

Goda relationer i eliten

Fem handbollstränares erfarenheter
av ledarskap & motivation

Hampus Nygren

Handledare: Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15 hp
Sidantal:	46
Titel:	Ledarskap och motivation i eliten - fem handbollstränares erfarenheter av relationen till spelare
Författare	Hampus Nygren
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2018-01-16
Sammanfattning:	<p>Utifrån ett egenintresse av ledarskap som växt fram genom erfarenhet av flertalet idrotter och ledare, ämnar uppsatsen att undersöka relationen mellan elittränare och spelare. Kontexten för studien är begränsad till idrottslig elitmiljö där manliga tränare och spelare, i olika grad, är anställda i idrottsföreningar. Syftet med uppsatsen är att, utifrån elittränarens erfarenheter, beskriva och analysera relationen mellan spelare och tränare med avseende på hur ledarskap och motivation påverkar denna relation. Samt att diskutera vilka möjligheter till utveckling som finns hos både spelare och tränaren själv. Fem stycken handbollstränare som är aktiva inom den svenska Handbollsligan intervjuades för insamling av data. I resultatet av intervjuerna framgår att tränarna grundar stora delar av sitt ledarskap i att försöka uppnå goda relationer till spelarna. Tränarna uppvisar en individuell anpassning i sitt beteende, beroende på hur mycket erfarenhet spelarna besitter samt hur spelarens civila situation ser ut. Datan från intervjuerna analyseras i perspektiv mot vetenskapliga teorier rörande ledarskap och motivation. Utifrån analys och slutsats stärks tidigare forskningsresultat där relationen mellan tränare och spelare beskrivs som mittpunkten av ledarskapet. Ett transformativt ledarskapsbeteende gynnar denna relation, där elittränaren i ledarskapet tar spelarens civila situation i beaktning samt visar på en förståelse för vilka motiverande incitament som förekommer inom ett trupp. Uppsatsens avgränsas av kontexten för datainsamling samt utav val kring utvald vetenskapsteori. Framtida forskning kan förändra kontexten för att påvisa skillnader och likheter mellan studierna. Exempelvis avgränsa kontexten till kvinnliga tränare och elitspelare eller till en annan idrott än handboll.</p>
Nyckelord:	Elitidrott, transformativt ledarskap, motivation, idrottsliga relationer

Förord

Under min karriär som idrottare har jag alltid känt en samhörighet till mitt idrottsutövande. I skolan har jag alltid varit en utav idrottskillarna och när jag tog studenten från gymnasiet sökte jag bara jobb där arbetstiderna inte krockade med handbollsträningarna. Denna anpassning fortsatte även när jag några år senare sökte mig ner till Skåne för att studera på universitet, där handbollsmöjligheterna är och var större än på andra geografiska platser i Sverige. Att handbollen och lagidrotten påverkat mig som människa är därmed ingen överdrift. Några av de saker som jag upplever att idrotten lärt mig är gruppens komplexitet, vad som krävs för att bli bättre, att livet går vidare efter en förlust, att respektera andra medmänniskor samt fördelarna med ett hälsosamt liv.

Sedan jag började spela fotboll när jag var sju år, till dagens datum när jag spelar elit-handboll i HK Malmö, har jag hunnit med att prova på innebandy, badminton, rugby, basket, pingis och två träningar bandy. Från första träningspasset började jag fascineras av de tränare jag stötte på och jag insåg tidigt att mina färdigheter som idrottare blev bättre om jag lyssnade på mina tränare. Den här fascinationen kan även grundas i att min far var fotbollstränare för min äldre bror och jag har därför alltid haft en nära relation till en tränare. Genom pappa fick jag en insyn i hur det är att ansvara för, en grupp idrottsutövare och försöka få dem att nå gemensamma mål. Att jag förundrats över tränare i specifikt lagidrotter var därmed också naturligt från början.

Givetvis har jag stött på både bra och sämre tränare under min idrottskarriär. Gemensamt är dock att alla dessa tränare påverkade mitt utövande. Ibland mer än de själva är medvetna som. För när en tränare pratar, lyssnar jag. Och när en tränare säger att jag ska göra något på ett visst sätt, utgår jag från att det är rätt och att det kommer gynna mig som utövare. Jag håller därför med det allmängiltiga uttryckt att idrotten fostrar ungdomen och jag har på senare år reflekterat över tränarens roll i detta uppfostrande. Är en tränare medveten om att han eller hon spelar en stor roll i en individs mognad och utveckling när en fotbollsträning sparkas igång? Och om en tränare är medveten om den påverkan förändras ledarskapet när idrotten befinner sig på elitnivå? En elittränare har inte enbart ansvar för en grupp individer, utan får också betalt för att prestera sportsligt. Även spelarna kan få betalt i elitsammanhang, vilket kan påverka synen på tränaren och idrotten i sig. Relationen mellan tränarna och spelarna kan på flera sätt liknas med relationen mellan chef och medarbetare.

Dessa funderingar har jag reflektera över mer och mer under de senaste tre åren, då min handbollskarriär utvecklats till elitidrott. Att jag nu, efter tre år på Lunds universitet, fått chansen att utforska den här relationen på djupet upplever jag som ytterst tacksamt och spännande.

Jag vill tacka de tränare som delat sina erfarenheter med mig och gjorde uppsatsen möjlig. Om inte intervjuerna varit tidsbegränsade hade de trevliga samtalen fortgått en längre stund. Jag vill även rikta ett innerligt tack till min handledare Maria Löfgren Martinsson, som från starten av uppsatsen varit en stöttepelare i denna process genom att visa ett stort engagemang och bidra med kloka insikter. Tack!

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte & frågeställningar.....	2
1.2 Studieobjekt.....	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Uppsatsens disposition	3
2 Metod	4
2.1 Forskningsstrategi	4
2.1.1 Hermeneutik	4
2.1.2 Ansats till forskningsarbetet	5
2.2 Förförståelse.....	5
2.3 Urval & etiska överväganden	6
2.4 Kvalitativ metod.....	6
2.4.1 Kvalitativa intervjuer.....	7
2.4.2 Intervjuguide	7
2.4.3 Tillförlitlighet	8
2.5 Metoddiskussion.....	8
2.5.1 Problematisering av induktion.....	8
2.5.2 Personliga relationer	9
2.5.3 Förutsättningar för intervjuerna.....	9
2.6 Metodgenomgång av resultat & analys	10
3 Resultat.....	11
3.1 Tränarnas bakgrund	11
3.2 Synen på elitledarskap & kravbilder	12
3.2.1 Motivation inom elitidrott	13
3.2.2 Elitledarskap utanför planen.....	14
3.3 Spelaren som privatperson	14
3.3.1 Människokännare	15
3.4 Tränarens roll & ansvar i relationen till spelarna.....	16
3.4.1 Är tränaren en kompis?	17
3.4.2 Relationen i framtiden - ta bort?.....	18
3.5 Spelarens ålder & erfarenhet.....	18
3.6 Relationen i förhållande till ålder & erfarenhet.....	19
3.6.1 Föreningens ungdomar	20
3.7 Tränaryrkets utveckling	21
3.8 Leva som man lär.....	22
3.9 Sammanfattning av resultat	23
4 Teori & analys	25
4.1 Sökning, urval och källkritik	25

4.2	<i>Ledarskap</i>	26
4.2.1	Ledarskap inom idrotten.....	27
4.3	<i>Effektivt ledarskap genom relationer</i>	27
4.4	<i>Analys av den goda relationen</i>	29
4.5	<i>Transformativt & transaktionellt ledarskap</i>	29
4.6	<i>Transformativt ledarskap inom elitidrott</i>	31
4.6.1	Förväntningar på hög prestation	31
4.6.2	Vara en lämplig förebild	31
4.6.3	Visa på inspirerande motivation	32
4.6.4	Främja en acceptans av gruppens mål	32
4.6.7	Ta individuell hänsyn.....	32
4.6.8	Skapa intellektuell stimulans	32
4.6.9	Ledarens karaktärsdrag.....	32
4.6.10	Lämpliga gränser	33
4.6.11	Kvalitet i kommunikationen	33
4.6.12	Sammanfattning av transformativt ledarskap i en elitmiljö	33
4.7	<i>Analys av transformativt ledarskap i en handbollskontext</i>	34
4.8	<i>Motivation</i>	35
4.8.1	Inre motivation	36
4.8.2	Yttre motivation.....	37
4.8.3	Amotivation	37
4.9	<i>Motivation inom elitidrott</i>	37
4.10	<i>Analys av handbollstränares motivation</i>	39
4.11	<i>Vad motiverar en handbollsspelare?</i>	40
4.11.1	Handbollspelares privata stöttning	41
4.11.2	Motivation utifrån erfarenhet.....	41
5	Slutsats & diskussion	43
5.1	<i>Uppsatsens bidrag</i>	43
5.2	<i>Begränsningar i litteraturen</i>	44
5.3	<i>Studieobjektets begränsning & vidare forskningsmöjligheter</i>	45
6	Källförteckning	47
6.1	<i>Elektroniska referenser</i>	47
6.2	<i>Vetenskapliga artiklar</i>	47
	Bilagor	I
	<i>Informationsmail</i>	I
	<i>Intervjuguide till kandidatuppsats</i>	II

1 Inledning

Tränarens roll i en individs eller ett lags framgång är oundviklig att ignorera. Det är sällan vi ser ett vinnande lag inte hissa tränaren till taket eller en individuell idrottare inte tacka sin tränare när chansen uppstår. Att det fungerar på det här viset är inte märkligt då tränaren är av de viktigaste komponenterna för att öka en utövares motivation och för att optimera utövarens teknik (Jowett, Adie, Bartholomew, Yang, Gustafsson & Lopez-Jiménez 2017). När idrottaren inser detta uppstår en känsla av tacksamhet mot tränaren. Som alla andra relationer i vardagen, ser relationen mellan idrottare och tränare olika ut beroende på individerna inom relationen. Med andra ord, kan inte en tränare agera likadant med olika idrottare eller lag. Jowett (2007) definierar relationen mellan tränare och idrottare som ett förhållande där tre faktorer är i ett beroende av varandra: båda parter syn på engagemang, det emotionella bandet mellan parterna samt beteenden som gynnar samarbete, exempelvis vänlighet, lyhördhet och vilja. Detta förhållande blir mer komplext för en tränare som ansvarar för ett lag och påverkas av dessa faktorer med flertalet individer. Individer som dessutom skiljer i ålder, erfarenhet och mognadsgrad. Ett lags unika mix av individer kräver kunskap kring ledarskap och grupprocesser av tränaren (Hassmén & Hassmén 2010). Bezci (2016) anser att karaktärsdragen hos tränaren i slutändan påverkar mål och framgång för idrottaren eller laget. Komponenter som självförtroende, respekt, stöd och kommunikation står i centrum för en lyckad relation mellan tränare och idrottare. Enligt Deci och Ryan (2000) leder denna positiva relation till en social, individuell och fysisk utveckling hos utövaren. Jowett (2007) påpekar att det inte enbart är utövaren som växer som individ av en stabil relation mellan tränare och idrottare, utan att båda parter är i en beroendeställning av varandra och därmed utvecklas även tränaren.

Delar av den forskning som riktar in sig på relationen mellan tränare och idrottare gör ingen ansats att skilja på olika typer av idrottare, utan använder begreppet *idrottare* generellt utifrån den aktuella forskningen. Som att det är självklart vad det innebär att vara idrottare, när det skiljer markant mellan utövare. Somliga utövar idrott i ett motionssyfte och andra befinner sig på en elitnivå, där idrotten kan vara ett yrke. Vid sökningar på begreppet elitidrottare upprepas mönstret och forskare utgår från att läsaren förstår innebörden av att tillhöra en elitnivå. Hur ska då elitidrottare definieras? Är du elitidrottare när du representerar landslaget? Beror det på hur populär idrotten är, hur ofta du tränar eller om du tillhör de som spelar mest inom ditt lag? Dartsch och Pihlblad (red.) (2012) skriver att det saknas en vedertagen definition av *elitidrott* i Sverige och att detta kan bero på att Riksidrottsförbundets medlemsförbund aldrig definierat begreppet i förhållande till övrig idrottsutövning. Dock förekommer en syn på att elitidrott och elitutövare refererar till ”de bästa” inom sin idrott. Dartsch och Pihlblad (red.) (2012) diskuterar vidare att det även saknas riktlinjer för dessa ”bästa” då elitidrott därmed kan innefatta alla utövare från juniorer till seniorer och veteraner. Idrottens ekonomiska förutsättningar kan även påverka vid definitionen av elitidrott som begrepp. Att det förekommer spelare som enbart har idrotten som yrke, innebär olika krav och förutsättningar.

I denna uppsats definieras elitidrott som idrott där utövarna lägger merparten av sin fritid på träning och tävling samt att utförandet sker inom det svenska toppskiktet. En elittränare är därmed den tränare som ansvarar för en grupp elitidrottare samt är ekonomiskt avlönad. Den ekonomiska aspekten appliceras inte på elitspelarna, då datainsamlingen i den här uppsatsen är genomförd på elittränare som enbart huserar i den svenska

Handbollsligan. Denna liga inte är en proffsliga och lagen innehåller spelare som tjänar pengar främst på annan sysselsättning. Dessa förutsättningar är något som en elittränare måste ta ställning till och arbeta utifrån. Maier, Woratschek, Ströbel och Popp (2016) forskningsresultat pekar dessutom på att det är många olika faktorer som en elitidrottare påverkas av, som i slutändan ger effekt på det idrottsliga resultatet. Bland dessa faktorer stod inte den ekonomiska vinningen som viktigast, utan att idrottarens förening står för en välkomnande och stödjande miljö. Att spelaren inte behöver oroa sig för sitt eller sin familjs privatliv leder till att idrottaren kan fokusera på utövandet. Tränaren bör skapa en förståelse för dessa aspekter och inse vikten av att spelarna ska trivas vid sidan om planen.

Utifrån ovan inledning uppstår en kunskapslucka kring hur elittränare ser på relationen till spelare samt hur dessa tränare anpassar sig utifrån spelarnas olika förutsättningar. Det är denna kunskapslucka tillsammans med ovan diskuterad forskning och definitioner som ligger till grund för syfte och forskningsfrågor som presenteras i nästa avsnitt.

1.1 Syfte & frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att, utifrån elittränarens erfarenheter, beskriva och analysera relationen mellan spelare och tränare med avseende på hur ledarskap och motivation påverkar denna relation. Samt att diskutera vilka möjligheter till utveckling som finns hos både spelare och tränaren själv.

Syftet och uppsatsens uppbyggnad understöds av tre stycken forskningsfrågor:

- Hur beskriver elittränare sin roll och sitt ansvar i relationen mellan tränare och spelare?
- Hur påverkas elittränarens relationsbyggande av en trupp bestående av unika individer med olika förutsättningar och krav?
- Vilken betydelse har spelarnas privatliv för elittränarens ledarskap?

Syfte och forskningsfrågor är ämnade att styra uppsatsen framåt, inom den avgränsade kontext som är avsedd att forskas på samt utifrån de studieobjekt som presenteras nedan.

1.2 Studieobjekt

Som nämnt i ovan bakgrund grundar sig datainsamlingen i intervjuer med fem stycken elittränare från Handbollsligan, som är den svenska högsta ligan i handboll för herrar. Tränarna som deltar i datainsamlingen är män och är huvudtränare för varsitt elitlag. Åldern på tränarna varierar från 37 år till 55 år och alla har minst sju års erfarenhet som huvudtränare i högsta ligan. En handbollstrupp består av cirka 15-20 utövare och max sju spelare befinner sig på planen samtidigt under match. Säsongen i Handbollsligan sträcker sig från september till mitten av maj. Grundserien består av 32 matcher och slutspelet av max elva matcher. Geografiskt innehåller ligan, under säsongen 2017/18, lag från Ystad i söder till Eskilstuna och Stockholm i norr. Detta varierar beroende på vilka lag som blir degraderade och uppflyttade i seriesystemet.

1.3 Avgränsningar

Då kontexten för datainsamlingen är begränsad till tränare i Handbollsligan, ämnar jag inte att generalisera resultat och slutsatser utanför denna kontext. Min avsikt är inte heller att dra anmäla slutsatser om relationen mellan tränare och spelare utanför ett svenskt elitsammanhang i handboll, då länders individuella kulturer varierar och påverkar tränares åsikter. Valet att begränsa kontexten i uppsatsen och enbart använda tränare för herrlag ämnat att skapa ett större djup än den data som presenteras. Huruvida en annan kontext hade ändrat förutsättningarna för resultatet diskuteras i det avslutade kapitlet gällande vidare forskningsmöjligheter. Min relation till de deltagande elittränarna diskuteras i metoddiskussionen.

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är uppbyggd genom metod-, resultat-, teori- och analyskapitel samt en avslutande diskussionsdel. I dessa kapitel presenteras hur arbetet kring uppsatsen gått tillväga, vilka resultat som framkommit samt hur dessa resultat kan resoneras kring. I metodkapitlet beskrivs de metodologiska val som genomförts vid datainsamlingen samt diskuteras dessa val och hur de påverkar uppsatsens utformning i sin helhet. Efter metodgenomgången följer ett resultatkapitel där datan som samlats in presenteras. Därefter följer ett teori- och analyskapitel där en teoriram byggs upp som är ämnad att användas för analys och diskussion. Dessa teorier är utvalda utifrån två huvudsakliga ämnen som baseras på i resultatet: ledarskap och motivation. Uppsatsen fortskrider med ett diskussionskapitel där uppsatsens delar knyts ihop. Dessutom förs resonemang kring det praktiska och teoretiska värdet uppsatsen. Avslutningsvis följer en överläggning om vad framtida forskning kan innehålla och hur andra perspektiv hade förändrat både förutsättningar och resultat.

2 Metod

Utifrån ovan inledning, syfte och avgränsningar redovisas i detta kapitel tillvägagångssättet för insamling av data och vald forskningsstrategi, det vill säga metoden. Backman (2016) skriver att metodkapitlet ska sammanfatta det totala tillvägagångssättet av insamlingen av data, för att en evaluering ska vara möjlig. Evaluering av metoden innebär att utomstående gör en värdering av tillvägagångssättet inom den aktuella forskningen. Läsaren ska kunna förstå sambandet mellan vald metod i förhållande till syfte, frågeställningar, slutsatser och analyser. Ambitionen med metodkapitlet är att framställa tydligt vilka tillvägagångssätt och perspektiv som används, samt framstå vilket samband det finns mellan metod och innehållet. Utomstående läsare ska ha möjlighet att utvärdera metodinnehållet i förhållande till det resultat och den diskussion som presenteras i slutet av uppsatsen.

Wallén (1996) påpekar att det inte går, vid en kvalitativ intervjusituation, att agera objektivt. Forskaren bör istället acceptera att erfarenheter och meriter påverkar både frågor och tolkning av svar. Mina erfarenheter av relationen mellan tränare och spelare kan påverka känslor och upplevelser vid datainsamlingen, innehåller metodkapitlet en diskussion kring förståelse. Det första steget i metodgenomgången är att definiera den forskningsstrategi som använts och genomsyrar uppsatsen.

2.1 *Forskningsstrategi*

Descombe (2016) beskriver att en forskningsstrategi är en handlingsplan som är utformad för att nå ett utformat mål. Denna handlingsplan formas av forskningslogik med bakomliggande perspektiv för att forskaren ska kunna handskas med en tydligt identifierat forskningsproblem. Bryman (2002) skriver att ett motiv till ett genomföra en undersökning kan vara beroende av personliga erfarenheter. Patel och Davidsson (2011) skriver att ett problemområde kan uppstå på grund av att människan är naturligt nyfiken av hur saker och ting förhåller sig. Då det till stor del är mina erfarenheter och upplevelser av tränare som format grunden till uppsatsen, har det varit naturligare att identifiera ett forskningsproblem till denna uppsats.

2.1.1 **Hermeneutik**

Som forskningsstrategi och verktyg till den här arbetet används hermeneutik. Hermeneutik som forskningsverktyg befinner sig inom, vad Bryman (2002) kallar för, tolkningsperspektivet. Detta perspektiv och synsätt bygger på förståelse och tolkning. Människor och deras institutioner ses som en social verklighet som studeras utifrån förutsättningen att mänskligt beteende varierar kraftigt utifrån kontext och förutsättningar.

Wallén (1996) skriver att hermeneutik, som vetenskapsteoretisk tradition, handlar om tolkning av innebörder. Dessa innebörder existerar bland annat i texter, symboler, handlingar och upplevelser. Relationen mellan tränare och spelare kan ses som ett exempel på en upplevelse som kan tolkas, där tränarnas uppfattningar om denna sociala konstruktion analyseras. Uppfattningar kan ej mätas genom naturvetenskapliga forskningsmetoder (Bryman 2002). Personen som gör dessa tolkningar ska ha en språklig och kulturell förförståelse kring det som ska tolkas och för den kontexten (Wallén 1996). Att fokusera på individers uppfattningar blir tydligt i denna uppsats då syftet betonar att det är elittränarnas egna erfarenheter som ligger till grund för resultatet. Min uppgift som författare blir att tolka dessa uppfattningar och åsikter, utifrån den kontext som jag och tränarna befinner oss i. Min förförståelse kring ledarskap samt relationen mellan tränare

och spelare ska framhållas och synliggöras inför denna tolkning. För att framställa en tydligare bild av hermeneutik, beskriver Wallén (1996) och Bryman (2002) hermeneutik som en rak motsats till positivism. Utifrån ett positivistiskt synsätt på kunskap bör den sociala verkligheten studeras utifrån samma principer och metoder som tillämpas inom naturvetenskapen och därmed vara lika mätbara, oavsett vem forskaren är.

2.1.2 Ansats till forskningsarbetet

Att en forskare har en induktiv ansats till arbetet innebär att forskaren startar med data för att formulera hypoteser eller teorier. Motsatsen till induktion är deduktion. En deduktiv ansats innebär att forskaren startar med teorier, frågeställningar eller hypoteser. Dessa benas ut och operationaliseras för att testas av forskaren (Backman 2016). Då detta arbete inte börjar med exempelvis en ledarskapsteori som sedan kontrolleras, bör inte ansatsen ses som deduktiv utan istället som induktiv. Oberoende av en unik teori konstruerades ett syfte och frågeställningar som grund för datainsamlingen. Wallén (1996) betonar vikten av att en induktiv datainsamling ska göras förutsättningslöst och utan förutbestämda antaganden. Det går dock inte att undvika det faktum att jag besitter kunskap kring teorier om ledarskap, som jag tillförts och arbetat med under min studietid. Dock är det inte någon av dessa som användas som grund för uppsatsen. Huruvida det är möjligt för en forskare att vara helt induktiv i sin datainsamling diskuteras i metoddiskussionen. Min förförståelse diskuteras i nästkommande avsnitt.

