

Baskettränares perspektiv på ledarskap, lärande och motivation

En fenomenografisk studie om ledarskap,
lärande och motivation i en ideell kontra
professionell kontext

Max Jonevret & Oskar Werner

Handledare
Mai Lundemark



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik på sociologiska institutionen vid Lunds Universitet

Sidantal: 44

Titel: Baskettränares perspektiv på ledarskap, lärande och motivation.
- En fenomenografisk studie om ledarskap, lärande och motivation i en ideell kontra professionell kontext

Författare: Oskar Werner och Max Jonevret

Handledare: Mai Lundemark

Datum: 2023-01-08

Sammanfattning: Ledarskap är väsentligt för att en organisation ska utvecklas och fungera på bästa sätt. Det är viktigt för alla organisationer oavsett vilka förutsättningar som finns i det enskilda fallet. Men på vilket sätt detta påverkar är inte lika självklart och därför ämnar denna uppsats att undersöka likheter och skillnader i synen på ledarskap inom en professionell kontra ideell kontext. För att göra detta riktar uppsatsen in sig på ett område där både ideell och professionell verksamhet bedrivs, vilket är inom idrotten basket. Detta medför att det är möjligt att studera ledarskap i olika kontexter men inom samma område.

Uppsatsen utgår från en fenomenografisk metodansats där insamling av data sker genom semistrukturerade intervjuer med baskettränare inom både ideell och professionell verksamhet. Teorikapitlet används för att ge teoretisk kontext till empirin och definierar därför ledarskap, kopplar det till motivation och lärande samt presenterar en rad olika ledarskapsstilar. Vidare presenteras resultatet av studien och delas upp i de likheter och skillnader som hittats samt detta i relation till motivation och lärande. Avslutningsvis förs en analys och diskussion av resultatet som sammanfattas i en slutsats där även förslag på vidare forskning görs.

Nyckelord: Ledarskap, motivation, lärande, ideell kontext, professionell kontext.

Innehållsförteckning

Förord	3
1. Inledning	4
1.1 Avgränsningar.....	5
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Bakgrund.....	6
2. Metod	7
2.1. Kvalitativ metod.....	7
2.2 Fenomenografi.....	7
2.3 Urval.....	9
2.4 Genomförande.....	10
2.4.1 Semistrukturerade intervjuer.....	10
2.4.2 Transkribering och bearbetning av data.....	11
2.5 Validitet.....	13
2.6 Etik.....	14
2.7 Källkritik.....	15
2.8 Metodreflektion.....	16
3. Teori	18
3.1 Ledarskap.....	18
3.2 Ledarskapsstilar.....	19
3.2.1 Situationsanpassat ledarskap.....	20
3.2.2 Transformativt ledarskap.....	20
3.2.3 Sex emotionella ledarskapsstilar.....	21
3.2.4 Utvecklande ledarskap.....	23
3.2.5 Konventionellt ledarskap.....	24
3.3 Ledarskap i relation till idrott, motivation och lärande.....	24
3.3.1 Tränarens inflytande på spelarnas engagemang inom idrott.....	24
3.3.2 Tränarens främjande av lärande.....	25
4. Resultat	26
4.1 Likheter i synen på ledarskap.....	26
4.1.1 Kommunikation.....	26
4.1.2 Struktur.....	26
4.1.3 Förståelse av individen.....	27
4.2 Relationen mellan ledarskap, motivation och lärande.....	27
4.2.1 Motivation.....	28
4.2.2 Lärande.....	29

4.3 Skillnader i synen på ledarskap inom en ideell kontra professionell kontext	30
4.3.1 Demokratisk eller icke-demokratisk	31
5. Analys och diskussion.....	33
5.1 Likheter i synen på ledarskap	33
5.2 Motivation och lärande	34
5.2.1 Motivation.....	34
5.2.2 Lärande	35
5.3 Skillnader i synen på ledarskap inom en ideell kontra professionell kontext	36
6. Slutsats.....	39
7. Referenslista	41
8. Bilagor	43
8.1 Samtyckesbrev.....	43
8.2 Intervjuguide	44

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla de organisationer och de intervjupersoner som denna studie har baserats på! Tack för att ni la ner tid och energi och tack för att ni delgav spännande tankar och reflektioner. Utan er hade denna uppsats inte gått att genomföra!

