ledelsen, så vil også prestasjonene bedres (Riemer, 2007). Dette fenomenet finner man ikke bare i fotball og idretten generelt, men også i organisasjonslivet, hvor ledelse blir sett på som en viktig faktor for å oppnå resultater (Doherty, 1997).

Stor oppmerksomhet rundt betydningen av god ledelse for å skape resultater har bidratt til en rekke teoretiske rammeverk på feltet, spesielt innenfor organisasjonspsykologien. I idrettsforskningen har bare et lite antall ledelsesteorier fått empirisk oppmerksomhet (Fletcher & Roberts 2013). Hovedsakelig er det tre teorier om ledelse som dominerer innenfor idrettsforskningen; ”The Normative Model of Decision Styles in Coaching” (Chelladurai & Haggerty, 1978), ”The Mediation Model of Leadership in Sport” (Small & Smith 1989) og ”The Multidimensional Model of Leadership in Sport” (MML) (Chelladurai & Saleh, 1980). Vår studie gjør bruk av MML for å belyse norske fotballtreneres lederstil.

”The Multidimensional Model of Leadership in Sport” (MML)

MML er et godt teoretisk rammeverk for å studere idrettsrelatert ledelse (Riemer, 2007). Modellen består av 4 grunnkomponenter: lederstil (*leadership behavior*), tidligere lederstil (*antecedents of leadership behavior*), karismatisk/transformerende ledelse (*influence of transformational leadership*) og utfall av lederstil (*outcomes of leader behaviors*) (Chelladurai, 2001). Et hovedpoeng i MML er at utøveres prestasjoner og trivsel er et resultat av overensstemmelsen mellom krevd (*required, situationally demanded*), faktisk (*adferd slik den faktisk er*) og foretrukket (ønsket av utøverne) ledelse (Shields, Gardner, Bredemeier & Bostro, 1997). Jo mer en treners lederstil stemmer overens med både utøverens foretrukkede lederstil og lederstilen

som kreves av treneren i den konkrete situasjonen, jo bedre prestasjoner og trivsel kan forventes av utøverne (Riemer, 2007).

Chelladurai og Riemer (1998) peker på spesielt tre grunner for hvorfor utøverens trivsel/tilfredshet er viktig. For det første er det viktig at utøverens trivsel/tilfredshet i idretten er naturlig relatert til utøverens prestasjoner i sin idrett. En utøver som for eksempel er mer tilfreds vil ha en høyere innsats og utholdenhet under konkurranse. For det andre så kan utøverens trivsel/tilfredshet bli sett på som et resultat av strukturelle årsaker, som kohesjon. Den tredje og siste årsaken er trivsel/tilfredshet i seg selv, som er en sentral målsetning for den norske barne- og ungdomsidretten.

”Leadership Scale for Sport” (LSS)

For å teste og evaluere hypotesene i MML utviklet Chelladurai & Saleh (1980) ”Leadership Scale for Sport” (LSS). LSS består av 40 ulike spørsmål med 5 subskalaer som hver representerer en type lederstil : *demokratisk* (9 spørsmål), *autokratisk* (5 spørsmål), *instruksjon* (13 spørsmål), *sosial støtte* (8 spørsmål) og *positiv feedback* (5 spørsmål). Demokratisk ledelse omhandler hvorvidt treneren tillater utøverne å delta i beslutningsprosesser og målsetting. Autokratisk ledelse beskriver en autoritær beslutningsstil. Instruksjon representerer trenerens oppgaver med tanke på å utvikle utøvernes tekniske og taktiske ferdigheter innenfor idrettsgrenen. Sosial støtte handler om trenerens evne til å tilfredsstille de intrapersonlige behovene til utøveren. Positiv feedback er trenerens evne til å erkjenne og uttrykke at han/hun verdsetter utøverens arbeid (Fletcher & Roberts 2013).

LSS er en velkjent skala for å undersøke foretrukket og opplevd lederstil blant utøvere (se eks. Riemer & Toon, 2001; Sherman, Fuller & Speed, 2000; Turman 2003). LSS er og brukt i arbeid med å kartlegge hvordan trenere opplever egen lederstil, hvor instruerende ledelse og positiv feedback har blitt rapportert høyest av trenere, både i idrettsspesifikke studier som for eksempel fotball (Kidane, Reddy & Babu 2013), baseball (Bennett & Maneval 1998), boksing (Tjønndal, 2014) og bryting (Dwyer & Fischer 1988), på tvers av ulike idrettsgrener (Sullivan & Kent, 2003; Sullivan, Paquette, Holt & Bloom, 2012), og på tvers av lag- og individuelle idretter (Yalcin 2013). En fersk studie av Enoksen, Fahlström, Johansen, Hageskog, Christensen og Høigaard (2014), viser den samme enigheten blant topptrenere på tvers av idretter i Norge, Sverige og Danmark. Forskningen som anvender LSS kan kort oppsummeres med at trenere og utøvere er enige om at instruerende

ledelse og positiv feedback ledelse både er mest ønskelig og dominerende i praksis. Så følger sosial støtte og demokratisk ledelse, med autokratisk ledelse som minst ønskelig.

Videre fant Molkara, Mokhtarzadeh og Goldoozian (2012) at det er en samvariasjon mellom de ulike lederstilene og læringsklima, hvor de fant at positiv feedback samvarierer positivt med prestasjonsklima og negativt med mestringsklima, mens instruerende lederstil samvarierer positivt med mestringsklima og negativt med prestasjonsklima. Den ulike samvariasjonen mellom de to læringsklimaene og de to lederstilene er interessant, da flere studier rapporterer en positiv sterk samvariasjon mellom positiv feedback og instruerende ledelse (Alfermann, Lee & Würth 2005; Sullivan mfl. 2012, Kidane & Reddy 2013). Dette betyr at de som rapporterer at de har en høy instruerende ledelse også har en høy positiv feedback ledelse.