2.2 Förförståelse

Då jag befinner mig i en elithandbollsmiljö har jag har en personlig relation till elittränare. I den handbollsförening jag spelar för, i skrivande stund, har två olika tränare utbildat mig och jag har även erfarenhet från olika tränare i min moderklubb samt från andra idrotter. Jag har själv tillika varit tränare i omgångar för ungdomsspelare och gymnasieelever. I min moderklubb var jag dessutom lagkapten i flera i år, vilket jag även är under rådande säsong. Ledarskap ligger mig därav nära och är något som jag reflekterar över. Mina uppfattningar om vad som är ett bra ledarskap och vilka faktorer som leder till en bra relation till tränare kommer därmed att påverka arbetet med uppsatsen. Ambitionen med denna uppsats är dock inte att påvisa egna tankar genom att ställa ledande frågor eller på annat sätt påverka de tränare jag intervjuat. Min förförståelse hjälpte däremot mig vid intervjutillfällena att föra samtalen framåt och att ställa följdfrågor till tränarna. Jag förstår kontexten de befinner sig och kan sätta mig in i deras perspektiv. Wallén (1996) anser att hermeneutik, utöver forskningsstrategi, kan ses som en allmän lära om kommunikation och förståelse. Att inte försöka dölja eller osynliggöra ens förförståelse, utan istället använda den för att enklare kommunicera och i slutändan tolka andra människor.

En annan faktor värd att diskutera är huruvida jag påverkades av en intervju inför nästa. Då jag besitter en förförståelse kring de ämnen som togs upp under intervjuerna la jag även värdering i det som tränarna diskuterade. En tränares åsikt om vad som krävs för att uppnå en god relation med spelare, analyserar och bedömer jag. En reflektion jag bar med mig var att inte låta en intervju påverka min inställning vid kommande intervjuer. Utan istället ha ett öppet sinne och acceptera att det finns flera olika "rätta vägar" till en god relation mellan tränare och spelare. Jag har även reflekterat över framgången för de lag som de deltagande tränarna i den här studien har ansvarat för. En tränare som varit framgångsrik sportsligt och anses som en bra tränare, betyder inte att denna tränares

åsikter är mest korrekt. Vid datainsamlingen ämnade jag därför ha ett lika öppet sinne för alla tränares åsikter.

2.3 Urval & etiska överväganden

De fem elittränarna som deltagit i uppsatsen fick förfrågan att delta i slutet av september. Frågan gick till sex stycken tränare i Handbollsligan via mail, varav fem stycken svarade att de var intresserade. Urvalet till vilka tränare som fick frågan skedde slumpmässigt utifrån en maillista innehållandes kontaktuppgifter till alla 14 huvudtränare i Handbollsligan. Jag valde att inte använda min tränare vid datainsamlingen. Anledningen diskuteras i metoddiskussionen. Det enda bortfallet var en tränare som ej svarade på förfrågan. Vid den första kontakten gavs en svepande beskrivning kring uppsatsens innehåll och mailet sågs som en intresseanmälan. I början av oktober skickades ett mer konkret mail kring uppsatsens syfte med en beskrivning hur datainsamlingen skulle gå till. Detta mail finns bifogat i slutet av uppsatsen. I mailet beskrevs tränarnas rätt till att dra sig ur studien före, under och efter datainsamlingen. Wallén (1996) poängterar att deltagare i forskningsstudier ska ha givit samtycke till att delta i studien samt vara fria att dra sig ut vilken tidpunkt som helst. I mailet beskrevs även hur den information som tränarna delger skulle behandlas. Patel och Davidsson (2011) skriver att det är av stor vikt att delge deltagare vid en datainsamling huruvida den data som samlas in behandlas anonymt eller konfidentiellt. Anonym data innehåller inga namn eller annan information som gör det möjligt att identifiera vem som sagt vad, både för forskare och läsare. I data som behandlas konfidentiellt kan forskaren urskilja vem som sagt vad, men forskaren har som uppsåt att ingen annan ska urskilja detta. Eftersom datainsamling i denna uppsats genomfördes via intervjuer som skedde ansikte mot ansikte vet jag som författare vilken tränare som sagt vad och kan därför inte lova anonymitet. Dock används inte tränarnas riktiga namn i resultatdelen, vilket gör att det enbart är jag vet vilken tränare som sagt vad. Med andra ord behandlas datan konfidentiellt, vilket också påpekades för tränarna i de inledande mailen.

2.4 Kvalitativ metod

Med hermeneutik som forskningsstrategi intresserar sig forskaren för individen och dennes subjektiva verklighet. Det är ointressant hur en objektiv verklighet ser ut eller om det ens finns en objektiv verklighet. Inom detta kvalitativa synsätt kan forskaren samla in data på flera olika sätt, exempelvis genom deltagande observation, intervjuer, fokusgrupper eller via texter och dokument (Backman 2002). Som kvalitativ metod till denna studie valdes semistrukturerade intervjuer. Med intervju menas en personlig träff mellan intervjuaren och intervjupersonen där ett frågeformulär följs för att få fram data kring ett utvalt ämne (Patel & Davidsson 2011). Dessutom kännetecknas forskningsintervjuer av att deltagarna samtycker till att delta och av att forskaren bestämmer dagordningen för diskussionen (Denscombe 2016). Att en intervju är semistrukturerad innebär att frågornas följd kan variera och inte behöver följa intervjuguiden. Frågorna är mer generellt formulerade än vid en strukturerad intervju och den som intervjuar ger utrymme till följdfrågor om det upplevs nödvändigt (Backman 2002). Den som intervjuas tillåts utveckla sina idéer, vilket leder till att alla intervjuer inom en studie inte ser likadana ut. Dock ska alltid bakomliggande intervjuguide och syfte leda intervjun framåt (Descombe 2016). Intervjuguidens uppbyggnad beskrivs senare i detta kapitel. I uppsatsens syfte betonas att det är elittränarens erfarenheter som ligger till grund för upp-

satsens innehåll. För att få fram dessa erfarenheter krävs en personlig kontakt med tränarna där de tillåts prata fritt kring de ämnen som jag ämnar skriva och analysera kring, därav valet av semistrukturerade intervjuer som metod för datainsamling.

2.4.1 Kvalitativa intervjuer

Descombe (2016) poängterar att valet av intervjuer som kvalitativ metod även ska vägas mot hur upptagna deltagande intervjupersoner är samt om det krävs tillstånd för att genomföra intervjuerna. Ingen av dessa faktorer ställde till problem för mig. Som nämnt ovan, hade jag tillgång till alla personliga mailadresser till tränarna i Handbollsligan. Jag slapp därmed omvägen att kontakta tränarna via exempelvis deras föreningar och tillika arbetsgivare. Ingen tränare uppgav heller att det tidsmässigt inte skulle gå att få ihop en intervju, utan schemamässigt handlade det om att hitta en tid som passade både deras och min kalender. Att få tillstånd till att genomföra intervjuerna upplevde jag aldrig som ett bekymmer, då jag ämnade att intervju träna som fristående individer utifrån deras karriärer. Inte som representanter för den förening de tillhör i dagsläget. Skulle det krävas någon typ av tillstånd från deras arbetsgivare utgår jag ifrån att tränarna påpekat detta, då deras yrkesroll innefattar att delta i intervjuer och andra liknande företeelser.

Innan intervjuerna med tränarna genomfördes, utfördes en så kallad pilotintervju där intervjuguide och dess utformning testades på ytterligare en elittränare från Handbollsligan. Därefter fick denna tränare chansen att kommentera upplägg och intervjun som helhet. Feedbacken användes för att korrigera mitt beteende och intervjuguiden. Tränaren som genomförde pilotintervjun deltog ej i studiens övriga datainsamling. Descombe (2016) skriver att det anses som god forskningspraxis att genomföra en pilotstudie innan datainsamlingen genomförs, då det inte går att veta hur ens datainsamlingsverktyg fungerar med verkliga deltagare. Oavsett hur mycket forskning och litteratur som ligger som grund för metoden. Genom att genomföra en pilotstudie kan forskaren undvika att otrevliga överraskningar eller missförstånd uppstår vid datainsamlingen. Datan som samlades in vid pilotintervjun används inte vid resultat- och analysdel, utan var ämnad att ge mig bästa möjliga förutsättningar för resterande intervjuer. Platserna som intervjuerna genomfördes på varierande mellan fik, idrottshallar och hemma i min lägenhet. De två intervjuer som genomfördes hemifrån skedde via videochatt då det geografiska avståndet gjorde det omöjligt att ses ansikte mot ansikte. För- och nackdelar med att genomföra intervjuer via videochatt diskuteras i metoddiskussionen längre fram.

2.4.2 Intervjuguide

Till intervjuerna utformades en intervjuguide med frågor och ämnen som ämnade samla information kring. Intervjuguiden börjar med inledande frågor där tränaren gavs utrymme att berätta om sig själv och sin tränarkarriär. Därefter följer fyra olika teman med frågor som är anpassade utifrån uppsatsen syfte och frågeställningar. Dessa teman är: tränarens roll i relationen mellan spelare och tränare, en trupps som består av olika behov, ledarskap utifrån privatliv och slutligen relationens påverkan på spelare och tränare. I slutet av intervjuerna gavs tränarna chansen att resonera fritt utifrån de ämnen vi diskuterat eller om de ville förtydliga något. Utifrån varje tema ställdes först en öppen fråga där tränarna fick chansen att beskriva sina erfarenheter utan begränsningar. Följdfrågor behövdes ibland inte ställas då tränarna redan svarat på dem utifrån den inledande frågan. Intervjuguiden som helhet finns bifogad i slutet av uppsatsen. Att arbeta med frågor och intervjuguiden på detta sätt går att beskrivas utifrån begreppen *grad av strukturering* och *grad av standardisering*. Med standardisering menas hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren gällande frågornas utformning och ordningsföljd. Grad av

strukturering handlar om hur fria frågorna är för intervjupersonen att tolka utifrån egna erfarenheter (Patel och Davidssons 2011). I denna studie användes låg grad av båda dessa begrepp för att på bästa sätt synliggöra tränarnas erfarenheter och åsikter.

Alla intervjuer spelades in, med tränarnas tillåtelse, för att minska behovet av anteckningar och istället vara mer delaktig i konversationen. Vardera intervju tog mellan 45 minuter till en timme att genomföra. Dessa inspelningar transkriberades efter intervjuerna för att effektivisera resultat- och analysarbetet. Descombe (2016) menar att transkribering av ljudinspelade intervjuer gör det lättare göra sökningar i och jämföra datan i resultat- och analysarbetet. I vissa fall behöver inte hela intervjuer transkriberas, då enbart stycken ska användas. Om forskaren letar efter underliggande strukturer och innebörder i en intervju, bör dock forskaren transkribera helheten av inspelningen. För att inte gå miste om data transkriberades hela intervjuerna i denna uppsats.

2.4.3 Tillförlitlighet

Ovan har jag ämnat att presentera och argumentera för de val av forskningsstrategi och datainsamlingsmetod, som jag menar är de främsta för detta arbete i förhållande till syfte och frågeställningar. Dessa val är dock aldrig felfria. Till varje metodologiskt val följer ett motargument. Wallén (1996) menar att alla felkällor inte kan elimineras inom samhällsvetenskaplig forskning, vilket innebär något enhetligt mått på tillförlitlighet inte finns. Istället behöver forskaren själv göra en bedömning om tillförlitligheten utifrån de förutsättningar som finns. Denna uppsats tillförlitlighet diskuteras i slutet av slutsatsen. Descombe (2016) påpekar också vikten av att diskutera metodologiska val i ett kvalitativt forskningsarbete, då det i stort sätt är omöjligt att kopiera en social inramning. En social inramning påverkas av för många olika faktorer, exempelvis studieobjekten, forskaren och miljön. För att ytterligare stärka val som gjorts, resoneras nedan kring några av de metodologiska dilemman som uppstått.

2.5 Metoddiskussion

Att välja hermeneutik som forskningsstrategi innebär att ansvar läggs på forskarens förmåga att tolka data. Inom andra vetenskapsteoretiska traditioner, exempelvis positivismen, spelar forskaren en mindre roll då metoderna ska leda till kunskap som är empiriskt mätbar oavsett vem som genomför studien. Forskaren ska vara objektiv och inte låta sina värderingar påverka resultatet (Wallén 1996). Metodgenomgång ämnar synliggöra min förförståelse samt tillvägagångssätt tydligt för att mina kommande tolkningar av datan ska framgå som rimliga utifrån kontexten. Descombe (2016) framhåller även att det vid kvalitativ forskning finns en problematik att generalisera forskningsfynden på andra liknande fall. Detta då studierna ofta genomförs på för få antal deltagare samt att förhållandet vid datainsamlingen påverkar kontexten och därmed datan.

Som påpekats i avsnittet rörande avgränsningar, är ambition är inte att de resultat och analyser som presenteras ska generaliseras för andra sammanhang. Dock vill jag tydligt presentera kontexten för datainsamlingen och andra förutsättningar, för att läsaren ska förstå sammanhanget för studien samt förstå vad resultat och analys grundar sig i.

2.5.1 Problematisering av induktion

Tidigare argumentation kring varför jag har en induktiv ansats till uppsatsen går att problematisera. Mitt arbete börjar inte med en unik teori, teoretiskt grundad frågeställning eller hypotes, vilket deduktiv ansats innebär. Dock går det inte ignorera att jag, genom mina studier och mitt idrottsutövande, införskaffat mig teoretisk kunskap kring exem-

pelvis ledarskap. Även i den tidiga fasen av arbetet lästes forskningsartiklar bestående av diverse teorier. Dessa artiklar ledde fram till det bakgrundskapitel som företedde syftet och frågeställningarna. Går det därmed som forskare att vara helt induktiv? Wallén (1996) anser att det inte går att forska helt förutsättningslöst. Redan vid urvalet ingår ett teoriinslag och utan en teoretisk förförståelse går det ej veta vad som ska undersökas. Bryman (2002) skriver att den induktiva processen innehåller inslag av deduktion, precis som att deduktion innehåller ett drag av induktion. Walléns (1996) argumentation för hur forskaren ska handskas med detta dilemma är att inte använda samma data för att ställa upp hypotesen som för testningen. Det vill säga ska det inte finnas någon risk att teorin anpassas till materialet, utan teorin ska kunna falsifieras. Prövningarna ska vara specifika och effektiva. För denna uppsats innebär detta att olika forskningsartiklar och förkunskaper, används vid framställning av syfte och frågeställningar. Dessa teorier ska inte prövas, utan vid intervjuerna fick tränarna diskutera fritt utifrån de öppna frågor som ställdes. Efter datainsamlingen följer ett analysarbete där datan tolkas mot ny teori.

2.5.2 Personliga relationer

I avsnittet kring avgränsningar påpekas att det förekommer en personlig relation mellan mig och tränarna som deltar i denna studie. Jag upplever handbollen i Sverige som avslappnad utan statusklyftor. Flertalet spelare och tränare har mött varandra genom åren på grund av matcher i Handbollsligan och genom ungdomssammanhang, som exempelvis regionslag och ungdoms-SM. Dessutom existerar det lite rivalitet mellan handbollsföreningar i Sverige, vilket leder till att spelare och tränare byter miljö utan bekymmer. Springer motståndare på varandra i ett privat sammanhang är det inte ovanligt att stanna och växla ord. Frågar en spelare om en tränare vill delta i en studie ämnad för spelarens uppstats i skolan, är det få som tackar nej. Ovan skildring är emellertid baserat på mina erfarenheter och ur mitt spelarperspektiv, andra spelare eller tränare i Handbollsligan kan ha andra åsikter och synsätt på hur stämningen inom svensk handboll ser ut. Utifrån denna kontext har jag skapat relationer av olika grad till tränarna som deltagit i denna studie. Detta kan påverka datainsamlingen och intervjusituationen. Min förhoppning är att den avslappnade stämningen mellan mig och tränarna har inneburit att tränarna varit ärliga och uppriktiga kring de ämnen som diskuterades. Trots att jag anser att ett en avslappnad stämning ska gynna datainsamlingen, togs valet att inte intervjua den tränare som jag har närmast relation till; min egna tränare. Beslutet togs ihop med min handledare, då hans svar skulle påverkas av sin relation till mig och mina lagkamrater.

2.5.3 Förutsättningar för intervjuerna

En faktor som påverkade datainsamlingen är på det sätt som intervjuerna genomfördes. Som påpekats tidigare skedde tre intervjuer ansikte mot ansikte och två intervjuer via videochatt. Denscombe (2016) skriver att kontakten mellan den som intervjuas och den som intervjuar via ett internetbaserat forum är mer opersonlig och mindre besvärande, då det inte existerar något fysisk interaktion. Forskarens identitet påverka inte intervjusituationen som vid ansikte mot ansikte. Vid en intervjusituation som sker ansikte mot ansikte skapas en mer personlig dynamik och intervjun uppfattas mer som ett samtal, vilket kan underlätta för den som intervjuas att svara på frågorna. Denscombes (2016) text om för- och nackdelar med olika typer av intervjuer bygger på att de ämnen som diskuteras är känsliga eller personliga. Jag menar att ämnens som jag ställde frågor kring inte är känsliga eller svåra för tränarna att svara på. Min erfarenhet är att stämningen mellan mig och tränarna inte påverkades av att intervjun skedde ansikte mot ansikte eller via videochatt. Ytterligare en omständighet som är värd att diskutera utifrån valet att använda intervjuer som metod för datainsamling, är trovärdigheten i den data

som samlas in. Dencombe (2016) poängterar att vid intervjuer baseras datan på vad människor säger att de gör, snarare än vad de faktiskt gör. Uttryck och handling behöver inte stämma överens. Detta tror jag inte är ovanligt när ämnen som ledarskap diskuteras, då det förekommer ideal som är enkla att uttrycka. För att undvika detta vid datainsamlingen, poängterade jag för tränarna att prata utifrån sina erfarenheter och inte försöka efterlikna ett utopi. Det förekom dock tillfällen under intervjuerna då tränare poängterade att verkligheten och möjligheterna till ett visst agerande skiljer sig från hur i ett perfekt scenario ser ut.

Ovan metodgenomgång anser att prestera förutsättningar samt tillvägagångssätt för datainsamling. Nedan presenteras hur resultat- och analysarbete gått tillväga.

2.6 Metodgenomgång av resultat & analys

Resultatet framställdes genom bearbetningar av de transkriberade intervjuerna. Vid en första genomgång ämnade jag att koda datan genom tolkning. Resonemang och påståenden delades upp i kategorier utifrån hur jag tolkade innehållet. Uppläggades en osäkerhet kring innehållet i en tränares uttalande, spelades ljudfilen upp igen för att känna av tonfall och kontext i samtalen. När kategorier av datan var skapade, bearbetades detta material ytterligare för att bryta ner kategorierna ytterligare. Utifrån dessa kategorier framställdes det resultatkapitel som följer i nästa avsnitt av rapporten. Det existerar en viss problematisering kring tolkningen av resultat inom hermeneutiken. Denna tolkning ska göras tydlig, utan att gå över gränsen till analysering. Analysen ska skilja sig från tolkningen och genomföras i kontrast till de vetenskapliga teorier (Wallén 1996), som presenteras efter resultatkapitlet. Vart gränsen går mellan tolkning och analys är diffust, men i nedan resultatpresentation ämnas synliggöra vilka resultat som är ordagrant från intervjuerna och vilka resultat som är tolkade.

Analysen genomfördes efter att stundande teoriram var färdigskriven. Ambition med en vetenskaplig analys är att det resultat som framkommit i forskningen ska analyseras ur ett nytt sken, som teoriramen bidragit med (Dencombe 2016). Processen innebär att de utvalda teorierna jämförs med resultatet från intervjuerna. Istället för att hålla isär teori- och analyskapitel, presentera vardera analys löpande efter teoriavsnitten. Det blir enklare för läsaren att förhålla sig till analysen när denna varvas med teorin, framför allt när uppsatsen innehåller teori från olika vetenskaper.

Ovan metodgenomgång, från val av forskningsstrategi till analysgenomgång, är ämnade att ge läsaren en grundläggande kunskapsbas för att förstå uppsatsens upplägg samt för att synpunkter på arbetet ska anläggas med rimliga förutsättningar. Ambitionen med metodkapitlet är inte att påvisa att tillvägagångssättet för datainsamlingen inte har några nackdelar eller ej kan ifrågasättas. Utan istället synliggöra arbetsprocessen, vad som grundar detta process samt visa på en eftertänksamhet gjorda val. Detta ger läsaren mest fördelaktiga förutsättningarna att förstå vad stundande resultat- och analyskapitel grundas i. Därmed är en rättvis evaluering genomförbar av uppsatsen. Det ska även efter stundande resultat-, teori- och analyskapitel samt diskussionsavsnitt vara tydligt för läsaren vad som framkommit ur studien. Nedan presenteras ett resultatkapitel med data som framkommit genom intervjuerna med tränarna.

3 Resultat

Syftet till uppsatsen innefattar står bland annat att beskriva och analysera relationen mellan spelare och tränare, utifrån elittränarens perspektiv. Resultatkapitlet ses som beskrivningen av denna relation och ur stundande analys och diskussion framstår möjligheterna till utveckling.

Som nämnt i metodkapitlet används inte tränarnas riktiga namn i resultatet, för att datan och information ska kunna behandlas konfidentiellt. Istället byts namnen ut mot T1, T2, T3, T4 och T5, där T:et står för tränare. Vissa resultat, främst i kapitlet om tränarnas bakgrund, redovisas inte till en unik tränare utan uttryck som ”en av tränarna...” används. Detta för att sammantagen information kan rubba tränarnas identiteter

Först ut presenteras tränarnas bakgrund för att läsaren ska få en bild av tränarna samt en insyn i de erfarenheter som påverkat det elitledarskap som tränarna uppvisar. Därefter följer tränarnas syn på elitledarskap och den kravbild tränare har på spelarna. Vilka faktorer tränarna motiveras av, presenteras sedan, följt av synen på hur elitledarskapen är verksamt utanför handbollsplanen och hur tränarna ser på spelarnas privatliv. Avsnittet därpå innehåller tränarnas syn på sin roll i relationen till spelarna samt syn på hur långt denna relation sträcker sig. Därefter följer tränarnas syn på spelarens ålder och erfarenhet samt hur relationen påverkas av dessa faktorer. Därpå följer ett avsnitt där tränarna resonerar kring hur ledarskap uppdateras samt ett avsnitt där vissa svårigheter som kan uppstå för en elittränare presenteras. Avslutningsvis följer en sammanfattning av hela resultatkapitlet.