Slutligen vill vi tacka vår handledare Mai Lundemark, som har gett oss viktiga inspel och stöttning under hela vårt arbete! Dessutom vill vi tacka Maria Löfgren Martinsson som stöttat oss genom hela vår tid på PA-programmet! Stort tack!

Oskar Werner & Max Jonevret

1. Inledning

Ledarskap är något som återfinns i alla olika delar av samhället, det finns i såväl politiken och näringslivet som inom idrottsvärlden. Ledarskap är något som ofta ses som väsentligt för att en organisation ska fungera och ha möjlighet att utvecklas. Det finns många olika sätt att se på ledarskap och hur det fungerar, många tänker säkert på politiker, chefer och fotbollstränare. Ledarskap finns överallt runt omkring oss, både i privat och professionella sammanhang. Det finns många sätt att se på ledarskap och hur det bör definieras, ett sätt att se på ledarskap är att det handlar om en mängd egenskaper som en individ besitter. Andra menar på att det istället bör beskrivas som en process av inverkan på en grupp för att uppnå specifika mål. Ledarskap som fenomen inkluderar alltså ett flertal aspekter, exempelvis vilken situation ledarskapet utförs i och vilka mellanmännsliga processer det består av.¹ Situationen och relationen mellan människor blir här centralt och något som bör analyseras närmare för att få en bättre förståelse för ledarskap som fenomen.

I denna uppsats kommer vi att analysera situationer och mellanmännsliga relationer i en ledarskapskontext inom basketsporten.

Vi har i stora delar av våra liv utövat basket och vi har därigenom fått erfara olika typer av ledarskap. Genom vårt intresse av sporten har vi samlat på oss erfarenheter och perspektiv på hur tränare kan leda ett basketlag. Vi kommer därför att analysera olika baskettränares syn på sitt eget ledarskap samt ledarskap som fenomen. Att analysera ledarskap inom idrottens värld är inte speciellt vanligt inom arbetslivspedagogik men vi menar att det har stor potential att bidra till forskningen. Att analysera ledarskap inom basket gör det möjligt att jämföra erfarenheter av ledarskap i både en professionell och ideell kontext inom ett och samma område. Till skillnad från en analys av ett företag som primärt består av professionella anställningsrelationer mellan arbetsgivare och anställda.

Denna uppsats ger således en analys av hur ledarskap inom basketsporten ser ut vid en ideell kontra professionell kontext. Uppsatsen ämnar således att bidra med nya perspektiv på ledarskap inom ideella och professionella verksamheter. Vi kommer specifikt att fokusera på hur baskettränare ser på sitt eget ledarskap samt ledarskap i allmänhet och jämföra detta inom professionella kontra ideella verksamheter. Det kommer även göras en analys i hur ledarskap relaterar till motivation och lärande, vilket syftar till att förstå hur tränare ser på att motivera och lära ut sina spelare. Anledningen till att vi vill diskutera motivation och lärande är för att de är centrala pedagogiska aspekter i förhållande till ledarskap.

¹ Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Uppl: 1:3. Lund: Studentlitteratur.

1.1 Avgränsningar

Vi har i denna uppsats valt att avgränsa oss till de personer som har stor erfarenhet av att vara tränare inom idrotten basket. I denna fenomenografiska uppsats kommer fokuset ligga på intervjupersonernas erfarenheter och det kommer därav inte dras några generella slutsatser. En nackdel med studien blir således att inga generella slutsatser kommer att vara möjliga att dra, utan vi kommer istället analysera det individuella perspektivet.

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur baskettränare inom ideella kontra professionella organisationer ser på sitt eget ledarskap och ledarskap i allmänhet, samt hur detta relaterar till motivation och lärande. Vi ämnar således att hitta likheter och skillnader bland baskettränarens levda upplevelser och erfarenheter av ledarskap.