Til tross for at studier med bruk av LSS sterkt antyder at positiv feedback og instruerende ledelse er de mest ettertraktede lederstilene blant utøverne (Horne & Carron, 1985), så har det ikke vært noen tradisjon for å se på hvordan trener-, utøver-, og situasjonelle karakteristikk påvirker graden av trenerens bruk av instruerende ledelse og positiv feedback. Dette er forhold som Chelladurais modell fremhever som sentrale for å forstå en treners ledelse (Riemer, 2007). Eksempelvis fant Nacar (2013) ingen signifikant sammenheng mellom trenerens utdanningsnivå og trenerens positiv feedback ledelse og instruerende ledelse. Videre fant Nacar (2013) en negativ signifikant sammenheng mellom erfaring og instruerende ledelse, mens det ikke ble funnet en negativ sammenheng mellom trenerens erfaring og positiv feedback ledelse. Til motsetning fant Kidane og Reddy (2013) at både instruerende ledelse og positiv feedback ledelse ble rapportert høyest på tvers av trenernes erfaringsnivå. Kidane og Reddy (2013) fant også at instruerende ledelse og positiv feedback ledelse ble rapportert høyeste både blant landslagstrenerne, og trenere på høyere klubbnivå.

I denne studien avgrenser vi til å se på ulike forhold ved treneren og utøveren, for å belyse hvordan utøver- og trenerkarakteristikk påvirker trenerens bruk av instruerende ledelse og positiv feedback. Forskningsspørsmålene i denne studien blir da:

- 1) Hvilke lederstiler er mest utbredt blant norske fotballtrenere, og
- 2) Hvordan påvirker trener- og utøverkarakteristikk trenerens bruk av instruerende ledelse og positiv feedback?

Som trenerkarakteristikker har vi inkludert alder, trenererfaring og trenerutdanning. Mens vi har inkludert kjønn, alder og prestasjon som utøverkarakteristikker.

Metode

Data fra ”Trenerundersøkelsen 2012” ble benyttet i denne studiens analyser. Undersøkelsen hadde som formål å studere norske fotballtrenere omkring temaene talentutvikling, ledelse og motivasjon. Undersøkelsen ble gjennomført med et elektronisk spørreskjema, er registrert ved NSD og følger derav NSD sine forskningsetiske retningslinjer. Alle som er medlem i Norsk fotballtrenerforening (n = 1700) ble invitert til å delta via et informasjonskriv. I alt svarte 471 (27%) av de inviterte trenerne. Grunnet lav svarprosent blant kvinnelige trenere, ble kun mannlige trenere inkludert med videre i analysene.

Statistiske analyser

I denne undersøkelsen ble alle statistiske analyser gjennomført i SPSS (PAWS statistics version 21.0), inkludert deskriptive analyser, faktor- og reliabilitetsanalyser, og lineær regresjonsanalyse. En $P < 0.05$ ble stilt som krav for å kunne fastslå en statistisk signifikant sammenheng.

Mål på ledelse

Spørsmålene om ledelse fra ”Leadership Scale for Sport” (LSS) (Chelladurai & Saleh 1980) er oversatt til norsk og tilpasset trenere. Tretten av spørsmålene i LSS måler dimensjonen instruerende ledelse (*training and instruction*). Instruerende ledelse omfatter treneroppgaver som for eksempel å hjelpe utøverne til å utvikle tekniske og taktiske ferdigheter i idretten. Fem av spørsmålene måler dimensjonen positiv feedback, som er trenerens evne til å erkjenne og uttrykke at han/hun verdsetter utøverens arbeid (Fletcher & Roberts 2013).

De fem ledelsesdimensjonene ble testet i en reliabilitetsanalyse. Her var utvalget alle trenere som hadde komplettert LSS (N=339). Cronbach’s Alpha for de fem dimensjonene ble som følger: Autokratisk ledelse = 0.39,

Positiv feedback = 0.63, Demokratisk ledelse = 0.71, Sosialt støttende = 0.59, og Instruerende ledelse = 0.78. Cronbach's Alpha if deleted viser at det er lite å hente på å utelukke spørsmål i konstruksjonen av de ulike dimensjonene. Selv om bare Demokratisk ledelse og Instruerende ledelse når det ønskelige målet for Cronbach's Alpha på 0.7 (Brace, Kemp & Snelgar, 2012), er alle dimensjoner validert i tidligere studier (Schliesman, Beitel & DeSensi, 1994; Dwyer & Fischer, 1990; Bennett & Maneval, 1998; Chelladurai & Carron, 1981; Chelladurai & Riemer, 1998; Riemer & Toon, 2001). Nyttet av å kunne sammenligne våre resultater med tidligere studier som har benyttet seg av LSS vurderes å være så stor at vi har valgt å konstruere alle fem dimensjonene.

Mål på utøver- og trenerkaraktistika

Som mål på utøver- og trenerkaraktistika ble seks uavhengige variabler inkludert i analysen. Tre av de uavhengige variablene var mål på utøverkaraktistikk, i form av kjønn, alder og prestasjon ved forrige sesong. Prestasjonsvariabelen er ordinal med verdiene 1–5 (1 = *Tapte alle kamper*, 2 = *Tapte mesteparten*, 3 = *Vant og tapte omtrent like mye*, 4 = *Vant mesteparten* og 5 = *Vant alle kampene*). Aldersvariabelen er ordinal med verdiene 1–4 (1 = *Barn/under 10 år*, 2 = *10–15 år*, 3 = *16–20 år* og 4 = *Voksen/over 20 år*). Kjønn er dummykodet hvor 0 = mann og 1 = kvinne.