3.1 Tränarnas bakgrund

Gemensamt för alla tränare är att de själva spelat handboll upp i vuxen ålder. Tre av tränarna spelade tills ålderns påverkan blev för stor och de kände att karriären som spelare var slut. Då förflyttade sig alla tre till sidlinjen. Övriga två tränare avslutade sina spelarkarriärer tidigare, på grund av skador. Dock började även dessa två att träna lag kort efter att spelarkarriären var över. Ingen utav tränarna har haft något huvudansvar för ett ungdomslag under sina karriärer. Alla fem fick ansvar för seniorlag från starten och fortsatt på det spåret till dagens datum. De första lagen varierade från utvecklingslag i elitverksamheter, till seniorlag i lägre divisioner i seriesystemet och en tränare startade med en roll som assisterande tränare. Alla tränarna har dock, parallellt vid sitt ansvar för seniorlag, hjälpt till i ungdomslag samt i länslag. Hur mycket extra som tränarna har jobbat med ungdomslag är varierande och beroende på kontexten i föreningarna. Att jobba med ungdomar är däremot något som alla fem tränare har mycket erfarenhet av. Den svenska högstaligan i handboll för herrar består av många unga spelare, menar T2 och T5, vilket påverkar truppens sammansättning och medelålder. T2 säger att som tränare arbetar du med mycket ungdomar trots att kontexten är elithandboll. Tränaren glömmer ibland bort hur gamla spelarna är, på grund av den elitmiljö som de befinner sig i.

Hur tränarna fattat intresse för ledarskap och skiljer sig. T3 började intressera sig för gruppdynamik och ledarens roll i grupper under sina universitetsår som spelare, vilket spådes på med diverse ledarskapsutbildningar. T3 var dessutom lagkapten som aktiv, vilket även T2 och T1 varit. Dessa före detta lagkaptener, anser att rollen som lagkapten speglar dem som individer och att valet att gå från spelare till tränare var naturligt. T4 konstaterar att hans intresse för grupper och ledarskap har funnits med från barndomen, då hans föräldrar startat olika idrottsföreningar och själva varit aktiva i diverse idrotter.

Utav alla tränare är det enbart två som har erfarenhet av andra handbollskulturer än den svenska. En tränare har spelat utanför Sveriges gränser och därmed erfarit ledarskap och ledare med en annan bakgrund än vad tränare generellt har i Sverige. Han menar att det är svårt att inte efterlikna eller påverkas av de olika ledare du stöter på som spelare, även om du i stunden uppfattar dem som dåliga tränare. Den andra tränaren som har erfarenhet av en annan handbollskultur har själv varit tränare utomlands och påverkats utav en tränarens perspektiv. Fyra utav fem tränare har varit ansvarig tränare för elitverksamhet i minst två olika föreningar. Tre utav tränarna har även erfarenhet som förbundskapten för ungdomslandslag i Sverige. Detta enbart för manliga spelare och ingen utav tränarna har erfarenhet av att träna damer på elitnivå.

Dessa mångsidiga erfarenheter påverkar tränarnas ledarskap och synsätt på exempelvis relationen mellan spelare och tränare. Ett återkommande inslag i intervjuerna är dock påståendet att erfarenhet är kontextbundet och att det är svårt att kopiera ledarskap från en grupp till en annan. T1 menar att erfarenhet som tränare ofta inte innebär att situationer blir enklare att hantera med åren, utan förmågan att förstå människor och att handskas med gruppdynamik ökar. Ur tränarnas erfarenheter går att urskilja olika synsätt på elitledarskap, vilket innefattar synen på handbollsspelaren samt synen på spelarens privatliv. Kommande avsnitt innefattar om dessa synsätt.

3.2 Synen på elitledarskap & kravbilder

Att befinna sig i en elitmiljö där spelarna får mer eller mindre betalt, innebär för tränarna att de kan ställa en högre kravbild på spelarna än om de befunnits sig i en icke-avlönad kontext. Det skiljer sig även internt gällande kravbild, då lönen varierar inom gruppen. Högre lön innebär högre kravbild. Lön är dock inte något som någon av tränarna vill lägga för mycket vikt vid. På frågan om huruvida spelarna bör vara motiverade i sitt idrottsutövande på grund av att de får ersättning av föreningen säger exempelvis T1:

”Det lägger inte jag någon värdering i. Den som tjänar mest behöver inte vara mer motiverad än den som tjänar minst. Det spelar inte mig någon roll. Utan jag förutsätter att alla vill vara där (...)”

Detta synsätt på relationen mellan motivation och lön är något som alla tränare är eniga kring. De vill att spelarna ska vara lika motiverade, oavsett ålder, erfarenhet eller lön. Däremot förändras, som nämnt ovan, kravbilden i och med spelarnas ersättning. T2 säger exempelvis att kravbilden på vad som är lägsta nivå går att ställa i förhållande till ersättning. Därmed ska alltid ersättningen vara rimlig i förhållande till spelarens förmåga och utveckling. Precis som på andra arbetsplatser. Denna kravbild som tränaren har på spelarna är inte enbart baserad på ersättning, utan den påverkas även utav förutsättningarna och kontexten för föreningarna. Vissa lag har obligatoriska morgonträningar där spelarna ska delta, för att sedan fortsätta dagen på ett annat jobb eller med studier, innan det är obligatorisk träning på kvällen. Andra lag har enbart träningar på kvällstid, vilket innebär att spelare även jobbar eller studerar på heltid under dagarna. Det finns även spelare som är heltidsproffs och enbart har handbollen som inkomstkälla. På dessa spelare kan en tränare ställa krav på att närvara på varje pass, medan spelare som har annan huvudsaklig inkomstkälla har lägre krav att närvara på alla pass.

I och med att det förekommer skillnader i förutsättningar till elitutövande, innebär elitledarskap i många fall att varje individ ska få bästa möjliga förutsättning för sitt utövande. Ett exempel på detta kan vara att låta en spelare sköta sin styrketräning på egen

hand, för att tränaren vet om att spelaren tar det ansvaret själv och för det gynnar spelarens liv i övrigt. Ett annat exempel kan vara att tränaren och föreningen stöttar den civila karriären. Det kan handla om att hjälpa till att hitta jobb till spelaren eller att föra en dialog med den andra arbetsgivaren för att spelaren ska få mest gynnsamma förutsättningar att utföra både arbeten. T2 resonerar kring detta samspel i förhållande till att föreningen inte kan betala ut lika hög lön som spelarna hade kunnat tjäna någon annanstans:

”För att dom ska kunna stanna och spela så måste dom också skaffa sig civila karriärer. Dom har börjat jobba parallellt med handbollen. Det är ju någonting som jag, som tränare, måste uppmuntra och förstå.”

Som elittränare kan du dock alltid ställa kravet på spelaren att planera sitt liv till den grad att spelaren hinner med några grundläggande krav, exempelvis att äta, sova och träna rätt. Att vara professionell, som flera tränare uttrycker sig. T4 poängterar detta och menar på att bara för att en elitspelare har tid utöver handbollen, kan spelaren inte göra vad som helst med den här tiden:

”Om du tjänar 20 000 av klubben säger vi, bara för att ta en summa, och så jobbar du heltid och får ut 35 000 på ett annat ställe... Det är ju jävla bra lön. (...) då satsar du inte allt på din handboll, trots att du får bra betalt. Du är inte förberedd till träning och har inte ätit ordentligt, sovit ordentligt och du har kanske lite tyngre jobb.”

Synen på vad elitedarskap innebär är därmed beroende på den kontext som föreningen och tränaren befinner sig i och de förutsättningar som existerar där. Tränaren måste anpassa sin kravbild på spelarna utifrån dessa premisser. I en elitkontext medför detta att en spelare med högre ersättning har högre kravbild på sig. Dock förekommer alltid vissa grundläggande krav, som innefattar spelarens skyldighet att vara professionell. Ytterligare en faktor som påvisar hur tränarna ser på elitedarskap, är tränarnas motivation till att arbeta med det yrke som de valt. Nästa avsnitt handlar om dessa faktorer samt icke-faktorer till motivation i tränarnas ledarskap.

3.2.1 Motivation inom elitidrott

Även fast alla tränare medger att vinst och resultat är element som motiverar dem, är det inte dessa faktorer som motiverar tränarna främst. T1 menar att han motiveras av att laget utvecklas tillsammans och spelar bättre ihop. T5 poängterar även han gruppens utveckling som faktor till motivation, men även individens samt organisationens utveckling. Att hela tiden befinna sig i framkant med exempelvis spelarkontrakt inför kommande säsong. T4 motiveras av stämningen i laget och av att känna en glädje i arbetet. Även T3 diskuterar vikten av att må bra och att trivas med sina yrkesmässiga val. Han är den enda tränaren som tar upp pengar som en faktor till motivation, dock menar T3 att det är en icke-faktor. Likt tränarnas nedtonande av att ersättning är en faktor till spelarens motivation, speglas även detta i T3 svar om huruvida han själv motiveras av ekonomisk ersättning:

”Jag har kompisar (...) som har jävligt bra betalt. Men det är inte min drivkraft riktigt, utan jag trivs väldigt bra med det här jag gör. Men hade jag jobbat privat, det är väl klart jag hade kunnat göra karriär på ett helt annat sätt. Pengamässigt och så. Det är inte heller någon bra drivkraft tycker jag. Utan det handlar om att må bra och tycka det är kul, det man gör.”

T3 menar även att motivation som handbollstränare handlar om att skapa individer, inte bara handbollsspelare. Genom att tillhöra en grupp med bra ledarskap kan exempelvis en introvert individ börja öppna upp sig och ta för sig. T3 anser att det inte bara är "handbollssjälvförtroende" som räknas, utan för att utvecklas på handbollsplanen är det viktigt att tränaren får spelarna att utvecklas på sidan av planen. Det finns därmed, ur elittränarens perspektiv, både handbollsspelare och privata individer att ta hänsyn till i ett ledarskap.

3.2.2 Elitleaderskap utanför planen

Trots att tränarna inte är eniga om hur mycket, är alla tränare överens om att spelarens privatliv kan påverka spelarnas prestation på handbollsplanen. Då det förekommer en oenighet bland tränarna kring hur mycket spelarnas privatliv påverkar, framstår även en skillnad i hur mycket stöd tränarna vill vara för spelarna. T1 ger uttryck av att finnas som stöd och support till sina spelare kring privata dilemman, men att så länge det privata inte påverkar handbollsprestationen behöver inte han vara involverad i spelarnas privatliv:

"Är det något jag kan hjälpa till med, det ingår ju någonstans i min ledarroll att jag kan hjälpa till i vilket fall som helst där. (...) Men så länge han levererar på planen, då är det inte något problem för mig i min yrkesroll, om man säger. Men om han inte levererar på planen, så vill jag hellre att han säger någonting."

Det här synsättet, att i sitt ledarskap inte ha behovet av insyn i spelarnas privatliv, skiljer sig från hur exempelvis T2 och T3 uttrycker sig. Exempelvis menar T2 på att han vill vara ett bollplank som spelarna utnyttjar. Med många fler livserfarenheter än spelarna samt med en lång spelarkarriär bakom sig, vill T2 bistå med stöd i situationer som uppstår både på och utanför handbollsplanen. Att vara detta bollplank skapar en förståelse för spelaren som gör det enklare att leda honom på handbollsplanen. T2 och T3, nämner att de gärna synar av stämningen i truppen genom att prata med vissa spelare om gruppen och andra spelares privata situation. Spelare umgås vid sidan av handbollsplanen samt har en relation till varandra oberoende av tränaren och har därmed större möjlighet att få reda på om det uppstått en situation i en spelares privatliv. T2 och T3 menar också att en spelare kan uppleva det som jobbigt att berätta om sina problem och att det därav finns en poäng i att pejla av stämningen i truppen via en spelare. T3 uttrycker sig, aningen skämtsamt, kring detta när han fick frågan om huruvida spelare i gruppen ansvarar för lagets motivation:

"Ja, det är otroligt viktigt att ha några stycken som man litar på som man kanske har lite mer gruppdialog med, inte bara individuell utveckling. Utan man har lite snack om gruppen och hur den funkar och sådär också. Så man har lite informella ledare där. Det är viktigt tycker jag. Infiltratörer!"

Tränarnas syn på att elitleaderskap förutsätter en anpassning utifrån spelarens privatliv och accepterar att privatlivet kan påverka spelarens prestation. Skillnaden mellan tränarna är dock hur mycket insyn i spelares privatliv de vill ha samt hur mycket de vill vara ett stöd för spelaren. Hur tränarna skildrar sitt elitleaderskap i förhållande till spelarens privatliv presenteras i nästa avsnitt.

3.3 Spelaren som privatperson

I intervjuerna skiljer tränarna i hur de ser på spelarnas privatliv samt vilken insyn tränarna menar är nödvändig att ha. Huruvida privatlivet påverkar prestationen eller inte,

menar T4, är olika från individ till individ. T4 gjorde som spelare sin bästa säsong det året som han mådde som värst utanför handbollsplanen. Spelare bearbetar privata situationer olika samt kan använda handbollen som en oas där problemen inte existerar och må bättre av att träna. T3 är övertygad i sin åsikt att privatlivet påverkar den idrottsliga prestationen och att det därmed är viktigt i hans coachande att förstå hur spelaren mår:

"Allting påverkar ju. Det är en helhet liksom. Trivs du inte vid sidan och har problem så är det klart som fan att det går ut över ditt handbollande. (...) Innan match så ska jag ha reda på saker, också för att ha med det i min bedömning när jag coachar. Jag vill inte stå och vrålskälla på någon som inte gör som de ska, om mamma eller pappa fått cancer liksom."

Ett dilemma kring att ta hänsyn för spelarnas olika civila situationer, som flera av tränarna tar upp, är att för spelare behöver det inte vara naturligt att prata om känsliga och privata problem. T1 anser dock att om en spelare inte vill dela med sig, räcker det att skapa en referenspunkt mellan tränaren och spelaren. Att de pratar om Premier League eller andra lika lättsamma ämnen. Genom denna referenspunkt uppstår utrymme för dialog mellan tränare och spelare som inte rör om handboll, vilket kan underlätta för spelaren vid ett känsligt samtal. Att skapa denna typ av referenspunkt är ett exempel på att tränarna anpassar sig efter spelarnas privatlivet. Detta medför att tränarna behöver utveckla sina förmågor som människokännare samt förmågor att handskas med olika personligheter.

3.3.1 Människokännare

Målet med att lära känna spelarna på ett personligt och privat plan, är att tränaren ska stärka relationen tillräckligt för att nå fram till spelaren med sin idrottsliga kunskap. Att tränaren exempelvis kan öppna upp spelare som är mer introverta eller sätta sig in i spelarens perspektiv för att förstå dennes agerande. För att närma sig spelarna på ett personligt plan tillämpar tränarna olika metoder. En utav tränarna har använt sig av personlighetstest som alla spelare och tränaren genomfört. Resultaten presenterades i färgkoder som hjälpte tränaren att kategorisera spelarna samt att jämföra dem. Tränaren kunde genom testet få hjälp med att förstå varför han når vissa spelare bättre, men framför allt en bild av vilken typ av spelare som han har svårare att nå fram till. Med dessa spelare kan tränaren utveckla nya infallsvinklar för att nå fram. Denna tränare ansåg också att förmågan att känna av människor utvecklades när gruppen under dessa personlighetstest diskuterade stressfaktorer. Tränaren använde sig av mitt namn när han berättade om den här lärdomen:

"Nu kan jag ha en spelare som blir jäkligt stressad av att jag skäller på dig, för att han sitter och tänker 'Shit, hur mår Hampus nu? Fan vad tråkigt det här är för Hampus.' Att han nu inte kan prestera för att jag skällt på dig, är något som man inte ens reflekterat över."

Tränarens beteende mot vissa individer kan innebära en indirekt påverkan på andra spelare, vilket var ett perspektiv på tränarens ledarskap som var nytt. Förmågan att känna av människor är något som alla tränare menar är väsentlig att besitta eller som de vill utveckla, men som kräver engagemang av tränaren. Tränarna behöver dock inte alltid vara en människokännare på djupet för att förstå vilka andra vardagliga händelser i spelarens privatliv som påverkas av handbollen. T5 berättar att han, tillsammans med lagets sjukgymnast, känner av den fysiska formen på spelarna. Förekommer det stela kroppar och det är läge, sett till matchschemat, kan T5 ställa in en träning för att låta spelarna få en dags extra vila. Kring denna tankegång, som är helt grundad i spelarnas fysiska form,

betonade ändå tränaren att det skapar möjligheter i privatlivet för spelarna. T5 bygger detta resonemang på egna erfarenheter som spelare:

"(...) så handlar det egentligen om att få dom i fysisk form på det sättet. Sen kan jag bara tänka mig. Självt, när jag spelade, om jag hade haft två barn hemma och helt plötsligt så ringer jag frun på eftermiddagen och 'Fan, vi har inställd träning idag. Vi får några timmar. Ska vi göra något?' Så är det klart att det ger ett mervärde i, vad ska jag säga, relationen hemma eller vad det kan vara. Men det var inte det som var syftet kanske."

Även fast tränaren agerar utifrån sportsliga förutsättningar, finns en tanke på att spelarnas privatliv kan gynnas. Detta kan i sin tur hjälpa spelaren att prestera bättre på handbollsplanen.

Att en tränare bör utveckla sina förmågor som människokännare, är en konsekvens av att tränarna anser att spelarnas privatliv påverkar prestationen och att tränarna därmed bör anpassa sig efter spelarnas civila situation. Närmast presenteras tränarnas syn på sin roll i relationen till spelarna.

3.4 Tränarens roll & ansvar i relationen till spelarna

Relationen mellan spelare och tränare blir annorlunda i lagsporter, i jämförelse med individuella idrotter, när tränaren förhåller sig till flertalet spelare. Tränarna anser att, trots fast det alltid är två parter i en relation, ligger huvudansvaret för relationen hos tränaren. Det är tränarens uppgift att prata med alla spelare och skapa en bild av alla spelare. Ett sätt för tränaren att axla detta ansvar är, enligt T4, att visa upp vem tränaren är utanför handbollskontexten. Att skapa sociala tillfällen med en avslappnad atmosfär där spelarna och tränaren lär känna varandra, utan att befinna sig i den resultatnriktade miljö som elitidrott uppvisar. T4 anser att dessa tillfällen är väldigt nyttiga för hans relationsskapande till spelarna, men även för spelarna till varandra. Under en säsong finns dock inte utrymme till flertalet sociala tillställningar. Det spelas cirka två till tre matcher i veckan och när det uppstår en tillgänglig lucka i schemat är det viktigt att låta spelarna få ledigt från handbollen helt. T4 försöker därmed stärka relationen till spelarna även under den dagliga verksamheten genom att befinna sig omklädningsrummet 45 minuter innan och efter träning. Dessa minuter använder tränaren för att "snacka skit" med spelarna och skapa en avslappnad stämning. Även T3 och T4 beskriver tiden innan och efter träning som viktig för att snappa upp saker i gruppen och för att prata om mer vardagliga ämnen.

Tränarnas syn på sin roll i relationen till spelarna skiljer sig en del. Exempelvis nämner inte T3 och T5 sociala tillställningar som en viktig faktor när de resonerar kring relationer. Deras roll är att skapa en öppen miljö i gruppen med högt i tak. Detta skapas delvis genom tränarens beteende i gruppen, men även genom att ha en tydlig dialog med spelarna. T3 och T5 har individuella samtal tre till fyra gånger om året med spelarna, där båda parter får möjlighet att uttrycka sig kring förväntningar, spelarens roll i laget samt utvecklingsmöjligheter. Dessa samtal är nyttiga för stärkandet av relation mellan spelare och tränare, då det även ger tränaren en chans att lära känna spelaren i en avslappnad miljö och det ges utrymme att prata om allt som kan påverka spelarens prestation. T5 menar på att en säsong är turbulent och att det därför är viktigt med individuella samtal flera gånger under :

”Det hinner hända mycket på ett år. Eller på ett spelår. Både spelmässigt och sen så självklart är det ju så, det finns ups and downs för spelare under säsong. Och det kan finnas skador inblandat. Det finns ju massa som man måste ta hänsyn till.”

Med dessa samtal kan tränaren på ett smidigt sätt hålla en konstant dialog med spelarna och det ges bra utrymme för funderingar, som kan upplevas bekvämare att ta upp i denna miljö. För att tränaren ska lära känna spelarna, oavsett om det är schemalagda utvecklingssamtal eller en kortare dialog innan träning, krävs att spelaren är ärlig, menar flera tränare. Ärlighet uppstår genom att spelaren känner ett förtroende för tränaren och detta förtroende påverkas av hur ärlig tränaren själv upplevs. T1 poängterar att som tränare kan du inte lova speltid eller chanser till matchspel och sedan inte leva upp till det. Det leder enbart till ett tappat förtroende hos spelaren och eventuellt även hos gruppen i långa loppet. Därför är det effektivare som tränare att vara rak och ärlig från början, vilket leder till att spelarna i sin tur är ärliga mot tränaren. T1 upplevelse av spelare som är missnöjda med speltid, är att dessa spelare uppskattar en ärlighet av tränaren kring varför de inte får spela. Istället för klyschor som ”Nästa match får du chansen!”. Med ärlighet stärks relationen och tränaren kan närma sig spelaren.

Sammantaget är den gemensamma åsikten att ansvaret för relationen mellan tränare och spelarna ligger hos tränaren. Tränarna tar ansvar genom att skapa utrymme för ärlig och rak dialog till spelarna. Trots att tränarna har olika syn på hur utrymmet lämpligast skapas för denna dialog, är alla överens om att det ingår i tränarens yrkesroll. Mellan tränarna skiljer det sig även i deras syn på hur långt relationen till spelarna ska sträcka sig, vilket nästa avsnitt behandlar.

3.4.1 Är tränaren en kompis?

Det existerar en balansgång för tränarna mellan att ha en god relation med spelarna och att vara kompis med dem. T4, som nämnt ovan, menar på att han gärna sitter i omklädningsrummet 45 minuter innan och efter träning för att det är en avslappnad kontext. T2 och T3 menar också på att dessa samtal är viktiga, men att omklädningsrummet är fel kontext för dessa. Omklädningsrummet är spelarnas forum och gruppen ska kunna formas där, utan tränarens insyn eller påverkan. För även om tränarna vill skapa och bibehålla goda relationer till spelarna, förekomma en viss distans mellan parterna. Distansen är viktig, men ska inte påverka förtroendet mellan spelare och tränare, menar T3:

”Jag försöker vara en bra vän, men jag är ingen kompis. (...) Jag ska ha en distans, men ändå vara en bra vän som dom kan gå till utan att känna att jag... Dom ska ha förtroende för mig, det ska dom.”