Frågeställningar:

- *Vilka skillnader och likheter finns i synen på ledarskap mellan baskettränare?*
- *Hur relaterar deras syn på ledarskap till motivation och lärande?*
- *Skiljer sig sättet tränarna upplever sig leda på i en professionell kontra ideell kontext - i så fall hur?*

Pedagogisk relevans återfinns i detta genom att vi kommer analysera den variation i uppfattningar som finns hos olika ledare inom samma kontext, men med olika perspektiv i och med att de arbetar inom skilda organisationer och på varierande nivå. Dessutom finns det en pedagogisk relevans i och med vårt fokus på motivation och lärande. Detta anser vi besitta relevans för svensk basket då det här går att avläsa hur ledarskapet inom idrotten liknar och skiljer sig i förhållande till branschens vision.² Det är även relevant för andra organisationer eftersom vi skall göra en jämförelse på hur ledarskap skiljer sig i en professionell kontra ideell kontext. Dessa insikter kan vara relevanta för andra organisationer i samhället för att lyfta ledarskapet så att organisationen utvecklas på rätt sätt. Det kan vara alla möjliga typer av organisationer, alltifrån andra idrottsorganisationer till olika företag.

²Svenska Basketbollförbundet. (2022). Vision, värdegrund och övergripande mål <https://www.basket.se/forbundet/visionvardegrundochovergripandemal> (hämtad 2022-12-12)

1.3 Bakgrund

Vid utövande av olika sporter är man beroende av kunskap och motivation. En förutsättning är att utövarna får ta del av kunskap för att främja deras utveckling. Det är därför ledarskapet är av stor vikt inom idrottsverksamhet.

Runt i världen utövas en mängd olika sporter. En av dessa är idrotten basket som startades redan år 1891 i USA. Det är idag en utav dem mest utövade sporterna och har cirka 450 miljoner utövare. I Sverige är sporten inte lika stor som på många andra ställen i världen, utan vi har cirka 30 000 utövare.³ Baserat på dessa siffror estimerar vi att det finns drygt 3000 baskettränare i Sverige. De flesta av dessa utövar sitt ledarskap ideellt, medans ett mindre antal arbetar professionellt.

³ Svenska Basketbollförbundet (2022). *Basketens historia*.
<https://www.basket.se/forbundet/historia/basketens-historia/> (Hämtad 2022-14-12)

2. Metod

Detta kapitel kommer att redogöra för uppsatsens metodansats, vilken metod som använts och hur tillvägagångssätten har sett ut. Vilket kommer att göras genom en presentation av kvalitativ metod och fenomenografisk metodansats samt en genomgång av urval och genomförande. Slutligen diskuteras kvalitetsaspekter, etik och källkritik för att avslutas med en metodreflektion.

2.1. Kvalitativ metod

Uppsatsen kommer att göras genom en kvalitativ metod. Anledningen till valet handlar om att en kvalitativ metod tenderar att komma in på djupet av en individs tankar, erfarenheter och reflektioner för att få en mer genomgående förståelse för det som undersöks.⁴ Det stämmer överens med syftet av studien eftersom den vill beskriva och analysera ett antal individers tankar och åsikter om ledarskap, motivation och lärande. Kvalitativ forskning strävar även efter att få en förståelse för individers uppfattning av världen runt omkring dem och de fenomen som uppkommer i denna.⁵ Det är också något som går ihop med vårt syfte med att undersöka de olika ledarnas uppfattning av ledarskap som fenomen.

Vi utgår ifrån det interpretivistiska paradigmet som fokuserar på individen och man vill förstå dennes uppfattning av deras omvärld. Detta i kontrast till det positivistiska paradigmet som ämnar till att få fram en gemensam sanning om omvärlden som genom empiriska bevis kan styrkas.⁶ I och med att det interpretivistiska paradigmet inte gör anspråk på en gemensam sanning kommer vår uppsats inte heller att göra detta. Det innebär att vi inte kommer få fram generella slutsatser utan istället få fram ett antal perspektiv på fenomenet ledarskap.