Mål på trenerkaraktistikk var alder, utdanning og trenererfaring. Trenerens alder angir hvor gammel treneren faktisk er og er beholdt som en kontinuerlig variabel. Trenerens utdanning var i utgangspunktet firedeelt med *grunnskole, videregående, 1-3 år høyere utdanning og mer enn tre år høyere utdanning*. I analysen er trenerens utdanning dummykodet med ingen høyere utdanning som referansekategori (0). Trenerens erfaring er ordinal med verdiene 1-5 (1 = *0–4 års erfaring*, 2 = *5–9 års erfaring*, 3 = *10–19 års erfaring*, 4 = *20–29 års erfaring* og 5 = *30 år og over*). I tabell 1 presenteres en oversikt over variablenes kategorier.

Tabell 1. Deskriptiv beskrivelse av utøver- og trenerkarakteristikker.

Variabler	N	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik
Utøvers alder	177	1	4	2.70	.748
Prestasjon	177	1	5	.186	.390
Treners alder	177	19	66	42.18	9.32
Trenererfaring	177	1	5	2.51	1.01
Dummyvariabler	N	Antall 0	Antall 1	Prosent 0	Prosent 1
Utøvers kjønn	177	144	33	81.4	18.6
Utdanning	177	38	139	21.5	78.5

I regresjonsanalysene består utvalget kun av de som har svart på samtlige variabler som inngår i regresjonsmodellene (N=177); tabell 1). Gjennomsnittsalderen for dette utvalget er 42,18 år (SD=9,32). Utvalget består av trenere med både kort og lang erfaring, hvor utvalget i gjennomsnitt plasserer seg mellom *5–9 års erfaring* og *10–19 års erfaring*. Hele 78.5% av trenerne rapporterer at de har høyere utdanning. Videre ser man at trenerne i utvalget hovedsakelig trener gutter/menn (81.4%), som i gjennomsnitt plasserer seg mellom *10–15 år* og *16–20 år*.

Resultater

Fokus i denne artikkelen er på instruerende ledelse og positiv feedback. Vi vil likevel presentere deskriptiv statistikk for alle fem ledelsesdimensjonene, slik at det skal være mulig å sammenligne vårt utvalg med tidligere studier som har anvendt samme måleinstrument. I denne analysen har vi derfor inkludert alle trenerne med valide svar på LSS dimensjonene (N=339, 72.0% av hele utvalget).

Tabell 2. Deskriptiv analyse av de fem ledelsesdimensjonene i LSS (N=339)

Ledelsesdimensjon	Min.	Maks.	Gjennomsnitt	Standardavvik
Positiv feedback	3.0	5.0	4.21	0.40
Instruerende ledelse	2.23	5.0	3.51	0.42
Demokratisk ledelse	1.56	4.33	3.12	0.45
Sosial støtte	1.75	4.38	2.89	0.43
Autokratisk ledelse	1.20	3.60	2.55	0.48

Gjennomsnittstallene for de fem ledelsesdimensjonene viser at trenerne rapporterte høyest på positiv feedback ledelse og instruerende ledelse, med henholdsvis 4.21 og 3.51 i snitt. Autokratisk ledelse ble rapportert lavest (2.55).

I våre to regresjonsmodeller, henholdsvis med instruerende ledelse (tabell 3) og positiv feedback ledelse (tabell 4), ble 177 trenere inkludert (52.2% av de med fullstendige svar på LSS).

Tabell 3. OLS-regresjon med instruerende ledelse som avhengig variabel (N=177)

Variabel	B	Standardfeil	Beta	t
Konstant	2.772	.249		11.154**
Treners erfaring	.077	.039	.192	1.958*
Treners utdanning	-.091	.074	-.092	-1.233
Treners alder	-.001	.004	-.013	-.139
Utøvers kjønn	.498	.270	.475	1.844
Utøvers alder	.077	.048	.141	1.613
Utøvers prestasjon	.127	.041	.225	3.098**
Samspill Alder*Kjønn	-.197	.092	-.559	-2.136*
R ² =0.12, F(176,7)=3.32, p<.01.				

*p<.05, **p<.01

Utøver og trener karakteristikkene vi har inkludert i analysen forklarer 12% av variansen i den avhengige variabelen, instruerende ledelse. Treners erfaring (p<.05) og utøvernes prestasjoner (p<.01) er de to variablene som best forklarer i hvor stor grad trenere benytter instruerende ledelse, med en beta på henholdsvis 0.225 og 0.192. Jo lengere erfaring treneren har, jo mer benytter han seg av instruerende ledelse. Videre viser resultatene at jo bedre utøverne presterer, jo mer instruerende ledelse har treneren. Samspillsleddet mellom utøvernes kjønn og alder viser at trenernes ledelsesatferd utvikler seg ulikt for gutter og jenter (p<.05). For jentene innebærer dette at treneren benytter seg av instruerende ledelse i større grad for de yngste jentene, mens det motsatte er tilfelle for guttene (Vedlegg: Figur 1).

Tabell 4. OLS-regresjon med positiv feedback som avhengig variabel (N=177)

Variabel	B	Standardfeil	Beta	t
Konstant	3.733	.228		16.385**
Treners erfaring	.012	.036	.034	.344
Treners utdanning	.001	.068	.001	.004
Treners alder	-.001	.004	-.029	-.298
Utøvers kjønn	.800	.247	.850	3.236**
Utøvers alder	.126	.044	.257	2.886**
Utøvers prestasjon	.049	.038	.097	1.304
Samspill Alder*Kjønn	-.279	.084	-.881	-3.298**
R ² =0.08		F(176, 7)=2.224, p<.05		

**p<.01

Utøver og trener karakteristikene vi har inkludert i analysen forklarer 8% av variansen i den avhengige variabelen, positiv feedback ledelse. Utøvers kjønn (p<.01) og alder (p<.01) er de to variablene som forklarer i hvor stor grad trenerne benytter positiv feedback ledelse. Positiv feedback brukes i større grad hvis man er trener for jenter, og det brukes mer positiv feedback jo eldre utøverne blir. Samspillsleddet mellom utøvers kjønn og alder gir et statistisk signifikant bidrag til denne modellen (p<.01), som illustrerer at trenerne i større grad benytter seg av positiv feedback når de trener de yngste jentene, mens det for guttene er motsatt tendens (Vedlegg: Figur 2). Det er interessant å merke seg at variansen i positiv feedback ledelse er uavhengig av trenerens karakteristika.