Distansen är viktig för att behålla relationen professionell samt för att inte känna att det är en kompis känslor som påverkas när beslut tas. Tränarna påpekar att gränsen bör vara flytande också. Spelarna ska känna att de kan skämta med tränaren, samtidigt som känslan av vem som är ledare är viktigt att behålla. Tränaren visar genom sitt beteende hur gränser dras. Exempelvis finns det skillnader i hur spelare och tränare behandlar varandra efter en träning i kontrast till en halvtidspaus under match. I intervjuerna nämner tränarna olika beteenden som påverkar denna balansgång. En tränare vill inte vara vän med någon av de spelare han förfogar över på Facebook. Tränaren menar på att han bryr sig om hur deras privatliv fungerar, men inte vill ha det synligt i hans flöde av sociala medier. I kontrast till detta, nämner T2 att en spelare inte bör tveka på att komma fram och säga hej om de skulle ses på en bar. Detta skulle kunna uppfattas som tveksamt i och

med förhållandet mellan idrott och alkohol, men T2 anser på att det är fullt naturligt att växla några ord i sådana situationer.

Tränarna anser att oavsett vilka tillfällen tränaren väljer att lära känna spelarna är det nödvändigt att det finns en kontinuitet i tränarens beteende. Det får inte att finnas en otydlighet i ovan diskuterad balansgång, då det skulle skapa en osäkerhet hos spelarna. Det är även av stor vikt att tränaren pratar med och försöker skapa en relation till alla spelare i gruppen. Det ingår i tränarens roll. Speltid eller handbollsmässiga kvalitéer hos spelaren ska inte påverka relationen mellan spelare och tränare. Det här upplevs som en svårighet i elitledarskapet, att se och höra alla spelare i en grupp. Detta beskrivs vidare i slutet av resultatkapitlet.

Tränarna ämnar att arbeta med de förutsättningar som höjer förtroendet för tränaren, samtidigt som det föreligger en tydlig professionell distans i relationen. När en tränare och spelare inte längre tillhör samma förening och därmed inte ses på daglig basis, kan relationen förändras och tränarens distans till spelarna är inte lika nödvändig. Denna förändring i relationen beskrivs i nästa avsnitt.

3.4.2 Relationen i framtiden - ta bort?

Inom elithandboll i Sverige byter både tränare och spelare föreningar med jämna mellanrum. Spelare skadar sig eller tappar motivationen och lägger av att träna. Tränarna anser, trots detta, att det ofta finns en vinning att uppnå en god relation med en spelare. T4 berättar att han mår bra av att träffa en spelare flera år efter att deras vägar gått skilda och kan krama om denna spelare. Att tränaren och spelaren byggt upp en stark relation och respekt till varandra, både privat och idrottsligt, gör att det upplevs naturliga att stanna upp och växla några ord när de träfas. T3 anser att resultatet av en god relation till en spelare kan motivera honom till att fortsätta med yrket som elittränare:

”Det tycker jag också är en av de roliga grejerna som ledare, att man får dom här samtalen eller SMS:en, även efter folk har lämnat liksom. Någon hör av sig och frågar och ber om råd och sånt. Att man har en bra relation sådär. Det tror jag också är en av anledningarna att man håller på. Att du bygger relationer och nätverk och du vill människor väl och att dom utvecklas.”

Att som tränare må bra av att en relation med en spelare kan utvecklas till något som liknas vid en kompisrelation påverkar tränaren i dennes dagliga arbete. Det upplevas mer motiverat att lägga tid på att lära känna spelare, när tränaren vet om vad det kan utvecklas till i framtiden. Som nämnt tidigare i resultatkapitlet motiveras tränarna av olika typer av utveckling, bland annat av individuell utveckling. En tränare kan inte behandla alla individer identiskt, då individuell utveckling innebär att tränaren anpassar sig utifrån spelarens förutsättningar. Nästa avsnitt beskriver hur tränarna anpassar sitt ledarskap utifrån spelarnas ålder och erfarenhet.

3.5 Spelarens ålder & erfarenhet

Gemensamt för tränarna var åsikten att den spelare som presterar bäst ska spela, oavsett ålder eller meritlista. Detta innebär dock inte att tränarna i sitt elitledarskap behandlar alla spelare på samma sätt, utan spelarens ålder och erfarenhet påverkar tränarens kravbild på spelarna. Alla tränare visar på liknande åsikter kring spelarens ålder och kravbild, skillnaden är att några utav tränarna använder ålder som begrepp och andra använder erfarenhet för att beskriva vad de kan förvänta sig och inte förvänta sig av en spela-

re. Att tränarna använder olika begrepp för att beskriva denna del av sitt ledarskap, kan bero på att högre ålder i många fall innebär mer erfarenhet. Nedan används både ålder och erfarenhet i förhållande till hur tränarna uttryckt sig i intervjuerna.

T2 menar på att förväntningar och kravbilder sätts på spelaren utefter vilka erfarenheter spelaren har. Mycket erfarenhet av en viss situation innebär ett högre krav på att göra rätt val, nästa gång en liknande situation uppstår. Att utveckla spelare innebär därmed att få dem att ta erfarna beslut snabbare. T5 poängterar att det är spelarens egenskaper, inte ålder, som avgör speltid samt hur väl spelarens egenskaper passar in i gruppen och med lagkamraternas egenskaper. Ett exempel på en situation där spelarens ålder spelar roll är när en jämn match håller på att avgöras. T3 anser att han förväntar sig ett lugn hos de äldre spelarna. Ett lugn som smittar av sig till resan av gruppen och som leder till att fler rätta val av laget. Tvärtom mot denna förväntan, är vad en tränare kan kräva och förvänta sig utav yngre spelare generellt. T1 kommenterar detta när han pratar om svårigheten av att handskas med en trupp bestående av individer med olika behov:

”Vad är det dom (yngre spelarna) behöver utveckla för att kunna bidra på banan? Sen är det ju när dom får börja vara med och spela. Man får vara beredd på att det är något annat att spela än att träna. Då kanske jag får ha förståelse för något mer misstag mer än jag kanske har med lite äldre spelare.”

Spelarens erfarenhet påverkar även tränarens dialog och kommunikation till spelaren. En erfaren spelare får mer att säga till om kring idrottsliga val, än vad en oerfaren spelare får. T4 menar till och med att det vore tjänstefel av en tränare att inte använda alla erfarenhet som finns i ett lag, speciellt om truppen innehåller spelare med flera proffsår i karriären. Tränaren bör använda kompetensen som finns i ett lag istället för att agera auktoritär och ta alla beslut själv. Samtidigt måste tränare med spelare med mindre erfarenhet och som får mindre speltid, ha en tydligare dialog om denne spelares roll i laget samt vad som krävs för att ta nästa steg i handbollskarriären. Hur denna syn på spelarnas ålder och erfarenhet påverkar relationen mellan spelare och tränare presenteras nästkommande avsnitt.

3.6 Relationen i förhållande till ålder & erfarenhet

Att tränarens syn på spelaren påverkas av spelarens erfarenhet och ålder presenterades ovan. Denna erfarenhet och ålder påverkar även relationen mellan spelare och tränare. Likt ovan avsnitt används båda begreppen ålder och erfarenhet nedan, i förhållande till hur tränarna uttryckte sig vid intervjutillfällena.

Tränarna behandlar individer i truppen olika, i avseende för gruppens och spelarnas bästa. T3 menar att han behöver hålla en erfaren spelare mer på alerten, då de dessa spelare kan ha lättare att tröttna om de ägnar sig åt liknande saker om och om igen. Tränaren måste se till det finns utrymme för alla spelare att utvecklas, oavsett tidigare erfarenhet. Dock är det naturligt i lagidrotter att möjligheterna till utveckling är olika, då inte alla spelare får samma möjligheter till spelminuter under match. Detta innebär att det kan uppstå ett missnöje hos en spelare som inte får spela eller som får spela för lite. T4 resonerar kring detta och han anser att även om alla spelare fick spela lika mycket, skulle det fortfarande förekomma missnöjda spelare som anser att de borde spela mer. Den här missnöjes känslan hanterar tränarna olika beroende på spelarens ålder och erfarenhet.

Exempelvis upplever T3 att han som tränare behöver prata mer med äldre spelare om de inte får spela:

”Om inte en äldre får speltid så tror jag den personen har mer behov av att jag pratar med honom, än en yngre. På något sätt. (...) Den äldre kanske tycker att den lägger ner väldigt mycket tid och så får man inte ut så mycket av det. Det är en jobbig känsla.”

T3 anser att en yngre spelare uppvisar mer tålamod och förståelse för att speltiden förhoppningsvis ökar, utan att tränaren uttryckligen säger detta. En äldre spelare upplever att han gått igenom detta stadie och behöver en tydlig förklaring av tränaren kring utebliven speltid. I elitsammanhang innebär även utebliven speltid i långa loppet sämre förutsättningar vid en löneförhandling. Detta är något som en äldre spelare är mer medveten om då spelaren befunnit sig på fler kontraktsförhandlingar än yngre spelare. I kontrast till detta resonemang menar T1 att det med unga spelare är nödvändigt med en tät dialog för att de ska förstå vad som krävs för att ta nästa kliv i karriären. Spelaren ska känna att träningsstimmar som läggs ner är till någon nytta. Spelarna behöver förstå att de är duktiga på någonting, trots att de inte spelar matcher. Annars hade de inte varit med i truppen. Utan en tydlig dialog minskar en ung spelares förtroende för tränaren och även på sig själv. En äldre och mer erfaren spelare har byggt upp starkare självförtroende och behöver inte samma stöd vid utebliven speltid.

Att det mellan tränarna skiljer i hur de behandlar mer eller mindre erfarna spelare, tyder på att relationen till spelarna är av stor vikt. Tränarna inser att en spelares erfarenhet påverkar vad spelaren förväntar sig av tränaren och erfarenhet är därav något som tränaren förhåller sig till i sitt ledarskap. Den kontext som tränaren och föreningen befinner sig i påverkar även tränarens syn på erfarenhet och ålder. Framför påverkas relationsarbetet med ungdomar, vilket nästa avsnitt exemplifierar.

3.6.1 Föreningens ungdomar

Tränare har genom dialog möjlighet skapa ett förtroende hos en oerfaren eller ung spelare. Detta förtroende kan uppstå redan vid tidigt ålder, innan spelaren tagit plats i elittruppen. Genom att hjälpa till som tränare i föreningens utvecklingslag någon gång i veckan, startar T2 en dialog med unga spelare som i framtiden har möjlighet att ta plats i elitlaget. Tränaren pratar med spelarna kring vad de behöver utveckla och förbereda sig på. Dessa potentiella elitspelare får även träna med elitgruppen ibland för att få erfara vad detta innebär. Relationen mellan dessa unga spelare och T2 stärkas av detta förtroende, då tränaren med flera handlingar visar på en tilltro för spelarna. Att T2 är på plats och ansvarar för utvecklingslagets träningar leder även till att det skapas ett genomgående tankesätt kring hur handboll bör utövas i föreningen. Genom att se till att ungdomar från tidig ålder fostras i den handbollsmetodik som T2 använder i elitlaget, blir övergången inte lika stor för spelarna när de tar klivet upp. Även T5 menar på att den här rollen är viktig att ta som ansvarig för elitverksamheten:

”Sen är jag nere lite. Jag jobbar med junior- och A-pojkstränare. Inte att jag håller i passen på det sättet, men binda ihop och försöka få ihop den här tråden. (...) få ner det i verksamheten.”

Synen på hur elittränaren ska arbeta med ungdomar nedåt i föreningen är relativt identiska i dessa fall, med skillnad i huruvida elittränaren ska ansvara för ungdomsträningar eller ej.

Inom olika föreningar skiljer det sig emellertid kring vilket tid elittränaren bör avsätta till organisationens ungdomsspelare. T2 påpekar att föreningen som han är anställd för har en stor ungdomsverksamhet och att det blir naturligt för honom att utveckla unga spelare till seniorspelare. I en annan förening hade att T2 roll och fokus sett annorlunda ut. Tecken på denna skillnad är att både T1 och T4 uttrycker sig som att det inte finns utrymme som elittränare att lägga extra tid på ungdomsspelare, även om de skulle vilja det. De menar att rollen som elittränare, tar för mycket tid för att exempelvis hinna med att träna ett utvecklingslag en gång i veckan. T1 anser att hans roll först och främst är att nå resultat. Utveckla unga spelare blir därmed sekundärt:

”Det är en svårighet som ledare, helt enkelt. Och man önskar ju såklart att man hann lägga mer tid på utveckling av dom unga spelarna. Men det är inte alltid man... Det sitter inte i första rummet på så sätt. Utan det blir att nå resultat med laget och få det att funka.”

Att tränarna har olika synsätt på och förutsättningar till att arbeta med föreningens ungdomar påverkar deras relationsbyggande till dessa spelare. Att en tränare kan lära känna en spelare innan denna har tagit plats i elitgruppen, i förhållande till att känna att det knappt finns utrymme till att utveckla ungdomar, skapar en stor skillnad i förutsättningarna till en byggandet av relationer för tränarna.

Att tränarna i sitt ledarskap anpassar sig efter spelarnas ålder och erfarenhet är inget som tränarna kan lära sig en gång och sedan tro att de behärskar. Samhället och människorna inom det utvecklas konstant och en elittränare behöver följa denna utveckling. Hur tränarna handskas med tränaryrkets utveckling presenteras nedan.

3.7 Tränaryrkets utveckling

Att vara elittränare i Handbollsligan är tidskrävande och inget, som flera utav tränarna uttrycker sig, ”sju-till-fyra-jobb”. Det är en ständig process av att förbereda sig och laget inför nästa match, samtidigt som det måste finnas en framtidstänk över hur kommande säsonger ska se ut. För att tränaren ska få ut maximalt av spelare han förfogar över, behövs även en god relation till merparten av spelarna. Spelarna ska kunna lita på tränaren, samtidigt som tränaren behöver utveckla sitt ledarskap och anpassa det efter hur spelarna fungerar. Tre utav tränarna nämner att dagens ungdom inte fungerar som när tränarna var ungdomsspelare. Det förekommer inte samma tålamod eller acceptens att exempelvis ta ett läroår utan speltid, enbart för att få befinna sig i en elitkontext. Utvecklingen, menar tränarna, går i samklang med resten av samhället där människor söker snabba resultat och snabb feedback. Inom handbollen kan detta resultatfokus hos spelarna förstärkas av att den högsta ligan föryngrats över tid och att många äldre spelare lämnar Sverige för ligor utomlands, där de får tuffare motstånd och bättre betalt. Detta skapar ett utrymme för unga spelare att ta plats och starta sin karriär tidigt. För att hänga med i utveckling behöver en elittränare hålla ledarskapet uppdaterat och vara medveten om att även tränaryrket är i konstant förändring.

Tränarna i denna studie har olika förutsättningar för dessa krav och använder sig utav olika metoder för att hålla sig uppdaterade. Både T4 och T5 har i sina föreningar en sportgrupp att ta hjälp av och bolla idéer med. En sportgrupp består ofta av flertalet sakkunniga individer, med olika bakgrund och kompetens. Gruppen fungerar som en stöttepelare för elittränaren och dennes ledarskap. Såväl T4 som T5 påpekar dock att de inte alltid haft denna möjlighet och att det i alla föreningar inte är en självklarhet att det

finns en sportgrupp. En annan metod för att hålla ledarskapet uppdaterat är att ringa och diskutera ledarskap med andra tränare och utnyttja sina personliga kontakter inom handbollen, vilket T5 påpekar att han gör. T2 utnyttjar även han andra individers kunskaper, då han använder sig av en mentor för att diskutera ledarskap. Kring detta mentorskap, nämner T2 att han i framtiden ser sig själv på ledande position inom en annan idrott än handboll. Exempelvis som sport- eller klubbchef i en fotbollsförening. T1 har försökt hitta personer att ventilera ledarskap med, men menar på att han mestadels reflekterar själv. Självreflektion inkluderar att läsa ledarskapslitteratur för att hålla sig uppdaterad. Flera utav tränarna påpekar att deras ledarskap likaså utvecklas genom att utnyttja de ledarskapsförmågor som spelare besitter. Framför allt om en tränare för chansen att träna en spelare som varit proffs utomlands i flera år. I kontrast till detta finner T1 dessutom ett värde i att diskutera sitt ledarskap med spelare som har lämnat den förening tränaren är anställd av. Det kan vara lättare att för en spelare att vara ärlig kring ledarskap när inte T1 längre är ansvarig för spelarens utveckling.

Trots dessa metoder att hålla ledarskapet uppdaterat kan det för en tränare uppstå problem med att nå fram till en spelare. T3 menar då att det i dagens elitidrott finns flera hjälpanande yrkesgrupper att ta assistans utav:

”Det är ju så att, funkar inte min pedagogik så kanske någon annans kan hjälpa till med det. Det gäller att nå spelarna och få ut som mycket som möjligt av dem, och då måste du också ha en dialog som gör att dom utvecklas och sådär. Men där har man hjälp med både fys och psykologer bland annat. (...) Det finns mer resurser kring ett lag än vad det fanns förr i tiden.”

En elittränare behöver acceptera att ens ledarskap inte är fulländat, utan konstant uppdatera och förbättras sig. Olika kontexter och föreningar innebär olika förutsättningar till detta, men tränaren ska vara lyhörd och öppen för diskussion kring andras tankesätt eller idéer. Dessa ovan tillvägagångssätt för att utveckla sig som tränare samt för att hålla ledarskapet uppdaterat, kan uppfattas som enklare att uttrycka än att genomföra. T2 menar på att det kring ledarskap generellt går att formulera åsikter som låter bra, utan följa upp dessa. Nästa avsnitt tar upp detta resonemang samt andra svårigheter som uppstår i elitledarskapet.

3.8 Leva som man lär

Som ansvarig tränare för en grupp av cirka 20 individer, där det existerar ett stort resultatfokus, är det svårt att leva upp till sina egna krav varje dag. Det kan upplevas som rimligt av tränaren att säga att han ska prata med alla spelare vid varje träning och försöka skapa en bra relation till alla spelare. Dock är verkligheten att vissa spelare spelar mer och tränaren med dem därmed oftare kommunicerar, vilket också innebär en större möjlighet att nå fram till dessa spelare. T2 uttrycker sig kring detta när han, i slutet av sin intervju, resonerar kring att ledarskap är något som är simplare att uttrycka än att efterleva:

”Jag tror såhär: att när jag lyssnar på mig så tycker jag ’Amen, shit så klok jag är. Vad smarta värderingar jag har. Vad bra jag är, vad duktig jag är’. Sen ska man ju efterleva det också. Och jag tror generellt att många tränare, tänker snarlikt som jag. Och sen klarar man inte av att efterleva det. (...)

Jag borde ha mycket fler individuella samtal, jag borde ge mycket mer individuell feedback, jag borde vara mycket mer rejäl än vad jag är.”

Trots att T2 uppvisar ett ledarskap där han försöker se alla spelare och skapa de bästa möjligheterna för detta, anser han att tiden inte räcker till. Det finns bara en tränare till ett tjugotal individer att handskas med. Dessutom är det resultatet för laget som i slutändan bedöms samt sätter viss prägel på relationen mellan spelare och tränare. Det är svårt som tränare att inte göra det som är bäst för lagets resultat i stunden, även om det avviker från tränarens långsiktiga värderingar. En tränare exemplifierar detta som att en ung och oerfaren spelare byts ut efter att ha missat tre skott, för lagets bästa. När det för spelaren skulle vara bättre att fortsätta spela och lära sig att ta sig tillbaka in i matchen.

Att inte kunna efterleva sina ord beror ibland på att det glöms bort och ibland på kontexten. Att det inte finns möjlighet att vara den elittränare som önskas. Som tränare är det viktigt att vara medveten om detta och inte leva i någon tro om att ens ledarskap är fulländat eller inte heller omöjligt att förändra. Nedan följer en sammanfattning av huvudpunkterna från det som resultat som ovan presenterats.

3.9 Sammanfattning av resultat

Gemensamt för större delar resultatet är att tränarna i sin syn på elitledarskap vill uppnå en god relation med spelarna. Det finns en inställning hos tränarna, i deras val och beteenden, som i slutändan kan härledas till att de vill uppnå en god relation till spelarna. Den goda relationen ses som en förutsättning för att lyckas på handbollsplanen och för att få spelarna att prestera sitt yttersta. Detta trots att både tränare och spelare befinner sig i en elitkontext där rollen som tränare innebär ett heltidsjobb. För spelarna innebär denna elitkontext olika beroende på förening. Idrotten är för vissa spelare ett heltidsjobb och för andra ett halvtidsjobb. Lön är dock inget som ska motivera spelarna. Däremot är lön en faktor som påverkar tränarnas kravbild på spelarna. Med högre lön ställs högre krav. Det finns emellertid alltid, oavsett lön och kontext, vissa grundläggande krav tränarna kan ställa. Dessa handlar om att spelaren ska vara professionell och ansvara för att förutsättningarna till prestera är bäst möjliga.

Även de faktorer som motiverar tränarna att fortsätta arbeta inom idrottens yrkesvärld bottenar i att tränarna vill uppnå goda relationer till spelarna. Tränarna motiveras ej av den ekonomiska ersättningen, däremot utav att påverka och utveckla individer. Individer som växer både på och utanför handbollsplanen. För att tränaren ska förstå spelaren tillräckligt bra för att sätta avtryck, krävs att tränaren skapar en medvetenhet och förståelse för spelarens privatliv. Mellan tränarna skiljer det hur mycket insyn som behövs för att skapa denna förståelse. En tränare nöjer sig med att ha insyn när han upplever att behovet finns. En annan tränare vill ha direkt insyn och fungera som en bollplank som spelarna använder. I grunden existerar den gemensamma nämnaren att tränaren motiveras av att utveckla spelaren genom en förståelse för spelarens helhetssituation.

Tränarna använder både ålder och erfarenhet i sina resonemang, men jag tolkar deras tankegångar som att tränarna anpassar sig utifrån spelarens erfarenhet och inte den faktiska åldern. Hur tränarna ser på och behandlar en spelare påverkas av hur mycket erfarenhet spelaren besitter. Dialogen samt kravbilderna förändras utifrån vad en tränare kan förvänta sig utav en spelare med en viss erfarenhet. Tränarna anpassar även sitt ledarskap utefter spelarnas privatliv, då spelarnas privatliv kan påverka prestationen på handbollsplanen. Tränarna anpassar sig genom att skapa referenspunkter till spelarna som ej

har med handboll att göra samt använder sig av olika metoder för att utveckla sin förmåga att lära känna andra individer. Att tränarna anpassar sitt ledarskap efter spelarens erfarenhet samt efter spelarens privatliv grundar sig att tränaren vill uppnå en god relation till spelarna. Att anpassa sig efter individen och inte behandla alla i gruppen på identiska sätt, hjälper tränaren att närma sig spelarna vilket kan leda till att relationen mellan dem stärks.

Tränarna har huvudansvaret för relationen mellan dem och spelarna. Det ingår i deras roll som elittränare att skapa utrymme och möjlighet för relationen att stärkas. Detta utrymme skapas genom sociala tillställningar för hela gruppen, men även via individuella samtal mellan tränare och spelare. Tränaren har även ett ansvar att sätta gränser som behövs i relationen. Med en ärlig och rak dialog, samt med rätt emotionell distans till spelarna, skapar tränaren ett förtroende hos spelaren. Ett förtroende som stärker relationen.