2.2 Fenomenografi

Vi har i denna studie valt att använda oss av fenomenografi som metodansats vilket i grunden går ut på att analysera data ifall individer upplever samma fenomen i sin omvärld på olika sätt.

I vårt fall handlar det om att analysera olika baskettränare och deras syn på ledarskap inom ideella kontra professionella verksamheter. Studien görs med hypotesen om att synen på fenomenet ledarskap inom en ideell kontra professionell kontext kommer att skiljas åt mellan olika baskettränare. Undersökandet kring fenomenet kommer att göras genom semistrukturerade intervjuer där vi försöker få fram tränarnas tankar så autentiskt som möjligt. Det handlar inte om att få fram orsaksförklaringar, utan forskaren vill få fram förstahandsupplevelser och tankar kring fenomenet. Det huvudsakliga fokuset inom fenomenografi ligger främst på att få fram skillnader i individers perspektiv på sin omvärld. Detta i kontrast till att försöka se likheter i respondenternas syn på världen omkring dem,

⁴ Fejes, Andreas & Thornberg Robert (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Uppl: 3. Stockholm: Liber

⁵ Ibid

⁶ Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*.

således vill forskaren istället hitta och belysa variationen i svaren. Grunden till hur vi som människor ser på världen runt oss är det livslånga lärandet som fortgår under hela våra liv. En fenomenografisk studie bygger således på att ämna få en bättre förståelse för hur det mänskliga lärandet fungerar. Även resultatet av lärandet, det vill säga hur vi faktiskt förstår vår omvärld är vad en studie med fenomenografisk utgångspunkt har för avsikt att få fram.⁷

Utgångsläget för denna metodansats är att individer har olika uppfattningar på fenomen som uppstår och att det finns en mängd sätt på hur dessa fenomen kan uppfattas. Hur man förstår ett fenomen kan uttryckas på väldigt många sätt vilket blir en stor utmaning för den som ämnar genomföra en sådan studie och försöka förstå en annans syn på sin omvärld. Om man således gör detta med ett flertal individer är sannolikheten stor att man kommer få ut ett antal olika uppfattningar om samma fenomen. De olika uppfattningarna benämns som *utfallsrummet* för det fenomen som undersökts, alltså spannet mellan de olika uppfattningarna som samlats in. Detta är dock inte en garanti att dessa uppfattningar är de enda som finns eftersom att ett urval har gjorts.⁸

När ett fenomen uppfattas av en individ finns det ofta en mängd aspekter att ta i beaktning vilket formar sättet hur det uppfattas på. Antalet aspekter som en individ har i beaktning i kombination med i vilken utsträckning de kan relatera dessa är enligt experterna ett mått på hur djup förståelse de har av fenomenet. Det går således att rangordna individers grad av förståelse av något som de uppfattar. Man brukar dela in detta i två förhållningssätt i vilket individen visar förståelse för det den uppfattar. Det ena förhållningssättet benämns som *ytinriktning* och myntades i samband med en studie i ämnet. I studien fick ett antal individer läsa en text, en del av respondenterna uttryckte att de läst texten där de fokuserar på att komma ihåg och nöta in det som står i texten vilket senare benämns som *ytinriktning*. Det andra förhållningssätt som upptäckts i studien är *djupinriktning* och det innebar att individen istället försökte förstå textens innehåll samt vad den faktiskt handlar om. I denna studie fann man även att en del av respondenterna beskrev det som att de delade upp texten i delar för att sedan bearbeta varje stycke för sig. Samtidigt som andra respondenter i studien förklarade det som att de försökte få en överblick över hela texten och på så sätt en förståelse för helheten. Detta visar således på olika sätt att bearbeta en text rent praktiskt och även olika sätt att organisera innehållet på. Det förstnämnda sättet har blivit benämnt som *atomistiskt* och det andra har fått namnet *holistiskt*.