Diskusjon

LSS har blitt et veletablert mål på å forstå en treners ledelse, og har blitt benyttet i både idrettsspesifikke studier (Dwyer & Fischer 1988; Bennett & Maneval 1998; Kidane mfl 2013), studier på tvers av idrettsgrener (Sullivan mfl 2012), og studier av lag- og individuelle idretter (Yalcin 2013). Resultatene i vår undersøkelse viser at norske fotballtrenere har en høy positiv feedback ledelse, med et gjennomsnitt på 4.21, som samsvarer godt med tidligere studier med bruk av LSS. For eksempel fant Sullivan og hans kolleger (2012) et gjennomsnitt på 4.49 blant kanadiske ungdomstrenere, mens Enoksen og kollegaer (2014) fant et snitt på 4.29 blant nordiske topptrenere på seniornivå. Videre viser vår studie at trenerne har et snitt på 3.51 på instruerende ledelse. Til tross for at denne ledelsesdimensjonen ble rapportert

nest høyest, skårer våre trenere noe lavere sammenlignet med andre studier (Sullivan mfl 2012; Kidane mfl 2013; Enoksen mfl 2014). Denne tendensen ser vi også for de tre lavest rapporterte lederstilene (demokratisk ledelse, sosial støtte og autokratisk ledelse), når vi sammenligner med nordiske topp-trenere (Enoksen mfl 2014). Rekkefølgen er identisk, men med et lavere gjennomsnitt på de respektive dimensjonene.

Det at instruerende ledelse og positiv feedback ledelse er de to lederstilene som rapporteres høyest av trenere, er et veletablert funn i litteraturen (Yalcin 2013, Kidane mfl 2013, Bennett & Maneval 1998, Dwyer & Fischer 1988 og Sullivan mfl 2012). Dette er også de to lederstilene som blir foretrukket av utøvere (Horne & Carron, 1985), og i følge Riemer (2007) så vil treneratferd som stemmer overens med utøvernes foretrukne ledelse resultere i bedre prestasjon og høyere trivsel blant utøverne. Det er verdt å merke seg at disse trenerstilene ikke er gjensidig utelukkende, da flere studier rapporterer en positiv sterk samvariasjon mellom positiv feedback og instruerende ledelse (Alfermann mfl. 2005; Sullivan mfl. 2012, Kidane & Reddy 2013). Dette betyr at de som rapporterer at de har en høy instruerende ledelse også har en høy positiv feedback ledelse. Videre viser Molkara og hans kollegaer (2012) at disse to lederstilene samvarierer med læringsklima, men på ulik måte. Mens positiv feedback ledelse samvarierer positivt med prestasjonsklima og negativt med mestringsklima, samvarierer instruerende ledelse positivt med mestringsklima og negativt med prestasjonsklima.

For å kunne utdanne dyktige trenere, både i barne- ungdoms og vokse-nidretten tyder litteraturen på at man bør øke kunnskapen omkring positiv feedback ledelse og instruerende ledelse (Sullivan mfl 2012, Riemer 2007). Våre to lineære regresjonsmodeller ble derfor utarbeid med mål om å bidra til denne kunnskapsplattformen. Begge modellene, med henholdsvis instruerende ledelse (tabell 3) og positiv feedback ledelse (tabell 4) som avhengige variabler, viser seg derimot å ha en lav forklaringskraft (R^2). De seks trener og utøver karakteristikkene forklarer kun 12% og 8% av variansen i våre 2 lederstiler. Den lave forklaringskraften er noe overraskende da Chelladurais modell (MML) fremhever disse forholdene (variablene), sammen med situasjonelle karakteristikk, som sentrale for å forstå en treners ledelse (Riemer, 2007). Det er viktig å påpeke at situasjonelle karakteristikk ikke er inkludert i våre analyser, men man kan argumentere for at både trener- og utøverkarakteristikk er med på å definere en treners situasjon.

Instruerende ledelse

Trener- og utøverkarakteristikker slo ulikt ut på instruerende ledelse og positiv feedback ledelse i regresjonsmodellene. I forhold til instruerende ledelse, viste det seg at trenerens erfaring har en positiv assosiasjon med det å ha en instruerende ledelse (tabell 3). Dette er i samsvar med Enoksen mfl. (2014), som viste at trenere med mer en 10 års erfaring rapporterte høyere bruk av instruerende ledelse sammenlignet med trenere med mindre erfaring. De samme funnene står i kontrast til Nacar (2013), som viste til en negativ signifikant sammenheng mellom erfaring og instruerende ledelse. Kidane og Reddy (2013) fant imidlertid at instruerende ledelse ble rapportert høyest på tvers av trenernes erfaringsnivå. Det at vår undersøkelse finner en positiv assosiasjon med instruerende ledelse kan ha ulike forklaringer. Det kan tenkes at jo mer erfaring en trener har, jo større sannsynlighet er det for at han er trener på et høyere nivå enn trenere med lite erfaring. Videre kan man tenke seg at utøvere på høyt nivå har mer instruerende ledelse knyttet til tekniske og taktiske detaljer i fotball, enn utøvere på lavere nivå. Dette kan sees i sammenheng med videre funn i regresjonsmodellen, som viser at utøverens prestasjonsnivå også har en positiv assosiasjon med trenerens instruerende ledelse. Verken trenerens utdanningsnivå eller alder er signifikante i modellen, som betyr at høyere generell utdanning, samt økende alder, ikke nødvendigvis fører til at treneren blir mer instruerende i sin trenergjerning. En fraværende sammenheng mellom instruerende ledelse og utdanning støttes av Nacar (2013) og Enoksen mfl. (2014).