Spelarens erfarenhet påverkar relationen till tränaren. Tränarna skiljer dock i sin syn på hur dialogen till en mer eller mindre erfaren spelare bör skötas. Gemensamt är att tränarna vill upprätthålla en tydlig dialog med spelaren, oavsett erfarenhet, för att denne ska hålla motivationen uppe och fortsätta vilja utvecklas. I tränarnas yrkesroller som elittränare skiljer det i krav på engagemang i föreningens ungdomsverksamhet. En tränare har ett ansvar för att träna ungdomsspelare och skapa en relation till dessa. I en annan förening anser tränaren att det inte finns utrymme för att träna och utveckla ungdomsspelare. Den kontext som tränaren befinner sig i påverkar processen av att bygga relationer till spelare och hur tidigt denna process startar.

Som tränare är det viktigt att hålla sig och sitt ledarskap uppdaterat i förhållande till samhällets utveckling. En handbollstränare i Sverige undkommer inte att arbeta med unga spelare. Tränare behöver skapa en förståelse för dessa ungdomar och det samhälle som de växer upp i.

Tränarna arbetar med sitt ledarskap via olika metoder där den gemensamma nämnaren är att andra individers kompetens utnyttjas. Att utveckla sina ledarskapsförmågor kan vara tufft i en resultatfokuserad miljö där vinst och förlust ofta används som mätredskap. Elitledarskap innebär att en tränare höjer blicken från detta fokus och efterlever sina åsikter kontinuerligt. Genom att anpassa sitt ledarskap efter spelarens förutsättningar, närmar sig tränaren varje individ och får därav spelarna att prestera bättre.

Det är utifrån detta resultat som stundande vetenskaplig teori kommer sättas i perspektiv mot. Min förhoppning är att genom att se på resultatet med nytt ljus, uppstår nya tankegångar kring relationen mellan elittränare och spelare.

4 Teori & analys

För att analysera och diskutera ovan resultat i ett nytt sken, ska vetenskapliga teoretiska perspektiv presenteras och jämföras med resultatet, vilket leder till upptäckten av likheter och skillnader som väcker tankar och funderingar. Dessa tankar och analyser presenteras löpande efter respektive teoriavsnitt. Detta för att på ett tydligt vis ge läsaren förutsättningar att följa med i teorier och analyser.

Utifrån resultatet är det främst två huvudsakliga ämnen som berörts och därför ska belysas: ledarskap och motivation. Tränarna använder i sitt ledarskap sina relationer till spelarna för att lära känna dem, för att förstå vad som motiverar dem och i slutändan till att få spelarna att prestera bättre. Vad ledarskap och motivation innebär ska beskrivs genom en uppbyggnad av vetenskapliga teoretiska ramar. Dispositionen för teori- och analysavsnittet är enligt följande: först ut beskrivs hur insamlingen av teori genomförts. Vilka sökord som ligger till grund för urvalet samt en källkritisk diskussion. Därefter följer en allmän presentation av ledarskap som leder över till ledarskap inom idrottens värld. Utifrån ledarskap tar två teoretiska grenar avstamp och presenteras. Först ut en redogörelse för hur relationen till spelarna påverkar en tränares ledarskap. Det andra avstampet i ledarskapsteorin berör transformativt ledarskap och dess funktion inom elitidrotten. Efter vardera teoretiska inramning presenteras den analys som gjort i förhållande till teorin. Det andra huvudsakliga ämnet, motivation, börjar även det med en övergripande teoretisk genomgång. Därefter redogörs för inre och yttre motiverande faktorer och vad dessa grundar sig i. Det avslutande teoretiska avsnittet innefattar olika motiverande incitament inom elitidrotten samt följt av ett avsnitt där motivation analyseras resultatet utifrån dessa vetenskapliga perspektiv.

4.1 Sökning, urval och källkritik

Den vetenskapliga teori som är insamlad och som presenteras nedan består av flera olika typer av vetenskaplig litteratur. Till de övergripande beskrivningarna av ledarskap och motivation användes mestadels böcker från Lunds Universitets bibliotek. Denna litteratur valdes ut genom sökningar på biblioteken, genom vägledning och råd av handledare samt via inspiration av tidigare kurslitteratur som berört både motivation och ledarskap. Vid urvalet av teoretisk litteratur ämnades att använda originaltexter i den mån det var möjligt och inte utav andrahandskällor. Detta då originaltexter kan tolkas olika i sammanfattande litteratur. I några fall gjordes dock undantag från detta och kurslitteratur från tidigare kurser användes. Ett exempel på detta är Yukls (2013) bok om ledarskap. Bok ansågs tillräckligt och utförligt sammanfattande för användas som teoretisk källa, då Yukl (2013) använder sig av relevanta källor och korrekta hänvisningar till annan ledarskapslitteratur.

I de teoriavsnitt som är mer specificerade och inriktade mot idrottskontexten används mestadels vetenskapliga forskningsartiklar. Detta då det saknas andra typer av vetenskaplig litteratur och att forskningen kring elitidrott är relativt begränsad på Lunds Universitets bibliotek. Ambitionen med denna uppsats är att diskutera resultatet ur ett elit- och idrottsperspektiv, vilket sker på mest korrekt sätt om forskning som är genomförd i en idrottslig- eller elitkontext används. För att finna dessa vetenskapliga artiklar genomfördes sökningar på Lunds Universitets elektroniska biblioteks söktjänst, LUBsearch. Detta digitala bibliotek består av cirka 320 000 e-böcker, 200 databaser samt 78 000 e-

tidskrifter och är tillgängligt för alla studenter på Lunds Universitet.¹ Sökorden som användes var på både svenska och engelska, dock fick de engelska termerna flest sökträffar. Några av de engelska ord som användes vid sökning av vetenskapliga artiklar var: *management, leadership, coach, athlete, relationship, elite sports* samt *transformational leadership*. Utöver dessa termer användes även forskarens namn som sökord, om jag påträffade en intressant artikel som hänvisade till andra forskare eller andra forskningsarbeten. Utifrån de artiklar som framkommit i sökningarna har urval granskats för att sortera fram de som anses vara användbara för nedan teoretiska ramar. Nedan följer en presentation av ledarskap, teoriavsnittets första huvudämne.

4.2 Ledarskap

Ledarskap som begrepp har definierats på en mängd olika sätt, beroende på vad inom ledarskapet som ska ligga i fokus. Yukl (2013) skriver exempelvis att det existerar lika många definitioner på ledarskap som antalet personer som försökt definiera begreppet. Dessa otaliga definitioner beror på att ledarskapsforskare använder sig av den beskrivning som lämpar sig bäst för den aktuella forskningen. Enligt Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2011) är det främst fyra olika förhållningssätt som används inom ledarskapsforskning. För det första, egenskapsperspektivet där inställningen är att somliga individer föds med särskilda egenskaper som gör dem till naturliga ledare. För det andra, beteendeperspektivet där forskare har försökt identifiera effektiva samt ineffektiva beteenden hos olika ledare. För det tredje, inflytandeperspektivet där forskningen fokuserar på processer mellan ledare och följare. Det fjärde och sista förhållningssättet till ledarskap är situationperspektivet, där de faktorer inom kontexten anses påverka ledarskapet. Utöver förhållningssätt till vad eller vilka faktorer som påverkar ledarskapet, förekommer det även inom ledarskapsforskning olika synsätt på vart ledarskap förekommer Yukl (2013) menar att det finns två övergripande perspektiv på förekomsten av ledarskap. Antingen inom en grupp där medlemmarna tilldelats formella roller. Den med mest ansvar är ledaren, de andra är följare. Inom en annan grupp kan rollerna fördelas om, vilket innebär att en individ kan vara både följare och ledare beroende på kontext och grupp. Inom det andra perspektivet på förekomsten av ledarskap, ses ledarskap som något som uppstår naturligt i sociala processer. Inom en grupp innebär detta att olika ledarskapsfunktioner ansvaras för av olika medlemmar. Ledarskap ses som ett delat och diffust förlopp där medlemmarna inom gruppen påverkar varandra på olika sätt. Wilson (2008) för en diskussion kring om ledarskap enbart är konstruktion som nödvändigt för att individen ska slippa konfronteras med sina egna känslor som ångest, rädsla eller misslyckande. Att ledarfunktionen är en konsekvens och skapad för detta ändamål.

Ytterligare problematik kring definitionen av ledarskap är huruvida kulturella skillnader inom organisationer påverkar forskningsresultat. Exempelvis anser Wilson (2008) att undersökningspersoner inom ledarskapsforskning tenderar att komma från Nordamerika, vilket kan innebära svårigheter vid tillämpning av resultat i andra områden. van Vugt (2006) menar att ledarskap är ett av de mest beaktade fenomenen, samtidigt ett av de minst förstådda. Utifrån detta är det inte rimligt att försöka utforma en ledarskapsdefinition som ska anses vara fulländad eller den mest kompletta. Istället vara ödmjuk för att olika definitioner fungerar utifrån kontexten som berörs. Yukl (2013) använder en bred definition som han anser tar hänsyn till flera faktorer: ledarskap som den process

¹ <http://libguides.lub.lu.se/lubsearchochelektroniskaressurser> (hämtad 2017-12-07)

som innebär att påverka andra att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål. Bass (1990) definierar ledarskap snarlik, men mer kortfattat som en process av att påverka för att nå gemensamma mål. I dessa definitioner fokuserar forskarna på ledarens inflytande över de som följer och det är gemensamma mål som ska nås. Det är inte ledaren som ensam bestämmer vad slutpunkten skall vara. Både Yukls (2013) och Bass (1990) definition går att använda, oavsett om ledarskap anses förekomma i grupper med formella roller eller om det anses förekomma naturligt som en social process.

Förekomsten av olika förhållningssätt och definitioner tyder på att ledarskapsforskning är populärt och något som berör gemene individ. van Vugt (2006) skriver att alla individer inom organisationer upplever någon form av ledarskap. Ur ett situationsanpassat synsätt på ledarskap, hävdar Bass (1990) att vem som helst kan vara en ledare, under rätt förhållande. Situationen och kontexten styr vilken individ som passar bäst in i ledarskapsrollen. Som Hassmén och Hassmén (2010) kortfattat uttrycker sig, ledarskap handlar hela tiden om tre beståndsdelar: ledare, följare och situation. I och med detta är det många olika individer som under sin livstid får erfara vad det innebär att agera ledare. Då alla individer får erfara ledarskap, både rollen som ledare och som följare, uppstår mängder av åsikter kring vad som anses vara ett bra och effektivt ledarskap. Därav ledarskapsforskningens popularitet och mångsidighet. Detta gäller inte minst inom idrottsvärlden, där ledare och tränare har chans att påverka många organisationer och en stor del av befolkningen.

4.2.1 Ledarskap inom idrotten

I Sverige är det närmare 2,5 miljoner individer som är medlemmar i någon sorts idrottsorganisation (Riksidrottsförbundet 2016) och ungefär 600 000 personer som själva anser sig ha någon form av ledarfunktion inom idrottsrörelsen (Hassmén & Hassmén 2010). Inom de flesta idrottsorganisationer finns det formellt utsedda ledare och tränare med ansvar för olika mängder av utövare. Rollerna skiljer sig dock markant för olika ledare inom kontexten. Ledaren för ett ungdomslag ställs inför andra utmaningar än vad en elittränare påträffar i sin vardag. Ekonomiska förutsättningar samt huruvida ledare är avlönade påverkar tränaren och ledarskapet (Hassmén & Hassmén 2010). Exempelvis beskriver González, Serra, González, & Hernández (2012) i sin forskning att många tränare inom spansk fotboll får sparken hastigt, när laget inte når resultat eller befinner sig långt ner i tabellen. Det ges sällan utrymme för tränare att vända på lagets negativa trend. Därför prioriteras vinst och resultat för många av dessa tränare i deras ledarskap, vilket påverkar hur de agerar och tar beslut. Att vara ledare inom idrotten innebär i detta fall ett jobb där ens framtida ekonomiska förutsättningar befinner sig i riskzonen, om en grupp individer tillsammans inte lyckas göra fler mål än motståndarlaget. Jowett (2017) anser dock att om ledarskap bryts ner är det två individer som berörs, oavsett ekonomiska förutsättningar. Tränaren och spelaren. Båda parter är lika viktiga för att ett effektivt ledarskap ska uppnås och nästa avsnitt berör denna relation. Nedan presenteras denna syn på relationen mellan tränare och spelare, vilket är det första avstampet av vetenskapsteori kring ledarskap inom idrotten.

4.3 Effektivt ledarskap genom relationer

Jowett (2017) menar att relationen mellan spelare och tränare är mittpunkten för ett effektivt ledarskap. Tillsammans kan dessa parter nå både individuella och gemensamma

mål. Inom ledarskap går dessa två parter inte att separera från varandra. Detta gäller i både en elitkontext samt i en miljö där deltagandet är i fokus. Tränare och spelare behöver uppnå en god relation för att tillsammans kunna utnyttja varandra, oavsett om det idrottsliga målet är resultatbaserat, individuell utveckling eller att uppnå hög trivselfaktor. Vill en tränare eller spelare påverka utfallet av dessa mål, krävs en gemensam ansträngning där relationen är i fokus. Även fast tränaren är ansvarig för upplägg och vad som skall göras, krävs ett samarbete och en förståelse för utövarna. Nash, Sproule och Horton (2011) påvisar att tränare som anses vara experter på ledarskap anpassar sina träningar utifrån individernas behov. Detta kan enbart genomföras om tränaren och spelaren litar på varandra, kommunicerar i sin relation och förstår varandra. Utöver den faktiska kommunikationen till varandra, anser Jowett (2017) att relationen mellan tränare och spelare påverkas konstant av både parter tankar, känslor och beteenden. Detta då relationen är social situation. Även spelares och tränares personligheter påverkar relationen. Om en tränare upplever att en spelare besitter en personlighet som anses svårare att behärska, är det troligare att denna tränare ser på relationen som mindre kvalitativ (Davis & Jowett 2014). Attraktion uppstår enklare till människor som är lik en själv, snarare än olik (Jowett 2017).

För att relationen mellan spelare och tränare ska vara kvalitativ krävs det en hög grad av fyra olika beteenden (Jowett 2017). Först behövs närhet som skapas genom känslor av ömsesidig respekt, uppskattning och tillit. För det andra behövs ett engagemang för att bibehålla en tajt relationen, oavsett det sportsliga resultatet. För det tredje behövs ett samarbete där både tränare och spelare förhåller sig till den andres beteende. Sist ut behövs en ömsesidig förståelse för det gemensamma beroendet samt för vikten av kvaliteten i relationen. Trots att spelare och tränare är beroende av varandra i denna relationen, påpekar Jowett och Nežlek (2012) att tränaren har ett tydligt ansvar att vara en förebild inom relationen. Hur tränaren i ett tidigt stadiet av relationen hanterar konflikter samt kommunicerar påverkar spelarens känslor och beteenden i relationen. Exemplevis om en tränare kommunicerar otydligt kan spelaren tappa tillit till relationen, vilket påverkar både parter utfall av relationen. Tränaren påverkar spelaren och dennes motivation till relationen, beroende på hur kontrollerande eller stödjande tränaren är i sitt beteende.

Relationen mellan spelare och tränare samspelar med och påverkas av båda parter kunskap, utfallet av relationen samt av kontexten som relationen befinner sig i. Kunskaper kan vara både idrottsliga, men även personliga. I början av relationen besitter tränaren och spelaren olika mängd kunskap. Trots detta är det den fungerande relationen som bestämmer vilka kunskaper som är viktiga för ett positivt utfall (Jowett 2017). Utfallet mäts exempelvis genom resultat eller i trivsel, beroende på gemensamma och individuella mål. Ett positivt utfall påverkar i sin tur relationen genom att beteenden förstärks eller utlöses. Exempel på beteenden som en fungerande relation kan starta är viljan att påverka, stödja, instruera, lyssna, följa och acceptera. Dessa beteenden motiverar både tränare och spelare att fortsätta sträva efter att utvecklas och lyckas (Jowett 2017). Det är gemensamt som tränare och spelare får ett ledarskap att vara effektivt och båda parter bör vara medvetna om att de delar detta ansvar. Utan en kvalitativ relation mellan spelare och tränare kan inte ett effektivt ledarskap uppstå (Jowett 2017; Davis & Jowett 2014). Nedan följer en analys där ovan presenterad teori diskuteras i förhållande till resultatet i denna studie.

4.4 Analys av den goda relationen

Att handbollstränarna som deltagit i denna studie har en gemensam syn på att ledarskapet i grunden bygger på en god relation till spelarna, går i samklang med hur Jowett (2017) beskriver relationens roll som mittpunkten av ledarskap. Tränare och spelare är beroende av varandra och den andres kunskaper. Ett beteende som behövs mellan spelare och tränare för att relationen ska bli kvalitativ, är en ömsesidig förståelse för det gemensamma beroendet, vilket tränarna uppvisar i nästan alla sina svar. Dessutom beskriver tränarna hur de utnyttjar spelarnas kunskap för att tillsammans nå det bästa resultatet. Även fast tränarna i dessa fall anser att det är kunskapen som är i fokus, påverkas relationen positivt av att tränarna skapar ett utrymme för spelarna att bidra. Att handbollstränarna bygger sitt ledarskap på att goda relationer till spelarna ska uppstå, kan stärka spelarnas beteende av att vilja påverka, stödja och instruera (Jowett 2017).

Alla tränarna anser att de har huvudansvaret för relationen mellan dem och spelarna, påvisar även Jowett och Nezlek (2012) i sin forskning. Tränarna visar på en medvetenhet när de diskuterar hur relationen till spelarna kan stärkas om de tar ansvaret att vara en förebild i relationen. Exempelvis genom att sätta gränser kring hur nära relation parterna bör ha eller genom att från början av relation vara ärlig mot spelaren. Dessa beteenden stärker spelarens förtroende för tränaren samt guidar spelaren inom relationen. När dessutom tränarna arbetar med flertalet ungdomar, blir tränarens ansvar i relationen ännu mer påtagligt. En ung och oerfaren spelare kan uppleva det som svårare, eller till och med onaturligt, att skapa en relation till en elittränare. När tränarna på flera olika sätt beskriver att en god relation är grunden för att spelaren ska prestera med högsta möjliga kvalitet, är det av stor vikt att tränarna tar ansvar för relationen och ser till att spelarna inser vikten av relationen.

Det finns anledning för tränarna att reflektera över sitt beteende, då Jowett (2017) beskriver att sättet tränare och spelare kommunicerar till varandra samt båda parter tankar och känslor, påverkar relationen. En spelare uppfattar när en tränare är oärlig eller inte upplevs övertygande i sin kommunikation, vilket påverkar hur spelaren förhåller sig till tränaren. En tränare beskriver i resultatet att det är nödvändigt med en eftertänksamhet kring sitt ledarskap, då det är upplevs som orimligt att leva upp till alla krav som en tränare sätter på sig själv. Denna reflektion är viktig för att tränaren ska kunna vara ärlig mot spelaren och inte upprätthålla ett beteende av att exempelvis säga att spelaren ska få chanser att spela, och sedan inte leva upp till löftet. Nedan följer en presentation av transformativt ledarskap, vilket är det andra avstampet av vetenskapsteori kring ledarskap inom idrotten.

4.5 Transformativt & transaktionellt ledarskap

Inom ledarskapsforskningen existerar mängder av ledarskapsmetoder som genom åren och i olika kontexter visat sig vara mer eller mindre effektiva. Under 80-talet började ledarskapsforskare intressera sig för de emotionella och symboliska aspekterna av ledarskap. Det fanns ett intresse av att skapa en förståelse för varför följare väljer bort egna intressen och gör uppoffringar för att vara en del av organisationens ändamål. Teorin kring transformativt ledarskap är ett exempel som beskriver denna emotionella aspekt av ledarskap (Yukl 2013). Transformativa ledarskapsbeteenden har visat sig effektiva inom flera hörn av samhällets organisationer, exempelvis inom affärlivet (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004), inom militären (Hardy, Arthur, Jones, Shariff, Munnoch, Isaacs & Allsopp 2010) och inte minst inom idrotten (Collow, Smith, Hardy, Arthur & Hardy

2009; Hodge, Henry & Smith 2014; Rowold 2006). Då dessa branscher skiljer sig från varandra, anser Smith, Young, Figgins och Arthur (2017) att forskningen kring transformativt ledarskapsbeteende bör anpassas från den kontext som forskningen berör. Innan teorier kring transformativt ledarskap inom elitidrott redogörs för, presenteras en allmän teoretisk bakgrund till transformativt ledarskap.

För att synliggöra vad ett transformativt ledarskap innebär, ställer Yukl (2013) transformativt ledarskap emot transaktionellt ledarskap. Dessa typer av ledarskap definieras utifrån vilka typer av beteenden som används för att påverka medarbetarna och ledarnas effekt på medarbetarna. Wilson (2008) beskriver transaktionellt ledarskap som att olika aktörer uppnår sina mål genom ett utbyte av tjänster, varor och andra resurser. Utväxlingen mellan ledare och följare kan gynna både separata individers och gruppens mål. Yukl (2013) skriver att med ett transaktionellt ledarskap vill ledaren motivera följare genom att stötta följares egenintresse och skapa fördelar i enighet med detta. Hassmén och Hassmén (2010) anser att ett transaktionellt ledarskap bygger på ett utbyte där belöning eller bestraffning ges för utförda eller icke utförda tjänster. I långa loppet kan ett transaktionellt ledarskap innebära att följare inte känner entusiasm eller engagemang för gruppens mål (Yukl 2013) och en organisationskultur kan skapas där meningsskiljaktigheter tolereras in mindre utsträckning (Wilson 2008).

I kontrast till transaktionellt existerar transformativt ledarskap (Yukl 2013). Bass (1985) beskriver transformativt ledarskap som en typ av ledarskap där ledaren kan stimulera och inspirera följare att uppnå extraordinära ting. Yukl (2013) menar att denna typ av ledarskapsprocess hjälper ledare och följare att lyfta varandra till högre nivåer gällande moral och motivation. Ledarna försöker öka medvetenheten hos de som följer, genom att vädja till ideal och moraliska värderingar. Wilson (2008) poängterar att en ledare som utövar transformativt ledarskap förändrar målen för gruppen till att stå för det kollektiva goda och de intressen som existerar hos både ledare och följare. En vision bestående av uppsatta mål som delas av gruppens medlemmar, håller samman gruppen och styr deras beteende. Det är främst fyra olika beteenden som den transformativa ledaren bör uppvisa för en positiv effekt: inspirera motiverande, skapa intellektuell stimulans, visa på individuell hänsyn samt idealiserad påverkan (Bass 1985). En ledare som anses vara en positiv förebild med utstrålning kan öka individers stolthet över att tillhöra gruppen (Hassmén & Hassmén 2010). Genom ett transformativt ledarskap känner följare förtroende, lojalitet, beundran och respekt för ledaren. Följare upplever sig mer motiverade och via fri vilja anstränger de sig mer än vad som ursprungligen förväntades, för att uppnå gruppens mål (Yukl 2013; Hassmén & Hassmén 2010). Ledaren motiverar följare till detta beteende genom att göra dem mer medvetna om betydelsen av uppgiftens resultat, får följare att bortse från sina egenintressen för gruppens skull samt arkiverar deras behov på en högre nivå (Yukl 2013). Hassmén och Hassmén (2010) beskriver även transformativt ledarskap som en relationsbaserad process, där relationen mellan ledare och följare är central. Förhållandet är vänskapligt och bygger på förtroende. Yukl (2013) påpekar dock att en ledare sällan använder sig utav en typ av ledarskap och i förhållande till transaktionellt och transformativt ledarskap, använder en effektiv ledare en kombination av båda typer. Hassmén och Hassmén (2010) menar att det ena ledarskapet inte behöver utesluta det andra, men att med transformativt ledarskap motiveras följare av mer än exempelvis monetär belöning.

Som nämnt ovan har ett transformativt ledarskap visat sig få positiv effekt för resultat inom idrott (Collow et al. 2009; Hodge, Henry & Smith 2014; Rowold 2006), dock under förutsättningen att ledarskapsteorin anpassats utifrån den kontext som berörs (Smith

et al. 2017). Nedan presenteras transformativt ledarskap ur en idrottslig kontext samt vilka faktorer som påverkar teorin i denna kontext.

4.6 Transformativt ledarskap inom elitidrott

Smith et al. (2017) menar det funnits begränsningar i forskning som genomförts gällande transformativt ledarskap inom idrotten. Exempelvis att resultaten ofta bygger på data enbart insamlad från tränare och spelarnas uppfattningar tas inte i beaktning. Dessutom fokuserar forskningen enbart på ett transformativt ledarskapsbeteende hos tränaren, när det finns andra individer i laget som kan uppvisa dessa beteenden. En tränare kan uppleva problematik i att nå ut till spelarna under en match, framför allt när snabba beslut ska tas och mycket ansvar läggs därmed på lagkapten samt andra ledartyper som befinner sig på planen med spelarna. Ytterligare en begränsning har varit att de beteenden som analyserats har baserats enbart på de fyra beteenden som Bass (1985) menar ligger som grund för ett effektivt transformativt ledarskap (inspirera motiverande, skapa intellektuell stimulans, visa på individuell hänsyn samt idealiserad påverkan), trots att dessa beteenden är framtagna ur en kontext som inte liknar idrottens (Smith et al. 2017). Callow et al. (2009) utvecklade modellen för transformativt ledarskap utifrån idrott och den uppdaterade modellen består av sex beteenden som anses ha en positiv effekt på spelarnas beteende: förväntningar på hög prestation, visa på inspirerande motivation, ta individuell hänsyn, vara en lämplig förebild, skapa intellektuell stimulans samt främja en acceptans av gruppens mål. Dessa beteenden presenteras mer djupgående nedan samt exemplifieras genom Smith et al. (2017) forskning, där forskarna undersökt hur ett transformativt ledarskapsbeteende ges uttryck bland lagkaptener och tränare i en elitkontext. Utifrån sitt resultat diskuterar Smith et al. (2017) hur olika ledare inom ett lag kompletterar varandra för att gruppens mål ska uppnås på effektivast möjliga sätt.

4.6.1 Förväntningar på hög prestation

Med förväntningar på hög prestation menas ledarens beteenden där han/hon ställer krav på hög nivå av utförande av idrottarna (Callow et al. 2009). I den forskning som Smith et al. (2017) genomfört påvisas att tränare förväntade sig att spelare tränar för att utvecklas oavsett om laget har förlorat eller vunnit. Varje träning och match ska ses som en chans till förbättring. Tränarna ger feedback och råd för att denna utveckling ska pågå samtidigt som de förväntar sig ett professionellt beteende av spelarna, både på och vid sidan av planen. Tränaren ska även ha denna förväntning på hög prestation oavsett spelarens erfarenhet och ställa samma krav på alla. Dessa höga krav ställs även internt av gruppen, vilket kan vara en konsekvens av att gruppen och tränaren har gemensam målsättning. Vidare beskriver Smith et al. (2017) att lagkaptener visar på förväntningar av hög prestation genom att ställa krav på spelarna att göra sitt yttersta i matcher där slutresultatet inte går att påverka.

4.6.2 Vara en lämplig förebild

Att vara en lämplig förebild innebär att ledaren visar, genom sitt beteende, hur följare ska uppträda. Detta beteende ska ligga i linje med vad som uttrycks muntligen (Callow et al. 2009). Smith et al. (2017) skildrar i sin forskning en tränare uppvisar detta beteende genom att visa på en passion och inte sitta vid sidan av planen utan att göra någonting. Lagkaptener på beteenden av att vara en lämplig förebild genom uppvisa är en hög nivå av professionalism, både på och vid sidan av planen. Fortsättningsvis anser Smith et al. (2016) att även äldre spelare med erfarenhet från olika klubbar kan vara förebilder för andra spelare, men lagkaptener har fortfarande mer inflytande som ledargestalt.

4.6.3 Visa på inspirerande motivation

Ledarna visar på inspirerande motivation när de muntligen får spelarna att motiveras genom att ledaren ger sin syn på framtiden (Callow et al. 2009). Smith et al. (2017) fann att tränare får spelarna att känna sig bättre än motståndarna genom att, under tuffa träningspass, påminna spelarna om att längre fram i säsongen kommer det tuffa passet att löna sig. Smith et al. (2017) anser dock att en ledare kan vara inspirerande genom att vara ärlig och realistisk i sin dialog, utan att hålla inspirerade ”tal”. Flertalet försök till motiverande tal kan ge motsatt effekt hos spelarna.

4.6.4 Främja en acceptans av gruppens mål

Att främja en acceptans av gruppens mål sker genom beteenden som får följare att sträva efter samma slutpunkt (Callow et al. 2009). Tränare visar på detta beteende exempelvis genom att tillsammans med laget sätta upp mål för säsongen. När målen är framtagna via en demokratisk process är det enklare att relatera till dem. Gruppdynamiken är av stor vikt för lagets framgång (Smith et al. 2017).

4.6.7 Ta individuell hänsyn

Att ta individuell hänsyn gör ledarna genom att fokusera på individernas skillnader och behov (Callow et al. 2009). Smith et al. (2017) påvisar att tränare uppvisar detta beteende genom att ha ett individuellt bemötande till spelarnas utveckling samt hjälpa spelarna med tekniska och taktiska råd. Tränaren ändra sitt bemötande av spelarna på olika, individuellt anpassade, sätt. Att nå fram till individen kan ske genom enskilda möten mellan spelare och tränare. Att synen på spelarens roll i laget diskuteras tydlig och enskilt samt att visa förtroende för en spelare som befinner sig i en formsvacka beteenden hos tränaren som uppskattas. Vidare menar Smith et al. (2017) att lagkaptener visar på individuell hänsyn genom att agera hårdare respektive mjukare mot olika individer, utifrån spelarnas behov.

4.6.8 Skapa intellektuell stimulans

En ledare skapar intellektuell stimulans genom att skapa utrymme för följare att lösa problem utan ledarens hjälp, vilket får följare att utvärdera sina föreställningar (Callow et al. 2009). Tränare uppvisar detta beteende på olika sätt, anser Smith et al. (2017). Exempelvis genom att ge spelare utrymme att själva förbereda sig på bästa sätt, samma morgon som det är match. Spelare förbereder sig olika inför match. Vissa vill röra på sig på förmiddagen och andra vill ansluta senare, utan att träna extra. Tränaren kan även låta gruppen diskutera lösningar och förändringar efter förluster, istället för att tränaren själv bestämma vad som ska göras. Detta utmanar spelarna att själva ta ansvar. Föreläsningens beskriver Smith et al. (2017) att beteenden av lagkaptener som skapar intellektuell stimulans sker främst i matchsituationer. Exempelvis genom att alltid var öppen för förslag hur spelarna ska agera under match. Detta kontinuerliga beteende gör att spelarna konstant försöker analysera situationer och därmed utvecklas.

Utöver ovan presenterade sex transformella ledarskapsbeteendena, uppger Smith et al. (2017) ytterligare ledarskapsbeteenden hos tränare och lagkaptener som påverkar synen på effektivt ledarskap. Dessa beteenden kategoriseras under följande tre avsnitt.

4.6.9 Ledarens karaktärsdrag

Tränare och lagkaptener som visar ett beteende av social karaktär, upplevs positivt. Exempelvis ska spelare aldrig uppleva något problem att söka upp en ledare för idrottsliga råd eller för att diskutera ett privata dilemma. Att som spelare känna den tryggheten hos sina ledare gör det enklare för en dialog med dem (Smith et al. 2017).

4.6.10 Lämpliga gränser

Det är nödvändigt att ledare finner rätt balans mellan att vara vänlig och socialisera med spelarna, samtidigt som auktoriteten upprätthålls. Ledare ska uppvisa vid vilka tillfällen som det är okej att skoja och när det är fokus på idrotten. För en lagkapten är detta ännu viktigare och tuffare, då lagkaptenen ibland umgås med spelare på fritiden. Lagkapten måste behärska och kunna separera sin roll som både ledare och vän (Smith et al. 2017).

4.6.11 Kvalitet i kommunikationen

Spelare uppskattar en tydlig dialog med ledare, oavsett vad innehållet i dialogen rör. Exempelvis att tränare och lagkaptener visar ett beteende där det tydligt framgår vad de förväntar sig av spelarna, i både tränings- och matchsammanhang (Smith et al. 2017).

4.6.12 Sammanfattning av transformativt ledarskap i en elitmiljö

För att ett effektivt transformativt ledarskap ska existera krävs att ledare tillsammans uppvisar ovan presenterade beteenden. Smith et al. (2017) anser att inom ett lag kan ledarrollerna och ansvar fördelas mellan individer. En lagkapten och tränare har olika, men kompletterande ledarskapsroller. Tränaren ansvarar för att sätta höga förväntningar på gruppen, medan lagkaptenen förstärker detta beteende genom att leva upp till förväntningarna och vara en förebild för andra spelare. Relaterat till individuell anpassning, fördelas ledarrollerna under träning i förhållande till match. Tränaren når fram smidigare till spelare under träning kan hjälpa dem med individuell utveckling. I detta ingår även att utveckla lagkaptenen som spelare. Vidare beskriver Smith et al. (2017) att lagkaptenen i sin tur kan anpassa sitt bemötande till spelarna under match utifrån individerna som befinner sig på planen, då det under match är tuffare för tränaren att nå ut till spelarna. Då tränare och lagkaptenen kan komplettera varandra, är det viktigt att tränaren väljer en lagkapten som kan stå bakom tränarens filosofi och ledarskap.

När ledarna ger support till spelarna, både utifrån idrottslig prestation men även utifrån emotionella förutsättningar, skapas en effektiv miljö där spelaren trivs. Gemensamt med gruppen utvecklas och strävar spelarna mot gruppens mål. Inom ramen för support ingår det för ledarna även att skapa utrymme för spelarna att själva lösa problem och dilemma, det vill säga bidra med intellektuell stimulans. En positiv effekt av ett individuellt anpassat ledarskap är att ledarna kan utmana spelarna att prestera på hög nivå (Smith et al. 2017)

Figgins, Smith, Sellars, Greenlees och Knight (2016) beskriver att spelare inte blir inspirerade på samma sätt som följare visat sig bli i forskning kring transformativt ledarskap, där kontexten varit annan än idrottslig. Inspirerande som begrepp förknippas ofta med klassiska karismatiska tal, när det i själva verket är beteendet av ledare som kan vara inspirerande. Smith et al. (2017) anser att faktorer för att agera inspirerande är sättet ledaren kommunicerar och agerar. Dagliga interaktioner där tränarna bygger upp förtroende och lojalitet samt en lagkapten som är en förebild i tränings- och matchsammanhang är inspirerande. Haselwood, Joyner, Burke, and Geyerman (2005) fann att högt ansedda tränare kommunicerar tydligt och kortfattat, med fokus på innehållet av budskapet. I enighet med detta beskriver Smith et al. (2017) att det beteende elittränare uppvisar genom sin dialog till spelarna påverkar spelarnas syn på ledarskapet. Exempelvis kan kvaliteten i kommunikation vid ett inspirerande sammanhang påverka huruvida spelarna motiveras att sträva efter gruppens mål eller inte. En transformativ ledare kommunicerar på ett kortfattat och begripligt sätt, med fokus på kvalitet och inte kvantitet. Utifrån ovan teori kring transformativt ledarskap följer nedan en analys där

dessa vetenskapliga teorier sätts i perspektiv mot resultatet från intervjuerna med handbollstränarna.

4.7 Analys av transformativt ledarskap i en handbollskontext

I denna studie uppvisade tränarna flera transformativa ledarskapsbeteenden, utifrån de definitioner som Smith et al. (2017) och Callow et al. (2009) använder i sin forskning. Tränarna var överens om att det finns grundläggande krav som kunde ställas på spelarna, oavsett kontext och lön, som bottnade i professionalism. Utöver professionalism förväntades spelarna alltid vara motiverade, inte heller denna motivation ska påverkas av den ekonomiska ersättningen. Med denna inställning förväntar sig tränarna en hög prestation av spelarna. Att vara en lämplig förebild uppvisar tränarna exempel på vid resonemangen kring distans mellan spelare och tränare. Genom sitt beteende visar tränarna när det är tid för att skämta samt när det krävs disciplin och fokusering av spelarna. Denna balansgång mellan att vara tränare till spelarna, samtidigt som det ska existera en vänskaplig och skämtsam relation är något som Smith et al. (2017) diskuterar som ett effektivt ledarskapsbeteende och tränaren kan genom sitt beteende vara en förebild för hur denna del av relationen ska fungera.

Smith et al. (2017) anser att en ledare motiverar inspirerande genom den dagliga kommunikation, snarare än karismatiska tal. Resultatet i denna uppsats visar att tränarna ämnar att se och prata med alla spelare vid varje träningsstillfälle, men att detta kan vara svårt och att det glöms av ibland. Några utav tränarn använder individuella samtal några gånger om året för att få utrymme till dialog med alla spelare i gruppen. Vid individuella samtal, genom dialoger innan och efter träning samt vid sociala event lär tränarna känna spelarna på ett mer personligt plan. Dessa olika typer av dialoger leder till ett det skapas en lojalitet och ett förtroende för tränaren, som motiverar spelaren att följa tränaren.

Handbollstränarna visar på flera exempel av att skapa intellektuell stimulans. Exempelvis genom att se till att äldre och mer erfarna spelare håller sig på alerten och inte tröttnar. Spelare ska konstant vilja utvecklas. Att dessutom anpassa kravbilden på spelaren utifrån dennes erfarenhet innebär att det för spelaren alltid finns utrymme för nya utmaningar. Tränarn använder sig även utav spelares kunskaper och tillåter spelare att göra idrottsliga val, vilket utmanar spelarna att tänka och inte förlita sig på tränaren.

Att ta individuell hänsyn genom att fokusera på individens skillnader och behov (Smith et al. 2017; Callow et al. 2009) är något som tränarna gör, både idrottsmässigt och kring spelarnas privatliv. Idrottsligt syns denna individuella hänsyn då kravbilden på spelarna förändras i förhållande till spelarens lön samt utifrån spelarens erfarenhet. En tränare behandlar och ställer inte samma krav på en spelare med landslagserfarenhet jämfört med en spelare som gör sitt första säsong i elitlaget. Ett annat exempel på att tränaren tar individuell hänsyn är när en spelare tillåts sköta sin styrketräning på egen hand utifrån sitt eget schema. Att tränarna anpassar sitt ledarskap utifrån individens behov sett till privatliv, skildras genom att tränarna anpassar träningskrav utifrån civila karriärer. Tränarna förstår att föreningen inte kan täcka spelarens hela inkomst eller att spelaren kan tjäna mer pengar på handbollen i en annan förening. Därför anpassas ledarskapet efter individen behov, vilket leder till en ökad arbetstillfredsställelse hos spelaren. En ökad arbetstillfredsställelse leder i sin tur till ökad prestation av spelaren (Maier et al. 2016). Tränarnas arbete mot en ökad tillfredsställelse diskuteras utförligare i analysavsnittet som rör motivation.

I sin dialog till spelarna anpassar även tränarna sig utifrån individen. Med en oerfaren spelare som inte spelar kontinuerligt behövs en tydlig dialog kring roller samt vad som krävs av spelaren för att fortsätta utvecklas. Dialogen med en mer erfaren spelare ser inte likadan ut, då denne redan besitter en tydlig roll och spelar mer matchminuter. Med en erfaren spelare kan tränaren istället fokusera sin dialog på idrottsliga val och använda dennes kompetens i sitt ledarskap. Även i dialoger som rör spelarens privatliv visar tränarna på ett anpassningsbart beteende. Om en spelare har svårt att prata om privata eller känsliga ämnen med tränaren, vill tränaren skapa en referenspunkt till spelaren om ett annat lättsamt ämne. En anpassning som kan leda till att spelaren upplever det enklare att prata med tränaren om vilka ämnen som helst. Tydlig dialog och kvalitet i kommunikationen underlättar ett transformativt ledarskap och hjälper tränare att anpassa sig utifrån spelarens behov.

Utifrån både Bass (1985) och Callow et al. (1985) beskrivningar av beteenden inom transformativt ledarskap, ingår det för ledaren att visa på inspirerande motivation. Dessutom skriver Yukl (2013) att det ingår i ledarskap att motivera följare till att genomföra uppgifterna som krävs. Motivation är en stor del av ledarskap, därav dess position som uppsatsen andra huvudämne. Nedan presenteras en teoriram kring motivation, med fördjupning i vad som motiverar spelare inom elitidrott. Likt ovan disposition, följs nedan teori av en analys där de teoretiska perspektiven diskuteras utifrån rapportens resultat.

4.8 Motivation

All form av mänsklig aktivitet kräver någon form av motivation. Ledarskap kräver motivation, det vill säga att ledaren vill leda och är motiverad att ta ledarrollen (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & Gillbert 2000). Vad som motiverar individer och vilka motiverande incitament som når fram till människor i en viss kontext finns det otaliga teorier kring. Motivationsteorier tenderar att ha en psykologisk ansats, men det förekommer även sociologer som bidragit med teorier om hur motivation kan uppfattas som en social konstruktion (Wilson 2008). En av de mest klassiska motivationsteorierna anses Maslow (1987) ha konstruerat, kallad *Maslows behovshierarki*. Maslow menade att människan har fem grundläggande behov som är medfödda och därmed universella samt oföränderliga. När merparten av ett behov är tillfredställt, går människan vidare och försöker uppfylla behoven på nästa nivå i hierarkin. I rangordning från första steget, består hierarkin av följande fem behov: fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av kärlek och tillhörighet, behov av uppskattning samt slutligen ett behov av självförverkligande. Behoven på de lägre nivåerna måste vara tillfredsställda för att människor ska bli tillräckligt motiverade för att uppfylla behoven på de högre nivåerna.

Fysiologiska behov innebär de grundläggande behov som krävs för att överleva, det vill säga mat, vatten, kläder, luft och någonstans att bo. Om inte dessa behov är uppfyllda är det svårt att klara sig och överleva som människa. När en persons fysiska behov är tillfredsställda är det behovet av trygghet och säkerhet som dominerar (Maslow 1987). Detta behov kan delas in i fyra underkategorier, sett ur ett anställningsperspektiv: personlig säkerhet, ekonomisk säkerhet, hälsa och välmående samt socialt skyddsnät till exempel vid sjukdom. Är inte behovet av trygghet säkerställt på arbetsplatsen är den anställde i regel även mindre benägen att fatta beslut som innebär risker. Kanske vill denne inte heller pröva på nya saker och åta sig nya arbetsuppgifter. De beslut som den anställde tar grundar sig då i stället på att säkerställa behovet av trygghet och säkerhet (Wilson 2008). Efter att de fysiologiska behoven och behovet av trygghet och säkerhet

är tillfredsställda följer behovet av kärlek och gemenskap. På denna nivå är det viktigt med mellanmännsliga relationer, både genom vänskaper och i familjen. Alla människor behöver känna en tillhörighet och acceptans i en social grupp och i en familj. Nästa steg i hierarkin är behovet av uppskattning, vilket går att dela upp i två olika nivåer: *lägre* och *högre nivå* av uppskattning. Lägre nivå innebär att individen behöver andra människors uppskattning och respekt (Maslow 1987). Det kan till exempel innebära att individen kämpar efter att uppnå status i en grupp och att denna gärna vill ha uppmärksamhet (Wilson 2008). Högre nivå av uppskattning innebär behovet av självrespekt, frihet och en känsla av oberoende (Maslow 1987). Det kan till exempel handla om att individen har ett behov av att känna att han eller hon tror på sig själv och är kompetent inom sitt arbetsområde. För att må bra krävs både ett gott självförtroende och en god självkänsla (Wilson 2008). Det slutliga steget i behovshierarkin är behovet av självförverkligande, vilket innebär att individen har ett behov av att bli den mest kompletta versionen av sig själv där ens fulla potential utnyttjas. På denna nivå är individer som mest motiverade. Detta är ett behov som ständigt förändras och som ser olika ut för alla människor. Det räcker dock inte att de andra behoven i trappan uppfyllas innan individen tar steget upp hit, utan behoven måste även behärskas fullt ut (Maslow 1987). Hassmén och Hassmén (2010) menar dock att denna motivationsteori inte är komplett, då det existerar många undantag där människor inte följer motivationsstegen.

En annan klassiskt motivationsteori är Herzbergs (1968) *tvåfaktorteori*, som grundar sig i ykeslivet. Denna teori bygger på premissen att de faktorer som ingår i arbetstillfredsställelse och motivation är olika och skiljer sig från de faktorer som skapar missnöje med arbetet. Dessa är inte varandras motsatser. De motivationsfaktorer som finns inneboende i arbetet är prestation, uppskattning för goda prestationer, arbete i sig, ansvar och avancemang i organisation. Genom att ge anställda större befogenheter, mer ansvar för sitt eget arbete samt specialiserade arbetsuppgifter kommer motivationen att öka. Detta då medarbetarna får en känsla av att ha presterat samt får bekräftelse genom ansvar, avancemang och ökad kompetens. Herzbergs (1968) används inte i stundande analysavsnitt, men dess grundläggande innehåll har påverkat nedan motivationsteorier och är därför nödvändig att kortfattat presentera.