Samspillsleddet mellom utøvernes kjønn og alder er signifikant i vår modell, og disse variablene må derfor diskuteres i sammenheng med hverandre. Effektplottet (Vedlegg: Figur 1), gir en grafisk fremstilling av hvordan samspillet mellom utøvernes kjønn og alder slår ut på trenernes bruk av instruerende ledelse. Fotballtrenere for barn og unge under 16 år rapporterer at de anvender instruerende ledelse i større grad for jenter enn for gutter. For utøvere som er 16 år og eldre er derimot det motsatte tilfelle, altså at fotballtrenere anvender instruerende ledelse i større grad for gutter enn for jenter. Trenernes bruk av instruerende ledelse utvikler seg med andre ord ulikt for gutter og jenter ettersom de blir eldre. Dette er et viktig funn ettersom litteraturen er tydelig på at det er bred enighet blant trenere og utøvere, på tvers av idretter, kjønn, alder og landegrenser om at instruerende ledelse er svært viktig (Enoksen mfl., 2014; Sherman, Fuller & Speed, 2000). Mindre bruk av instruerende ledelse etter hvert som utøverne blir eldre, slik tilfellet er for jentene, er dermed kontrainuitivt. Fotballtrenere for norske jenter burde

ikke trappe ned på en type ledelse som både de selv og utøverne mener er svært viktig.

Positiv feedback ledelse

I regresjonsmodellen for positiv feedback ledelse som avhengig variabel (Tabell 4), er det kun utøverkarakteristikkene kjønn og alder som bidrar med statistisk signifikant forklaringskraft. I tillegg er samspillsleddet mellom kjønn og alder signifikant, slik det var i modellen med instruerende ledelse (Tabell 3). Forskjellen er at ulik bruk av positiv feedback for gutter og jenter med økende alder, er enda tydeligere enn tilfellet var for instruerende ledelse. Dette fremkommer tydelig i effektplottet (Vedlegg: Figur 2), der vi ser at fotballtrenerne rapporterer relativt mye sterkere bruk av positiv feedback for de yngste jentene, sammenlignet med de yngste guttene. Så utvikler bruk av positiv feedback seg ulikt, slik at vi ender opp med sterkere bruk av positiv feedback for de eldste guttene, samtidig som bruken av positiv feedback avtar for jentene.

Det er og interessant å merke seg at variansen i positiv feedback ledelse er uavhengig av trenerens karakteristika i våre analyser, siden det er forhold som blir sett på som betydningsfulle for å forstå en treners ledelse (Riemer, 2007). Vår funn støttes imidlertid av Nacar (2013), som heller ikke fant signifikante sammenhenger mellom positiv feedback ledelse og trenerens erfaring og utdanningsnivå. Til motsetning fant Kidane og Reddy (2013) at positiv feedback ledelse ble rapportert høyest på tvers av trenernes erfaringsnivå.

Instruerende ledelse og positiv feedback ledelse som eksempler på maskulin dominans

Kjønnsforskjellene i bruk av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse for utøvere over 16 år kan forstås som et eksempel på menns dominans i fotball. En effekt av maskulin dominans vil være at herrefotball blir sett på som overordnet, viktigere og mer verdifullt enn kvinnefotball (Bourdieu, 2000; Hargreaves, 1994; Hall, 1996; Caudwell, 2003). En konsekvens av dette vil være at fotball for kvinner og jenter blir sett på som noe underordnet, og noe *annet* enn fotball for gutter og menn (Bourdieu, 2000). Herrefot-

ball og kvinnefotball blir således en forlengelse av dikotomien mellom det maskuline og det feminine.

At kvinnelige fotballspillere får mindre instruerende ledelse og mindre positiv feedback ledelse enn guttene, til tross for at tidligere forskning viser at utøvere av begge kjønn ønsker disse ledelsesformene høyest, kan oppfattes problematisk. I praksis kan dette bety at jenter i mindre grad får behovene sine møtt med økende alder, sammenliknet med gutter på samme alder. Sett i lys av Pfister (2006), Skogvang (2013) og Scraton mfl. (1999) studier kan ulikheten i ledelse for kvinner og menn være et resultat av skjevfordelingen av ressurser mellom herrefotball og kvinnefotball. Når kvinnefotball har dårligere anlegg, mindre økonomiske ressurser, lite medieomtale og lavere status enn herrefotball er det sannsynlig at dette også preger hvilke trenere som er i herrefotball og kvinnefotball. Mer presist vil dette si at de beste trenerne er å finne i herrefotballen, noe som kan gi utslag på hvilken ledelse kvinnelige og mannlige spillere får. Dette kan i så fall føre til flere negative utfall, som blant annet økende frafall for jentene og dårligere miljø for talentutvikling i kvinnefotballen.

Lederstil blant norske fotballtrenere

De norske mannlige fotballtrenere som deltar i denne undersøkelsen er på linje med trenere fra andre idretter, i tidligere undersøkelser, med hensyn til hvilken type lederstil de rangerer høyest og lavest (jmf. Enoksen mfl., 2014; Sullivan & Kent, 2003). Undersøkelsen fastslår at det er instruerende ledelse og positiv feedback ledelse som er de mest foretrukne lederstilene blant norske fotballtrenere.

Selv om trenererfaring har positiv innvirkning på instruerende ledelse, er et av hovedfunnene at ulike trenerkarakteristika har liten innvirkning på lederstil. På den ene siden kan dette tolkes som et tegn på at Fotballforbundet har lyktes i å formidle hva som er viktig til trenerne. På den andre siden kan man si at fotballtrenere ikke skiller seg nevneverdig fra trenere i andre idretter eller utøverne de trener, og at oppfatningen av riktig lederstil dermed ikke kan tilskrives Fotballforbundets arbeid.