Både Maslows (1987) och Herzbergs (1968) motivationsteorier anses vara två av de mest klassiska teorierna, även fast de båda fått kritik för innehåll samt validitet (exempelvis Wilson 2008; Hassmén & Hassmén 2010). Att teorierna, trots kritik, anses som klassiker beror på de insikter som uppkommit ur teorierna och hur de öppnat dörrar för ny forskning. Exempelvis bidrog Maslows behovshierarki till insikten att de motiv som driver människor både påverkas av kroppens behov samt andra sociala behov. Vissa behov är primära och livsviktiga för överlevnad, exempelvis behovet av mat och dryck, medan andra behov är mer sekundära. Sekundära behov kan anses viktiga för individen, men det påverkar inte individens överlevnad (Hassmén & Hassmén 2010). Ur dessa motivationsteorier har bland annat begreppen *inre* och *yttre motivation* samt *amotivation* växt fram.

4.8.1 Inre motivation

Deci och Ryan (1985) anser att motivation varierar mellan tre huvudformer: inre och yttre motivation samt amotivation. Inre motivation innebär att människor upplever att de har ett val när det gäller vad de ägnar sig åt. Känslan är att de klarar av uppgiften och att tillhöra en grupp skapar en tillfredsställelse och glädje. Hassmén och Hassmén (2010) skriver att ledare som vill utveckla andra och få följare att växa som individer, är internt motiverade ledare. Lön eller annan monetär ersättning ses som mindre viktigt i

jämförelse. Vallerand (1997) anser att den inre motivationen består av tre olika typer: inre motivation för att veta, för att uppnå något samt för att uppleva stimulans. Inre motivation för att veta innebär att individen ser sitt engagemang som ett sätt att öka kunskaper och lära sig nya färdigheter. Inre motivation för att uppnå något innebär att individen finner glädje i att skapa eller bli bättre på något. Exempelvis träna en golfsving för att kunna utföra den ”perfekta” svingen (Hassmén & Hassmén 2010). Vallerands (1997) sista typ av inre motivation, det vill säga inre motivation för att uppleva stimulans, innebär att individen motiveras av att exempelvis ta på sig ett nytt uppdrag, för att det känns spännande, utmanade och stimulerande. Hassmén och Hassmén (2010) menar att dessa tre typer av inre motivation bygger på att individen har möjligheter att påverka vad han eller hon ska ägna sig åt. Dess möjligheter är mer begränsade vid yttre motivation.

4.8.2 Yttre motivation

Yttre motivation innebär att en individ motiveras av lön eller andra exempel på yttre och fysiska belöningar. Denna motivation kan uppstå när ett beteende förstärks och uppmuntras genom efterföljande belöning, där belöningen inte enbart är en intern känsla av tillfredsställelse (Deci & Ryan 1985). Externt motiverande personen utför uppgifter och levererar det som förväntas, men över tid minskar motivationen och trivseln. En ledare bör därför inte motivera med yttre motivation i den mån det går (Hassmén & Hassmén 2010).

4.8.3 Amotivation

Amotivation betyder brist på motivation, vilket uppstår när motivation saknas eller minskat över tid (Deci & Ryan 1985). Detta kan ske när individen försökt att uppnå något med upprepade försök, utan att lyckas. Motivation blir allt svagare tills den tillslut upphör, när individen inser att ändamålet är omöjligt (Hassmén & Hassmén 2010). Deci och Ryan (1985) menar att orsaken till amotivation kan delas upp i fyra orsaker. För det första kan amotivation vara en konsekvens av att individen upplever sig ha otillräcklig förmåga och kapacitet att klara av uppgiften. För det andra kan amotivation vara ett resultat av att individen tappat tron på avsedd strategi, då målet upplevs oåtkomligt. Individen ser inte heller några andra alternativ. För det tredje kan amotivation uppkomma när individen bedömer att ansträngningen är större än belöningen för att uppnå målet. Den fjärde och sista orsaken till amotivation kan uppstå, är när individen inte upplever något samband mellan orsak och verkan i ett händelseförlopp. Individen känner en hopplöshet på grund av yttre faktorer som påverkar individens resultat.

Motivation är ett viktigt ämne inom idrotten och den minsta marginal av ökning i spelarens prestation kan vara skillnaden mellan att lyckas eller misslyckas (Maier, Worratschek, Ströbel & Popp 2016). Inom elitidrotten existerar dessutom ett incitament som alltid varit omdiskuterat i förhållande till prestation och motivation, pengar och lön. Nedan presenteras teoretiska perspektiv i förhållande till motivation inom elitidrott.

4.9 Motivation inom elitidrott

Inom elitidrott har spelarnas prestation en stor påverkan huruvida lagets sportsliga och ekonomiska framtid är framgångsrik eller ej. För att spelarna ska prestera på högsta möjliga nivå krävs att de är motiverade och tränaren har flera olika behov att tillfredsställa (Maier et al. 2016). Inom elitidrotten är pengar en faktor som påverkar spelarens val av förening, land och i unga år valet av idrott. Pengar är därmed en yttre faktor till motivation och ett incitament som påverkar spelarens prestation (Franck & Nüesch

2011). Exempel på detta är att spelare ändrar nivån i sin ansträngning i förhållande till kontraktstid och hur lönesituationen ser ut. Maxy, Fort och Krautman (2002) fann att basebollspelare med långa kontrakt minskade sina ansträngningar strategiskt och Fricks (2011) forskningsresultat visar att fotbollsspelare ökar sin prestation med 2-3% under deras sista kontraktsår. I enighet med dessa resultat fann Lehn (1982) att spelare med långa kontrakt befinner sig oftare på skadelistan, än spelare med kontrakt som sträcker sig två år framåt eller kortare. För att inte dessa yttre faktorer ska påverka spelarnas prestation behöver föreningar och tränare skapa en prestationshöjande miljö genom andra motiverande incitament (Cadsby, Song & Tapon 2007). Dessa incitament behöver inte vara direkt kopplade till prestation, utan istället leda till en ökad arbetstillfredsställelse (Herzberg 1968). Forskning från andra kontexter än elitidrott visar att arbetstillfredsställelsen påverkas av privatlivet. Exempelvis fann Calvo-Salguero, Martinez de Lecea och Carrasco-Gonzalez (2011) att konflikter mellan jobb- och familjesituationen hos spanska kommunarbetare påverkade arbetstillfredsställelsen negativt. Boyar, Maertz och Pearson (2005) fann att medarbetare uppskattar när deras arbetsgivare visar på en förståelse för balansen mellan arbete och privatliv samt att organisation kan visa på stöd vid personliga dilemman. Konflikter mellan jobb och privatlivet kan leda till ökad sjukfrånvaro. För att undersöka vilka incitament som påverkar elitidrottarens arbetstillfredsställelse, jämför Maier et al. (2016) motiverande och tillfredsställande incitament hos elitidrottare, med tränares bedömning av samma spelares prestation. En ökning av spelarnas tillfredsställelse i privatlivet leder till ökad prestation. Forskarna använde sig av fem incitament som ansågs påverka spelarens generella arbetstillfredsställelse: lön, monetär bonus, hur väl spelarens familj integreras, stöttning av en andra karriär och stöd vid privata problem.

Ur Maier et al. (2016) forskning framgår att lön samt stötning av en andra karriär inte har någon direkt påverkan på spelarnas arbetstillfredsställelse och därmed inte heller någon påverkar på spelarens prestation. Däremot kan lön vara ett lockande incitament när spelare ska värvas. I motsats till detta påverkar monetär bonus spelarnas arbetstillfredsställelse positivt, framför allt påverkas spelare som befinner sig i de lägre divisionerna. Detta menar Maier et al. (2016) beror på att ekonomiska medel blir viktigare när inte lönen täcker upp det degliga levernet, som det i större grad gör för spelare i de högre divisionerna.

Vidare fann Maier et al. (2016) att både support när spelarens familj ska integreras samt stöttning vid privata problem påverkar spelarnas arbetstillfredsställelse positivt. Spelarna ska kunna fokusera på sin idrott med bästa möjliga förutsättningar, vilket privata problem och konflikter med familjen distraherar spelaren från att göra. Spelare med en väl integrerad familj upplever mindre konflikter i hemmet och fokuserar bättre på idrotten. Exempel på distraherande moment i elitspelarens arbetsförhållande, som kan skapa konflikt mellan familj och jobb är oregelbundna arbetstider samt medias bevakning av spelaren och laget. Maier et al. (2016) anser att för nya spelare hade support när spelarens familj ska integreras samt stöttning vid privata problem ökad betydelse. Detta då familjemedlemmar till nya spelare tenderar att inte ha vänner eller bekanta i den nya staden och därav kan uppleva en ensamhet under träning eller match.

Föreningar bör bygga organisatoriska strukturer som erbjuder lättillgänglig assistans och support vid privata problem. Dessutom erbjuda en välkomnande miljö för spelarens familj och hjälpa till med integreringen av familjen. Båda dessa typer av support leder till att spelarens arbetstillfredsställelse ökar, vilket innebär att spelaren presterar bättre. Att dessutom erbjuda dessa motiverande incitament samt denna stöttning konstant, re-

duceras risken för att spelarens prestation ska avta över tid (Maier et al. 2016), vilket tidigare forskning visat att prestationen kan göra (Maxy et al. 2002; Lehn 1982). I relation till spelarens prestation över tid, menar (Maier et al. 2016) att spelarens behov av olika incitament förändras. Exempelvis är det troligare att familjen är internerad efter en längre tid i den nya staden och föreningen behöver därmed inte bistå med denna typ support i hög grad. Samma princip kan gälla gällare privata problem som en spelare kan erfar. Över tid kan spelarens nätverk öka till den grad att organisations support inte är nödvändig. Nedan följer en analys av både vad handbollstränarna anser sig motiveras av samt vilka faktorer som de anser motiverar spelare.

4.10 Analys av handbollstränares motivation

I resultatet uppvisar handbollstränarna beteenden som tyder på att de motiveras av inre faktorer. En större del tränarnas beteenden inom deras elitledarskap grundar sig i att de vill uppnå eller upprätthålla en god relation med spelarna. Detta kan ses som ett motiverande incitament hos tränarna och mer specifikt definieras som en typ av inre motivation, då det inte är fysiska och yttre faktorer som motiverar tränaren. Tränarna har gjort ett val att arbeta som elittränare och känslan av att de klara av denna yrkesroll skapar en tillfredställelse, vilket Deci och Ryan (1985) menar är definitionen av inre motivation. Att tränarna uppnår goda relationer och därmed också blir bättre på det genom erfarenhet, kan liknas med Vallerands (1997) begrepp inre motivation, där individen finner glädje i att bli bättre på något.

Lön som motiverande faktor är det enbart en tränare som diskuterar och han ansåg att lön inte är motiverande. Inte heller någon annan typ av monetär ersättning. Yttre motiverande incitament anses inte som en legitim anledning till att fortsätta med yrket som elittränare. Samtidigt har alla tränare börjat sin tränarkarriär efter att spelat aktivt upp i vuxen ålder. Att kunna välja sin yrkesmässiga karriär bygger på att det finns ekonomiska möjligheter i framtiden. Att det går att leva ett stabilt och tryggt liv med tränaryrket som inkomstkälla. Därav spelar de yttre faktorerna roll för valet av yrke, trots av tränarna hävdar att fysisk belöning inte är anledning till varför de fortsätter denna karriär. För tränarnas framtida mående är denna inställning hälsosam, då ledare som motiveras av yttre faktorer tappar i motivation (Hassmén och Hassmén 2010). För att hålla motivationen hög behöver ledare finna inre faktorer som är motiverande, vilket handbollstränarna uppvisar att de har gjort genom att motiveras av både individuell och gruppens utveckling. Att tränarna motiveras av att utveckla individer, grupper och organisationer går att likna med Vallerands (1997) begrepp inre motivation för att uppnå något. Tränarna finner glädje i att vara en del av skapandet av nya individer, genom att spelaren även utvecklas som människa utanför handbollsplanen. Eller en glädje av att skapa en gruppdynamik där medlemmarna utnyttjar varandra till den grad att resultatet förbättras.

För att tränarna ska kunna motiveras av att uppnå en god relation till spelarna krävs även att spelarna upplever att relationen är fungerande. Dessa parter går inte att separera från varandra och det krävs engagemang från båda för att relationen ska bli god (Jowett 2017). En spelare ska känna sig motiverad till att utöva idrotten under tränarens ledarskap och för att uppnå detta behöver ledaren skapa en förståelse för vad som motiverar spelarna. Om en ledare försöker motivera på ”fel” sätt kan amotivation uppstå (Deci & Ryan 1985), exempelvis om en spelare upplever att tränaren använder fel strategier i sitt ledarskap kan slutmålet framstå som oåtkomligt. För att undvika att amotivation upp-

kommer behöver tränare känna sina spelare och förstå vad som motiverar dem, vilket nästa avsnitt berör.

4.11 Vad motiverar en handbollsspelare?

Hur tränarna ser på vad som motiverar spelare att prestera på topp går att analysera utifrån Maslows (1987) behovshierarki och huruvida tränarna hjälper spelarna att uppnå varje steg i trappan. Det första behovet är de grundläggande behoven som krävs för att överleva. Detta är inget behov som tränarna i större grad upplever sig ansvariga för, vilket kan bero på att dessa behov ses som självklara i den kontext som tränarna befinner sig i. Spelarna ska kunna vara tillräckligt professionella för att uppnå dessa krav på egen hand. Tränarna anser på att de ska finnas som stöd och support, i olika grad, vilket kan innebära att hjälpa en spelare med boende om det dilemma skulle uppstå. Detta är dock något som andra personer inom föreningen brukar ansvara för. Behovet av trygghet är något som tränarna uppvisar att de anser väsentligt för spelarnas motivation, främst genom att visa en förståelse för hälsa och välmående. Tränarna vill finnas som stöd för spelarna, både på och utanför planen. De diskuterar med utvalda individer om stämningen i gruppen eller om någon upplevs må dåligt. Alla tränaren anser dessutom att de ska prata med alla spelare och se till skapa en relation till dem, vilket kan hjälpa tränaren att förstå när behovet av trygghet inte är uppnått och varför. Att hela tiden skapa en förståelse för spelarnas privatliv och civila situation ökar chansen att spelarnas behov av trygghet uppnås, vilket kan leda till att spelarna tar mer riskfyllda beslut samt prövar på nya idrottsliga arbetsuppgifter. Behovet av kärlek och gemenskap är uppdelat i både sociala och familjära förhållanden. En tränare kan därmed enbart bistå med support för att de sociala förhållandena ska upplevas tillräckliga för spelarna. Detta sker genom att tränarna försöker uppnå goda relationer till alla spelare samt ger utrymme för spelarna att socialisera. När spelaren och tränarna lär känna varandra tillräckligt bra uppnås behovet av gemenskap.

Spelarnas behov av uppskattning är inget som tränarna uppenbart framställer i intervjuerna. Däremot vill tränarna föra samtal och kommunicera med spelarna på olika sätt, exempelvis genom individuella samtal. Vid sådana samtal diskuteras bland annat roll i laget, speltid och förväntningar på framtiden. Spelarens status uppmärksammas och tränaren visar på uppskattning och respekt, vilket fyller behovet av lägre nivå av uppskattning. I sin tur kan sedan den högre nivån av uppskattning uppfyllas när spelaren tror på sig själv upplever sig som kompetent inom sitt utövande. Det sista behovet som ska uppfyllas är behovet av självförverkligande. Spelare som befinner sig på denna nivå är som mest motiverade och kommer därmed att prestera sitt yttersta, vilket gynnar lagets resultat. Då detta behov ständigt förändras och skiljer sig markant mellan individer, behöver tränarna föra en konstant dialog med spelarna och bistå med hjälp för att behovet av självförverkligande ska uppfyllas hos spelarna. Tränarna anpassar sina krav och förväntningar på spelarna utifrån exempelvis spelarnas erfarenhet. Denna anpassning innebär att en spelare aldrig behöver känna sig fullärda eller otillräckliga. Det existerar konstant nya utvecklingsmöjligheter som är rimliga att nå. Om tränaren har samma kravbild på alla spelare och ger dem samma förutsättningar till att uppnå sitt behov av självförverkligande, uppstår risken att flera spelare inte uppnår sina behov. Antingen för att kravbilden är orimlig eller för att den upplevs som för lätt.

Maslows (1987) behovshierarki förstärker bilden av att tränarna är medvetna om att spelare har olika behov och att detta kräver en anpassning i ledarskapet. Sett ur de olika

behoven, framställs att spelare kan befinna sig på olika steg i hierarkin och därmed behöver olika stöd för att ta nästa steg och förhoppningsvis slutligen uppfylla behovet av självförverkligande, vilket gynnar den idrottsliga prestationen. I nedan analysavsnitt diskuteras hur tränarna förhåller sig till hur spelarens privatliv påverkar dennes motivation.

4.11.1 Handbollspelares privata stöttning

Att tränarna anser att privatlivet kan påverka spelarens prestation till olika grad, tyder på att tränarna anser att en spelare motiveras av en arbetssituation där det existerar en balans mellan idrott och privatliv. Denna insikt stärker resultatet från Maier et al. (2016) forskning, där forskarna beskriver att spelare som får stöttning med integrering av familj samt support vid privata bekymmer, upplever en större arbetstillfredsställelse och presterar därmed bättre. I resultatet i denna studie är det ingen tränare som nämner att de upplever ett ansvar för integrering av spelarens familj. Detta kan bero på att de flesta nya spelare i en handbollsförening flyttar från andra svenska städer och därmed uppstår ingen större kulturkrock för spelarens familj. En annan anledning till att tränarna inte nämner detta kan vara att spelare som tränarna handskas med är unga och därmed inte har någon familj (partner och barn) som behöver integreras. Support vid privata bekymmer är dock något som tränarna beskriver att de vill bistå med, i olika grad. Denna support är en konsekvens av att tränarna anser att privatlivet påverkar prestationen och ser därmed en positiv konsekvens av att hjälpa spelarna. Hur mycket tränarna vill veta om spelarnas privatliv samt hur aktivt tränarna tar reda på hur spelarnas privatliv ser ut, varierar mellan tränarna.

Maier et al. (2016) menar att spelare inte upplever att tränare och förening behöver visa stöttning av en andra karriär för att öka spelarnas tillfredsställelse. Tränarna i denna studie anser i motsats till detta att det är av stor vikt att stötta och anpassa sig efter spelarnas studier eller jobb. Denna skillnad i resultat kan bero på hur elitidrotten är representerad i den forskning som Maier et al. (2016) genomfört och den elitmiljö som denna uppsats ämnar behandla. Handbollstränarna anser att en förutsättning i deras arbete är att många spelare jobbar eller studerar vid sidan om idrotten för att deras inkomst ska gå ihop. Detta behöver tränarna anpassa sig efter och stötta, vilket även beskrivs av tränarna som ett beteende som spelarna uppskattar och gör att de väljer att fortsätta med elit-handboll. Denna skillnad i resultat stärker ett resonemang som Maier et al. (2016) för, gällande att motiverande incitament för spelare varierar kraftigt mellan kulturer samt mellan olika nivåer inom idrotten. Exempelvis hur stor del av spelarna i en trupp som är heltidsproffs och därmed inte har tid för en andra karriär. Som tränare innebär ovan diskussion att det krävs en insyn i spelarnas livssituation för att förstå vilka incitament som kan motivera spelaren samt en förståelse att dessa incitament kan variera även inom samma trupp. Genom denna förståelse och stöttning känner spelaren en större tillfredsställelse med idrotten vilken inte bara kommer påverka resultatet positivt (Maier et al. 2016), utan även påverka relationen mellan spelare och tränare positivt. Utöver att tränarna anpassar hur de motiverar utifrån spelarens privatliv, sker även en anpassning utifrån spelarnas erfarenhet. Nedan analysavsnitt behandlar denna anpassning.

4.11.2 Motivation utifrån erfarenhet

I resultatet påvisas att tränarna anpassar sitt ledarskap utifrån spelarens erfarenhet och vad tränaren ställer för krav på spelarna. Detta innebär att tränaren även anpassar sitt beteende i att motivera. En oerfaren spelare som behöver speltid, behöver motiveras till att fortsätta träna och utveckla de egenskaper som tränaren anser väsentliga. En mer erfaren spelare kan behöva motiveras att fortsätta utvecklas, vilket upplevs mer självklart

för en oerfaren spelare. För en tränare är det därmed nyttigt att förstå innebörden av exempelvis Vallerands (1997) tre typer av inre motivation samt acceptera att det kan förekomma spelare som motiveras av yttre faktorer, trots att tränarna anser att pengar och lön inte ska vara en motiverande incitament. Hur en tränare förhåller sig till en spelare kan skilja beroende på om spelaren motiveras av att lära sig nya kunskaper, av att bli bättre på utövandet, av att utövandet upplevs spännande eller av att tjäna pengar på idrotten.

Om tränarna inte anpassar motivationen utifrån spelarens erfarenhet, uppstår risken att orsaker till amotivation uppstår. Ett scenario där amotivation kan uppstå är när en oerfaren spelare upplever att denna inte har tillräcklig förmåga att klara av utövandet, då tränaren ställer samma krav som en erfaren spelare får. Ett annat exempel är om en spelare upplever att ansträngningen är större än belöningen, det vill säga att tiden som läggs ned på träning inte resulterar i önskat resultat. Tränare bör inte heller underskatta vikten av att få alla spelare i truppen motiverade då, som Maier et al. (2016) beskriver det, en minsta marginal av ökning i spelarens prestation kan vara skillnaden mellan att lyckas eller misslyckas. Likt tidigare avsnitt gällande spelares privatliv och motivation, behöver tränaren förstå vilka incitament som motiverar en spelare och hur spelarens erfarenhet påverkar dessa incitament. Efter ovan presenterade teorier innehållande ledarskap och motivation samt med tillhörande analyser, följer nedan ett sammanfattande kapitel där slutsatser diskuteras.

5 Slutsats & diskussion

Syftet med uppsatsen är att, utifrån elittränarens erfarenheter, beskriva och analysera relationen mellan spelare och tränare med avseende på hur ledarskap och motivation påverkar denna relation. Samt att diskutera vilka möjligheter till utveckling som finns hos både spelare och tränaren själv. Syftet stöds dessutom upp av tre stycken forskningsfrågor: hur beskriver elittränare sin roll och sitt ansvar i relationen mellan tränare och spelare, hur påverkas elittränarens relationsbyggande av att en trupp består av unika individer med olika förutsättningar och krav samt vilken betydelse har spelarnas privatliv för elittränarens ledarskap. Jag menar att syftet och forskningsfrågorna besvaras löpande genom uppsatsens uppbyggnad av resultat-, teori- och analyskapitel. Vilket utrymme för utveckling som finns för tränarna beskrivs ytterligare genom nedan sammanfattande slutsatser samt utifrån uppsatsens bidrag, begränsningar och framtida forskningsmöjligheter.