Det andre hovedfunnet i denne undersøkelsen er at utøverkarakteristika har betydning for trenerstilen til norske fotballtrenere. For det første viser det seg at gode prestasjoner på fotballbanen henger sammen med økende bruk av instruerende ledelse. Selv om vi opererer med en klar kausalitet i en regresjonsmodell, som tilsier at bedre prestasjoner fra utøverne fører til mer

instruerende ledelse, må dette forholdet forstås ut fra et teoretisk fundament. Innenfor MML er utøvernes prestasjon og trivsel avhengig av overenstemmelse mellom krevd, faktisk og foretrukket/ønsket atferd (Chelladurai & Saleh, 1980; Shields mfl., 1997). Teorien tilsier dermed at utøvernes prestasjon er avhengig av at treneren gjennomfører en lederstil som er i samsvar med de forventningene utøverne har (Riemer & Toon, 2001). I tillegg vil treneren få tilbakemelding på sin lederstil fra utøvernes prestasjoner og trivsel, og kan på denne måten vurdere om faktisk trenerstil er i samsvar med hva utøverne foretrekker. Poenget er at teorien tilsier en gjensidig effekt mellom trenerstil og utøvers prestasjoner, og at resultatene i denne undersøkelsen tolkes som støtte for et slikt syn.

For det andre viser våre resultater at kjønn og alder bidrar til å forklare både instruerende ledelse og positiv feedback ledelse. Det mest interessante i denne sammenhengen er at trenere rapporterer ulik vektlegging av lederstil for gutter og jenter med utøvernes økende alder. For guttene rapporterer fotballtrenerne større bruk av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse jo eldre guttene blir. For jentene er derimot utviklingen stikk motsatt, nemlig at trenerne rapporterer mindre bruk av denne typen ledelse jo eldre jentene blir. Disse resultatene er interessant i lys av at en reduksjon i avstanden mellom *faktisk adferd* og *foretrukket adferd* (ønsket av utøverne), vil gi økt trivsel og økte prestasjoner (Riemer, 2007; Chelladurai & Saleh, 1980), noe som kan betegnes som en trener og utøvers felles mål innenfor idrett (Chermers, 1997). Tidligere undersøkelser viser at instruerende ledelse og positiv feedback ledelse er foretrukket atferd for både gutter og jenter, og at dette ikke endrer seg med økende alder (Terry & Howe, 1984). Det er dermed grunn til å stille spørsmål om avstanden mellom faktisk og foretrukket lederstil øker for jentene etter hvert som de blir eldre. Vi kan dessverre ikke besvare dette spørsmålet fullt ut ettersom vi ikke har data på utøverens preferanser i denne undersøkelsen. Det er likevel interessant å stille spørsmålet. Innenfor rammene av MML har et økende gap mellom faktisk og foretrukket lederstil mulige konsekvenser for utøvernes prestasjoner og trivsel, og dermed også for frafall. Det er ikke fullstendig overlapp mellom alderskategoriene i denne undersøkelsen og aktivitetstallene fra NIF (2014). Likevel ser vi at det er et relativt større frafall fra jentefotballen mellom aldersgruppen 13–19 og 20–25, en tilfellet er for guttefotballen (henholdsvis 83,5% og 70,4%), noe som sammenfaller med perioden der guttetrenerne rapporterer mer hyppig bruk av instruksjon- og positiv feedback ledelse sammenlignet med jentetrenerne (Vedlegg: Figur 1 og Figur 2). På den andre siden er frafallet fra guttefotballen og stort, på tross av økende bruk av foretrukket

lederstil, noe som tyder på at lederstil tross alt bare er en del de komplekse årsakssammenhengene som forklarer frafall fra organisert fotball.

Siden dette studiet omhandler trenere og deres beskrivelse av egen treneratferd, gir dette noen begrensninger. Vi vet ikke om trenerens beskrivelse av seg selv sammenfaller med utøvernes opplevelse, eller med «faktisk» atferd. Framtidig forskning bør derfor prøve å inkludere data fra både trener, utøver og situasjon. En annen begrensning ved studiet er valget av et generelt mål på utdanning. Det er lett å anta at type utdanning vil være mer relevant for trenerledelse enn generell utdanningslengde. Videre ble situasjonelle karakteristikk, som er en del av MML, ikke inkludert i våre analyser. For å forstå en treners lederstil best mulig, bør dette aspektet bli inkludert i framtidig forskning.

Der mange studier har beskrevet trenerens lederstil deskriptivt, prøver vi med denne studien å forstå variasjonen mellom trenerens instruerende ledelse og positiv feedback ledelse. Dette er de to mest favoriserte lederstilene blant utøvere, så det å øke forståelsen omkring nettopp disse er fruktbart for både nåværende og framtidige trenere.

Konklusjon

Med utgangspunkt i dataene fra "Trenerundersøkelsen 2012" kommer det fram at norske fotballtrenere rapporterer instruerende ledelse og positiv feedback ledelse høyest. Autokratisk ledelse ble rapportert lavest. Videre avdekker denne studien at instruerende ledelse blir påvirket av både trenerkarakteristikk og utøverkarakteristikk, mens positiv feedback ledelse blir påvirket kun av utøverkarakteristikk. Resultatene avdekker at de to lederstilene endrer seg ulikt med alder for gutter og jenter. Fotballtrenerne i denne studien rapporterer mindre bruk av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse jo eldre jentene blir. For guttene er det motsatte tilfelle. Studien underbygger at fokuset i fremtidig trenerutdanning bør legge størst vekt på bruken av instruerende ledelse og positiv feedback ledelse.