Elittränarna i denna studie beskriver att grunden i deras ledarskap bygger på att uppnå en god relation till sina spelare. För att uppnå detta krävs bland annat ett transformativt ledarskapsbeteende där tränaren tar hänsyn till både spelaren som individ, men även som privatperson. Spelarens erfarenhet och privatliv påverkar vad spelaren motiveras av och tränaren bör därför anpassa sitt ledarskap samt kravbild på spelaren utifrån dessa faktorer för att uppnå en god relation. Dessutom påverkas tränarens ledarskap av vad tränaren själv motiveras av. För att tränaren ska kunna ta reda på vad som motiverar en spelare, behöver parterna tillsammans uppnå en god relation där både tränare och spelare litar på varandra. Detta kräver en tydlig dialog och kommunikation, där tränaren tar ansvar för hur relationen ska upprätthållas och fortgår. Tränaren har ett stort ansvar att synliggöra för spelarna och gruppen hur balansgångar kring beteenden ska hanteras.

Eftersom en tränare inom svensk elithandboll för herrar ansvarar för tjugotalet utövare, krävs att tränaren utvecklar sina förmågor att vara en människokännare samt skapar forum där spelarna individuellt får chans att lära känna tränaren och vice versa. Dessutom förekomma rullians på spelare inom Handbollsligan, vilket medför att tränaren har färre relationer att bygga upp under varje säsong när det nya spelare skriver kontrakt med föreningen. Det kan uppfattas som omfattande för en tränare att lära känna en trupp av spelare, men relationen kräver en viss distans och mycket av tränarens generella beteende banar väg för att goda relationer kan uppnås.

I analysavsnitten rörande motiverande incitament för spelarna, är det nödvändigt att reflektera över att en spelare inte behöver motiveras av en faktor. I litteratur och ovan analys framställs motivation som ett fenomen där en individ motiveras av en typ av incitament, när det i själva verket kan förekomma flera olika faktorer som påverkar olika mycket. Dessa motverkande faktorer kan dessutom öka eller minska över tid, vilket en tränare behöver vara medveten om och föra en kontinuerlig kommunikation med spelaren om.

5.1 Uppsatsens bidrag

I avsnittet gällande avgränsningar i början av rapporten påpekade jag att ambitionen med denna studie inte är att generalisera resultat och slutsatser utanför uppsatsens kontext. Däremot hoppas jag att resultatet ska bidra med tankar och funderingar för gemene läsare och inte bara för exempelvis handbollstränare i Sverige. Detta då det kan finnas delar av rapporten som går att jämföra med en annan kontext eller idrott. Exemplevis är

resultat- och analyskapitel framställt på sammantagna och tolkade resonemang utifrån fem stycken elittränares erfarenheter och denna uppsats kan därmed användas som stöd i andra tränarens ledarskap. Min förhoppning är att tankar och resonemang som är presenterande ovan skapar diskussion och får ledare att öppna ögonen för en reflektion av sitt egna ledarskap. Att vara öppen för utveckling är en viktig egenskap för en tränare, vilket också tränarna i denna studie beskrev. Exempelvis kan en tränare, efter ha läst denna rapport, förstå innebörden av att föreningen hjälper en ny spelare med att integrera dennes familj och att det kan finnas ett behov av detta. Trots att inte någon av tränarna i de intervjuer som jag genomförde nämnde detta som en påverkande faktor av spelarnas motivation.

Empirin i uppsatsens analysavsnitt stärker även forskningen som framkommit inom flera vetenskapliga fält, såsom att en spelares privatliv är något som en tränare bör anpassa sig efter och visa support för. Detta för att spelarens arbetstillfredsställelse ska vara hög, vilket får spelarna att prestera bättre. Uppsatsen styrker även forskning som visar på att ett transformativt ledarskapsbeteende hos en tränare leder till en positiv effekt hos spelarna, det vill säga ett ökat förtroendet för tränaren. Slutligen styrks även den forskning som beskriver att mitten av ett idrottsligt ledarskap består av relationen mellan tränare och spelare.

Analys och slutsatser påverkas av de begränsningar som följer med valt studieobjekt samt urvalet av teoretiska litteratur. Nedan följer en diskussion kring några av de val av vetenskapliga teorier som gjorts och hur dessa begränsar uppsatsen.

5.2 Begränsningar i litteraturen

I den forskning som Maier et al. (2016) genomfört användes tränare som källa för att bedöma spelarnas prestation. Detta val vägdes emot exempelvis att låta andra spelare, journalister eller fans genomföra denna bedömning. Alla alternativ som presenterades vägdes med för- och nackdelar. Dock anser jag att det saknades kritik mot valet att låta tränarna bedöma spelarna. Det finns flera faktorer som kan påverka en tränarens bedömning att ta beaktning, såsom att en tränare eventuellt inte bedömer en spelare rättvist om det finns en emotionell koppling mellan dem båda. Tränare kan ha spelare som favoriseras eller vara upprörd på en spelare efter dåligt prestation, vilket kan påverka tränarens bedömning av spelaren. Gällande Maier et al. (2016) forskning går även att diskutera hur jag använde mig av forskningens resultat i denna studie. Maier et al. (2016) diskuterar hur organisationer som helhet ska anpassa sig utifrån motiverande incitament för elitidrottare. Alla dessa faktorer kan upplevas som för stora för en tränare själv att anpassa sig efter, dessutom när en trupp kan bestå av flertalet spelare. Jag menar dock att en elittränare inom svensk handboll har såpass stor insyn i hur föreningen sköts och kan ställa krav på hur saker ska fungera, att det går att dra slutsatser utifrån Maier et al. (2016) forskning i jämförelse med en elittränarna i denna studie.

En ytterligare diskussion som går att föra är kring förhållandet mellan Smith et al. (2017) och denna studie. Smith et al. (2017) genomförde sin vetenskapliga undersökning på fyra olika cricketlag i Australien. Bortsett från den kulturella skillnaderna mellan Australien och Sverige, existerar det skillnader mellan sporterna i sig. Dessa skillnader kan påverka hur tränare, och lagkaptener i denna studie, agerar i sitt ledarskap samt vad spelarna förväntar sig av en ledare i denna sport. En match i cricket kan pågå i flera dagar, vilket förändrar situationen för ledarna i förhållande till en handbollsmatch som pågår i 60 minuter. Den stora likheten mellan dessa sporter, som gjorde att jag valde att

använda artikeln, var att en tränare i cricket ansvara för en stor mängd spelare. Under en match befinner sig elva spelare på planen och till detta tillkommer nästan lika många spelare som tränar med truppen. En handbollstränare ansvara för ungefär 20 spelare, vilket gör att truppen består av ungefär lika antal spelare. Som tränare innebär detta att det är cirka 20 spelare som ledarskapet ska anpassas efter och bygga relationer till. Om en liknande studie som Smith et al. (2017) genomförde, hade baserats på exempelvis tennistränare hade den idrottsliga kontexten varit för olik för att användas i denna studie.

I likhet med ovan diskussion om antal spelare som en tränare förfogar över, är det gällande antalet individer en relation innehåller, som denna diskussion behandlar. I sin forskning, beskriver Jowett (2017) relationen mellan tränare och spelare som ett förhållande innehållande två individer. I sak är det inte fel, då tränaren skapar individuell relation till vardera spelare och det kan aldrig finnas fler än en spelare i vardera unik relation. Jag anser dock att Jowett (2017) saknar diskussion gällande det faktum att många tränare har ansvar för flertalet spelare och därför har många relationer att försöka nå bäst möjliga resultat med. En tränare kan inte lägga uppenbart mer tid på vissa spelare inom en grupp om målet är att uppnå en god relation med alla spelare. Dock använder Jowett (2017) mycket informativ och intressant vetenskap i sin artikel som jag menar väger upp för avsaknaden av diskussion gällande antal relationer en tränare kan ha.

Utöver de begränsningar som följer med urvalet av teoretisk litteratur, bidrar valet av handbollstränare som studieobjekt till ytterligare restriktioner i analys och slutsats. Dessa begränsningar samt vilket utrymme för framtida forskning att vidareutveckla vetenskapen kring idrottsliga relationer som existerar, diskuteras i det avslutande avsnittet nedan.

5.3 Studieobjektets begränsning & vidare forskningsmöjligheter

Handbollen är inte bland topp tio av de mest populära idrottsaktiviteterna eller topp tio i antal föreningar i Sverige (Riksidrottsförbundet 2016), vilket medför att det finns många tränare och spelare vars relation kan se annorlunda ut jämfört med hur den ser ut inom handbollen. En studie med fotbollstränare kan exempelvis bidra till att resultat går att generalisera på en större mängd utövare, då fotboll är den idrott med flest utövare i Sverige (Riksidrottsförbundet 2016). Framtida forskning kan därmed jämföra elittränare från olika idrotter för att analysera hur relationen mellan spelare och tränare yttrar sig inom olika kontexter.

Ytterligare begränsning i detta arbete är att det enbart är män som intervjuas samt enbart ledare för lag innehållande manliga spelare. En liknande studie på elitledarskap och relationer mellan tränare och spelare inom handbollen för damer eller med kvinnliga ledare kan bidra med andra resultat och därmed skapa en plattform för tränare att ta lärdom av. Jowett och Nezelek (2012) fann exempelvis att om tränare och spelare är av samma kön, är det större chans att relationen uppnår hög kvalitet. Detta kan bero på att tränare och spelare upplever en samhörighet med individer av samma kön. I denna studie användes dessutom enbart elittränare från Sverige och där fyra utav fem inte hade erfarenhet av att arbeta som tränare i andra länder eller kulturer. Framtida forskning kan innehålla en kulturell analys, där olika kulturer jämförs för att påvisa hur ledarskapet samt relationsbyggandet formas olika beroende på landet som tränaren befinner sig i eller är upplärd i.

I denna studie las fokus på tränares erfarenheter och åsikter. Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek och Boen (2014) har i sin forskning påvisat andra individers roller och ansvar för ledarskapet i ett lag, utöver de formella ledarna. Därav kan det vara intressant att i framtida forskning beakta ledarskapsbeteenden hos fler individer än tränare. Ytterligare forskningsmöjlighet, i förhållande till att jag enbart använt mig av data från tränare, är att kombinera denna data med spelares åsikter för att jämföra dessa två parter. Exemplevis skicka enkäter till spelare med påstående och frågor gällande relationen till sina tränare. Utifrån denna data kan en mer djupgående rapport skrivas om relationen mellan tränare och spelare. Slutligen, även fast vetenskapliga teorier skapar ett djup till resultatet när dessa delar analyseras ihop, skapar även teoriramen en begränsning. Vetenskapen kring idrottsliga relationer, elitledarskap och motivation uppdateras konstant och öppnar dörrar för nya synsätt. Detta medför att till de teoretiska perspektiv som används, förekommer ofta uppdaterad eller ny forskning. Framtida forskning kring relationen mellan elittränare och spelare behöver nödvändigtvis inte använda samma vetenskapliga teoriram som använts i denna studie, utan istället välja exempelvis situationsanpassat ledarskap som vetenskapligt perspektiv och därmed påvisa ett annorlunda resultat. Detta trots att samma data används.

Uppsatsens generella tillförlitlighet bör ses som hög, då kontextens förhållande är synliggjort och förtydligt genom flera beskrivningar samt diskussioner kring begränsningar och avgränsningar. Min förförståelse och dess påverkan på innehållet har även diskuterats utförligt. Noggrant övervägd metod ligger till grund för datainsamlingen som fortgick utan komplikationer. Huruvida uppsatsens slutsatser och analyser bör ses som tillförlitliga, lämnar jag till läsaren att bedöma utifrån uppsatsen framställning som helhet.

6 Källförteckning

- Backman, Jarl (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum P.
- Denscombe, Martyn (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hassmén, Peter & Hassmén, Nathalie (2010). *Idrottsledarskap*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia & Linghag, Sophie (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Wilson, Fiona M. (2008). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Ny, utvidgad uppl. Malmö: Liber

6.1 Elektroniska referenser

- Dartsch, Christine & Pihlblad, Johan (red.) (2012). *För framtids segrar: en analys av det svenska elitidrottsystemet*. Stockholm: Centrum för idrottsforskning. Tillgänglig på internet: <http://www.gih.se/Documents/CIF/Uppdraget/2011/For-framtids-segrar.pdf> (Hämtad 2017-10-09)
- Riksidrottsförbundet (2016). *Idrotten i siffror*. Tillgänglig på internet: <http://www.rf.se/Statistik/Idrottenisiffror/> (Hämtad 2017-12-19)

6.2 Vetenskapliga artiklar

- Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun, Koh, William & Bhatia, Puja (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, ss. 951–968. doi: 10.1002/job.283

- Bezci, Sakir (2016) Investigating the Relationship between the Perceptions of Taekwondo Athletes towards Coach-Athlete Relationship, Task and Ego Orientation in Sports, and Motivation in Sports. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11 (15), ss. 8436-8447.
- Boyar, Scott L., Maertz, Carl P. & Pearson, Allison W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58 (7), ss. 919–925. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.005
- Cadsby, Bram C., Song, Fei & Tapon, Francis (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50 (2), ss. 387–405. doi: 10.5465/AMJ.2007.24634448
- Callow, Nichola, Smith, Matthew J., Hardy, Lew, Arthur, Calum A., & Hardy, James (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, ss. 395–412. doi: 10.1080/10413200903204754
- Calvo-Salguero, Antonia, Martinez de Lecea, Jose-Maria S. & Carrasco-Gonzalez, Ana-Maria (2011). Work-Family and Family-Work Conflict: Does Intrinsic-Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of General Job Satisfaction? *Journal of Psychology*, 145 (5), ss. 435-461. doi: 10.1080/00223980.2011.584082
- Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), ss. 227-268.
- Figgins, Sean G., Smith, Matthew J., Sellars, Christopher N., Greenlees, Iain A., & Knight, Camilla J. (2016). “You really could be something quite special”: A qualitative exploration of athletes’ experiences of being inspired in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, ss. 82–91. doi: 10.1016/j.psychsport.2016.01.011
- Franck, Egon, & Nüesch, Stephan (2011). The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economics*, 43 (23), ss. 3037–3049.
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32 (14), ss. 1389–1397. doi: 10.1080/02640414.2014.891291
- Frick, Bernd (2011). Performance, salaries and contract length: Empirical evidence from German soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6 (2), ss. 87–118.
- González, Sixto, Serra, Jamie, González, Irene & Hernández, Andrea (2012). What does ‘Playing Well’ mean to elite sports coaches?, implicit thinking of elite Spanish soccer coaches. *New Approaches in Educational Research*, 1(1), ss. 27-32. doi: 10.7821/naer.1.1.27-32
- Haselwood, Denise M., Joyner, Berry A., Burke, Kevin L., & Geyerman, Chris B. (2005). Female athletes’ perceptions of head coaches’ communication competence. *Journal of Sport Behavior*, 28 (3), ss. 216.
- Hardy, Lew, Arthur, Calum A., Jones, Graham, Shariff, Adie, Munnoch, Kathy, Isaacs, Izzy, & Allsopp, Adrian J. (2010). A Correlational and an Experimental Study Exa-

- mining the Sub-Components of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21, ss. 20-32. doi: 0.1016/j.leaqua.2009.10.002
- Herzberg, Frederick (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), ss. 53-62.
- Hodge, Ken, Henry, Graham, & Smith, Wayne (2014). A case study of excellence in elite sport: motivational climate in a world champion team. *The Sport Psychologist*, 28 (1), ss. 60-74. doi: 10.1123/tsp.2013-0037
- Jowett, Sophia (2007). Interdependence analysis and the 3p1Cs in the coach-athlete relationship. *Social Psychology in Sport*, 17, ss. 15-28
- Jowett, Sophia (2017). Coaching effectiveness: the coach–athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 16, ss. 154-158. doi: 10.1016/j.copsyc.2017.05.006
- Jowett, Sophia, Adie, James W., Bartholomew, Kimberley J., Yang, Sophie X., Gustafsson, Henrik & Lopez-Jiménez (2017). Motivational process in the coach-athlete relationship: A multicultural self-determination approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 32, ss. 143-152
- Jowett, Sophia & Nezlek, John (2011). Relationship interdependence and satisfaction with important outcomes in coach–athlete dyads. *Journal of Social and Personal Relationships*, 29 (3), ss. 287-301. doi: 10.1177/0265407511420980
- Lehn, Kenneth (1982). Property rights, risk sharing, and player disability in major league baseball. *The Journal of Law and Economics*, 25 (2), ss. 343–366.
- Louise Davis & Sophia Jowett (2014) Coach–athlete attachment and the quality of the coach–athlete relationship: implications for athlete’s well-being. *Journal of Sports Sciences*, 32 (15), ss. 1454-1464. doi: 10.1080/02640414.2014.898183
- Maier, Christopher, Woratschek, Herbert, Ströbel, Tim & Popp, Bastian (2016). Is it really all about the money? A study on incentives in elite team sports. *European Sport Management Quarterly*, 16 (5), ss. 592-612. doi: 10.1080/16184742.2016.1188841
- Maxcy, Joel G., Fort, Rodney D., & Krautmann, Anthony C. (2002). The effectiveness of incentive mechanisms in major league baseball. *Journal of Sports Economics*, 3 (3), ss. 246–255.
- Nash, Christine S., Sproule, John & Horton, Peter (2011). Excellence in Coaching. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82 (2), ss. 229-238. doi: 10.1080/02701367.2011.10599750
- Rowold, Jens (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, ss. 312–325. doi: 10.1080/10413200600944082
- Smith, Matthew J., Young, David J., Figgins, Sean G. & Arthur, Calum A. (2017). Transformational Leadership in Elite Sport: A Qualitative Analysis of Effective Leadership Behaviors in Cricket. *The Sport Psychologist*, 31 (1), ss. 1-15. doi: 10.1123/tsp.2015-0077
- Vallerand, Robert J. (1997) Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, ss. 271-360. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60019-2

- van Vugt, Mark (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), ss. 354-371
- Zaccaro, Stephen J., Mumford, Michael D., Connelly, Mary Shane, Marks, Michelle A., & Gilbert, Janelle A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), ss. 37-64. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00042-9

Bilagor

Informationsmail

Hej igen, (NAMN)!

Kul att du ville ställa upp på detta!

Jag har nu kommit längre i min uppsatsprocess och tänkte ge dig lite mer information om vad intervjun ska handla om, samt planera in tillfälle för intervju.

Tanken med uppsatsen och intervjun är att utforska relationen mellan spelare och tränare, utifrån elittränarens syn. Frågorna kommer handla om vad som ligger till grund för en god relation mellan just spelare och tränare, och hur en trupp med individer med olika behov påverkar dig som tränare och ditt ledarskap.

Som jag nämnde i första mailet så kommer intervjun ta ca 45-60 min att genomföra och all information behandlas konfidentiellt, dvs. så är det bara jag och ev. min handledare som vet vem som sagt vad i uppsatsen. Jag kommer även att spela in intervjun, detta för att slippa anteckna under intervjun och för att enklare kunna jobba vidare med informationen. Säg till om du skulle ha någon emot detta. Inga ljudfiler kommer att sparas när uppsatsen är färdig. Även fast det inte är några känsliga ämnen vi kommer beröra vid intervjun, så ska du ändå veta att du när som helst kan avbryta din medverkan. Innan, under eller efter intervjun.

Min förhoppning är att hinna genomföra mina intervjuer innan den 20/10, men det är ingen kris om det skulle bli senare än så. Jag skriver mina förutsättningar för bokning av intervju, så får du skriva när det passar dig eller om vi får styra om helt. De dagar och tider som passar mig bäst är:

Tisdag, onsdag, fredag, lördag och söndag nästa vecka (v. 41). Mellan 08.00 - ca 15.00 kan jag egentligen när som helst. Veckan därpå (v. 42) kan jag måndag, onsdag och torsdag samma tider. Skulle inget av det här fungera så löser vi det med senare datum.

Jag tänker att vi ses på något trevligt fik och genomför intervjun.

Allt gott!

/ Hampus

Intervjuguide till kandidatuppsats

■ **Tränaren får berätta om sin tränarkarriär - från start till idag**

- Olika föreningar?
- Olika åldrar?
- Varför blev du tränare?
- Hur länge har du varit elittränare i Handbollsligan (Elitserien)?
 - Vad anser du vara skillnaden mellan elit- och ungdomstränare?

Teman

■ **Tränarens roll i relationen mellan spelare och tränare**

- Vad anser du är viktigt vid en god relation mellan spelare och tränare?
- Vad är största skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad relation?
 - Hur påverkas du som tränare av detta?
- Vilka egenskaper är nödvändiga att besitta (både hos tränaren och hos spelaren) för att relationen ska fungera?
- Hos vem ligger ansvaret för en fungerande relation?
 - Är det här något du brukar fundera och reflekterar över? Hur då/varför?
- Hur stor skillnad är det mellan olika lag att uppnå goda relationer?
- Hur mycket påverkar det sportsliga resultatet relationen mellan dig och spelarna?
- Hur påverkar löneskillnader relationen mellan spelare och tränare?

■ **En trupp som består av många olika behov**

- Hur handskas du med en trupp och relationer, när individer har olika behov och förutsättningar?
 - Hur mycket spelar åldersskillnader på spelarna in?
 - Vilka andra faktorer hos spelarna upplever du påverka gruppen?
 - Hur tar du vara på spelares kompetens på bäst möjliga sätt?
- Vart går gränsen mellan att låta unga spelare få utrymme och sportslig framgång?
- Vad innebär det för en trupp (och för dig som tränare) att ha erfarna spelare tillgängliga?
- Hur skapar du utrymme och möjligheter för alla att utvecklas?
 - Behöver alla lika mycket utrymme?
- Vad är motivation för dig?
- Hur motiverar du spelare? Vad upplever du motiverar dem?
- Motiverar du spelare på olika sätt?
 - På grund av vilka faktorer?
- Vilket ansvar har andra spelare inom laget för motivationen?

- Inom en elitgrupp, vilket ansvar har spelaren själv, som kan få betalt av föreningen, att vara motiverad?

■ **Ledarskap utifrån privatliv**

- Hur ser du på spelarnas privatliv - vilken insyn vill/behöver du ha?
- Anpassar du ditt ledarskap utifrån spelarnas privatliv?
- Vad är rimligt som tränare att lägga sig i kring spelares privatliv?
- Hur mycket upplever du att spelarens privatliv påverkar prestationen på planen?
- Vad för krav är rimligt att ställa som tränare på hur mycket privatlivet ”får” påverka?

■ **Relationens påverkan på spelare och tränare**

- Vad upplever du att en god relation med dina spelare kan leda till?
- Är det något mer än det sportsliga som räknas?
- Upplever du att du kan utvecklas av de olika relationer till spelarna som finns?

■ **Övriga synpunkter eller funderingar**



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se