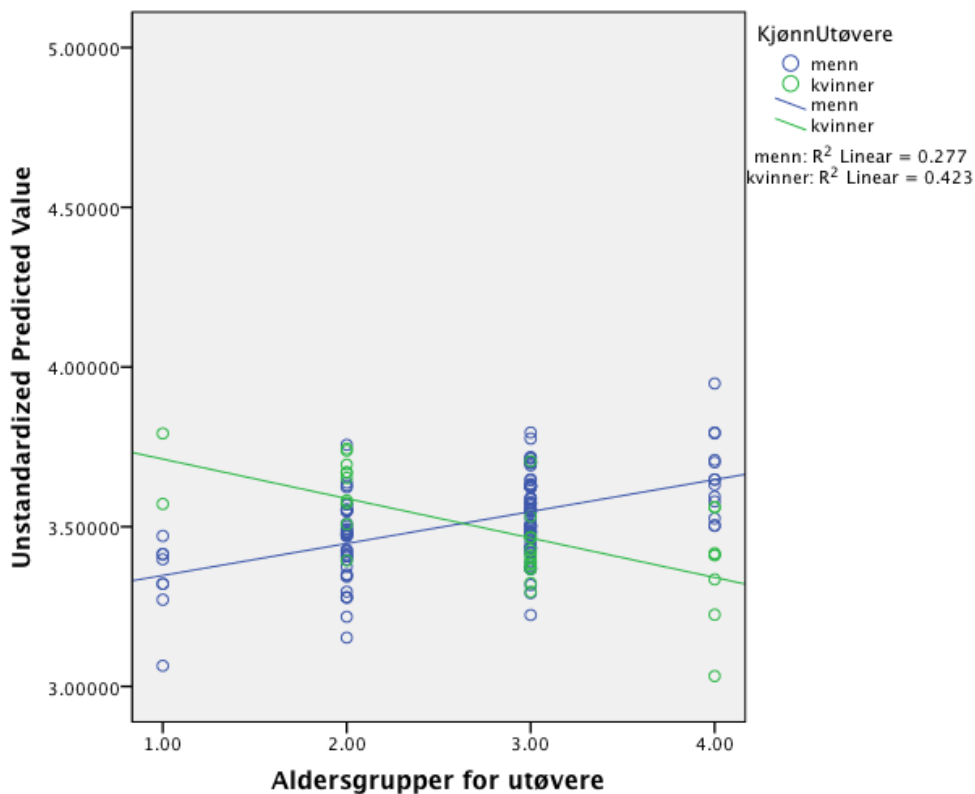
Referanser

- Alfermann, D., Lee, M.J., & Würth, S. (2005). Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *The Online Journal of Sport Psychology*, 7, 2, 14-36

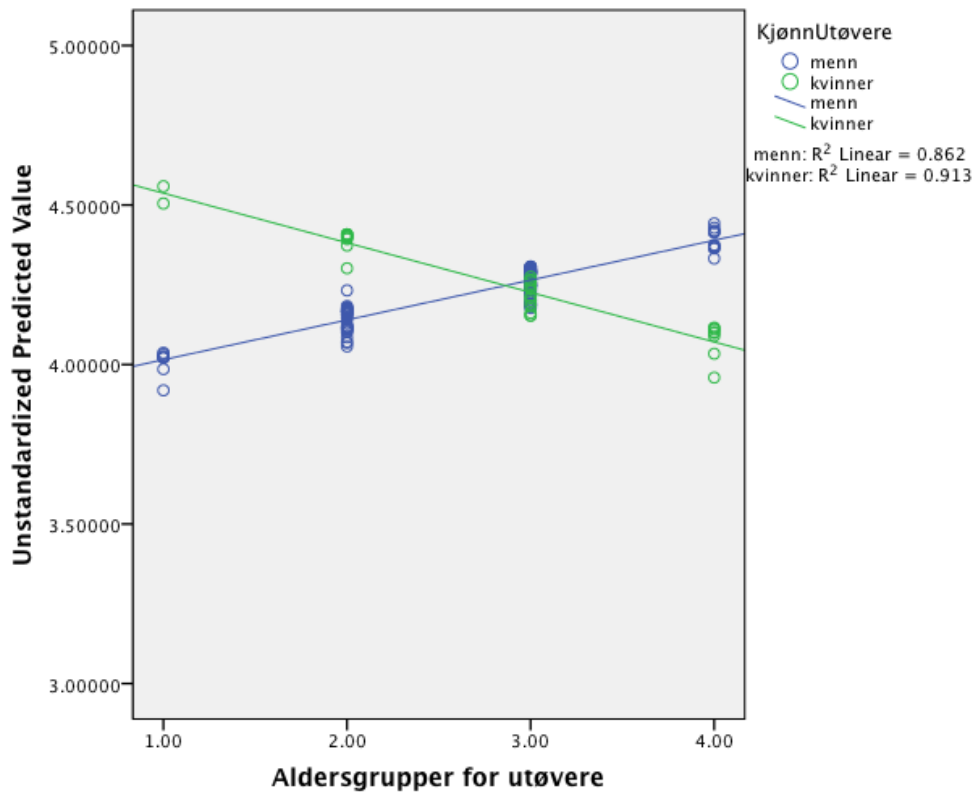
- Bennett, G. & Maneval, M. (1998). Leadership styles of elite dixie youth baseball coaches. *Perceptual and Motor Skills*, 87, 754.
- Bourdieu, P. (2000). *Den maskuline dominans*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Brace, N., Kemp, R. & Snelgar, R. (2012). *SPSS for psychologists* (5 utg.). UK: Palgrave Macmillan.
- Caudwell, J. (2003). Sporting Gender: Women's Footballing Bodies as Sites/Sights for the (Re) Articulation of Sex, Gender, and Desire. *Sociology of Sport Journal*, 20, 371–386.
- Chelladurai, P. & Haggerty, T.R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administrator*, 13, 6-9.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1981). Applicability to youth sport of the Leadership Scale for Sport. *Perceptual and Motor Skill*, 53, 4, 361-362.
- Chelladurai, P. & Riemer, H.A. (1998). Measurement of leadership in sports. I J.Duda (Red.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (s. 227–256). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34–45.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway.
- Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Doherty, A. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformation/ transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management*, 11, 275- 285.
- Dwyer, J.J.M., & Fischer, D.G. (1988). Leadership styles of wrestling coaches. *Perceptual and Motor Skills*, 67, 706.
- Dwyer, J.J.M. & Fischer, D.G. (1990). Wrestler's perceptions of coaches' leadership as predictors of satisfaction with leadership. *Perceptual & Motor Skills*, 71, 511–517.
- Enoksen, E. (2002). *Utviklingsprosessen fra Talent til eliteutøvere. En longitudinell og retrospektiv undersøkelse av en gruppe talentfulle friidrettsutøvere*. Doktorgradsavhandling, Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Enoksen, E., Fahlström, P.G., Johansen, B.T., Hageskog, C.A., Christensen, J.B., og Høigaard, R. (2014). Perceptions of leadership behavior and the relationship to athletes among Scandinavian coaches. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5, 131-147
- Fletcher, R. B. & Roberts, M. H. (2013). Longitudinal Stability of the Leadership Scale for Sports. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 17, 89-104.
- Hall, A. (1996). *Feminism and Sporting Bodies*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hargreaves, J. (1994). *Sporting Females*. London: Routledge.
- Horne, T. & Carron, A.V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137–149.
- Ingebrigtsen, J. E. (2004). *Fysiske aktivitet i Møre- og Romsdal 2005*. Rapport 1. Senter for idrettsforskning. NTNU samfunnsforskning as.
- Ingebrigtsen, J. E. & Sæther, S. A. (2006). *Ungdoms fysiske aktivitet i Møre- og Romsdal*. Rapport 1. Senter for idrettsforskning. NTNU samfunnsforskning as.
- Ingebrigtsen, J. E. (2014). *Trenerundersøkelsen 2013*. Rapport. Senter for idrettsforskning. NTNU samfunnsforskning as.
- Kidane, W. W. & Reddy, R. C., (2013). Survey of Coaching Behavior among Ethiopian football Coaches. *Journal of Research in Commerce and Management*, 2, 5, 48-59.
- Kidane, W. W., Reddy, R. C., & Babu, M. S. (2013). Players satisfaction and coaches' coaching behavior in the case of Ethiopian National soccer team. *Journal of Research in Commerce and Management*, 2, 5, 122-133.

- Kirk, D. & McPhail, A. (2003a). Social positioning and the construction of a youth sports club. *International review for the sociology of sport*, 38, 1, 23-44.
- Lyle, J. (1999). The coaching process: An overview. I Cross & Lyle (red.) *The coaching process: Principles and practice for sport*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Molkara, T., Mokhtarzadeh, S. & Goldoosian, R. (2012). Sport Behavioral Activation in Professional and Non-Professional exercising. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6, 12, 131-133.
- Moen, F. (2013). *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*. Trondheim. Akademika forlag.
- NIF (2014). Årsrapport 2013.
- Pfister, G. (2006). The challenges of women's football in east and west Germany: A comparative study. *Soccer & Society*, 4: 2-3, 128-148.
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. I Jowett, S. & Lavallee, D. (Red.). *Social Psychology in Sport*. USA: Human Kinetics.
- Riemer, H.A. & Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 72, 243-256
- Schielsman, E.S., Beitel, P.A. & DeSensi, J.T. (1994). *Athlete and coach gender, leader behavior, and follow satisfaction in sport*. University of Tennessee, Knoxville, TN.
- Scruton, S., Fasting, K., Pfister, G. & Bunuel, A. (1999). It's still a man's game? : The Experiences of Top-Level European Women Footballers. *International Review for the Sociology of Sport*, 34: 99 -111.
- Seippel, Ø. (2004). *Orker ikke, gidder ikke, passer ikke? Om frafallet i norsk idrett*. Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Sherman, C.A., Fuller, R., & Speed, H. D. (2000). Gender comparison of preferred coaching behaviors in Australian sports. *Journal of Sport Behavior*, 23, 4, 389-406
- Shields, D.L.L., Gardner, D.E., Bredemeier, B.J.L., & Bostro, A. (1997). The Relationship Between Leadership Behaviors and Group Cohesion in Team Sports. *The Journal of Psychology*, 131, 2, 196-210.
- Skogvang, B.O. (2013). Players' and Coaches' Experiences with Gendered Sport/Media Complex in Elite Football. I G.Pfister, & M.K.Sisjord (Red.). *Gender and Sport – Changes and Challenges* (s. 103 - 123). Germany: Waxmann
- Smoll, F.L. & Smith, R.E. (1989). Leadership behavior in sport: A conceptual model. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- Sullivan, P. & Kent, A. (2003). Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 1, 1-11.
- Sullivan, P., Paquette, K. J., Holt, N. L. & Bloom, G. A. (2012). The Relation of Coaching Context and Coach Education to Coaching Efficacy and Perceived Leadership Behaviors in Youth Sport. *The Sport Psychologist*, 26, 122-134.
- Terry, P.C., Howe, B.L. (1984). Coaching preferences of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 4, 188-193
- Tjønnald, A. (2014). *Ledelse og kjønn i bokseringen. En kvantitativ og kvalitativ studie av ledelsesadferd og betydninger av kjønn blant norske boksetrenere*. Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim, Norge.
- Turman, P.D. (2003). Athletic coaching from an instructional communication perspective: The influence of coach experience on high school wrestlers' preferences and perceptions of coaching behaviors across a season. *Communication Education*, 5, 2, 73-86
- Yalcin, H. B. (2013) Perceived leadership behavior in sports: The interaction between individual differences and task characteristics. *Life science Journal*, 10, 2, 165-172.

Appendix



Figur 1. Effektplott som viser samspillet mellom alder og kjønn for utøverne med Instruerende ledelse som AV



Figur 2. Effektplott som viser samspillsleddet mellom alder og kjønn for utøverne med Positiv feedback som AV