Det blev också tydligt i studien att det fanns ett starkt samband mellan ett ytinriktat förhållningssätt och en atomistisk organisering samt mellan ett djupinriktat förhållningssätt och en holistisk organisering av innehållet.⁹

Vi har i vår uppsats utgått ifrån att vid analysen av materialet ta i beaktning intervjupersonernas förhållningssätt till ledarskap. Att försöka förstå om de har en ytinriktning till deras ledarskap eller om de försöker komma in djupare i förståelse av sitt ledarskap via en djupinriktning. Detta blir relevant för oss att förstå eftersom det visar på hur

⁷ Dahlgren, L, O. & Johansson, K. (2019). Interpretativ fenomenologisk analys. I: Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Uppl: 3. Stockholm: Liber

⁸ Ibid

⁹ Ibid

baskettränarna analyserar och ser på sitt eget ledarskap vilket är väsentligt att förstå när vi sedan ska analysera resultatet.

2.3 Urval

Denna uppsats har ett urval av sex intervjupersoner, där alla är tränare i en basketorganisation. Vi har genom vår gemensamma erfarenhet inom basketsporten skapat oss ett kontaktnät som vi här använt oss av för att få fram dessa intervjupersoner. Under processens gång har vi dock fått några bortfall vilket lett till att vi behövt söka upp och kontakta nya personer. De sex tränarna som valts ut är alla anställda och verksamma i olika organisationer, där de har olika roller - en professionell seniortränare, en professionell juniortränare, en som varit tränare för både senior och juniorverksamhet och resterande tre är eller har varit tränare för olika ungdomslag. De som är tränare för ungdomslag har lag i olika åldrar allt mellan 10-17 år. Alla våra intervjupersoner är således tränare med olika förutsättningar på olika nivåer. Vidare information kring intervjupersonerna är att alla var män, det var inte tanken från början men efter att en del bortfall blev det utfallet. Vi tar därmed inget könsperspektiv i denna uppsats, men vi inser att det hade kunnat påverka resultatet. Här nedan finns en tabell över våra intervjupersoner och deras bakgrund.

Tabell 1

Namn:	Antal år som tränare:	Antal år som ideell tränare:	Antal år som professionell tränare:
Noah Göransson	7 år	5 år	2 år
Niklas Wolter	8 år	3 år	5 år
Ola Köhler	7 år	7 år	0 år
Jesper Alexandersson	7 år	3 år	4 år
Erik Anka	10 år	10 år	0 år
Albert Albertsson	8 år	8 år	0 år

Valen av dessa intervjupersoner har gjorts utifrån deras erfarenhet och den information de därigenom besitter, det vill säga att vi använt ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval handlar om att valen kring intervjupersoner görs utifrån en önskan att de ska besitta en specifik kunskap eller information för att besvara uppsatsens syfte.¹⁰ Det målinriktade urvalet har vi gjort genom att välja ut personer som har en träningserfarenhet på minst fem år, för att förhoppningsvis intervjua personer med en påtaglig erfarenhet av ledarskap. Vi anser att en

¹⁰ Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*.

baskettränare med minst fem års erfarenhet har haft tid på sig att utveckla och reflektera över sitt eget ledarskap. Genom ledarnas chans till utveckling och reflekterande tror vi att den erfarenhet intervjupersonen besitter är lämplig för att analysera studien. En person med mindre än fem års erfarenhet tror vi kan göra det svårt att få ut tillräckligt omfattande material för att få fram något resultat till studien. Vårt antagande kan dock visa sig vara fel, mer erfarenhet behöver inte innebära att personen har mer och bättre information kring ledarskap inom ideella eller professionella verksamheter.

Vid urvalet av nyckelpersoner finns det två huvudprinciper (1) *representativitet*, och (2) *kvalitetsurval*. Representativitet handlar om att välja intervju personer utifrån att deras tankar skiljer sig åt, för att få flera perspektiv. Tanken är att representativitet ska göra att svaren får en bredd och variation. Den andra principen kvalitetsurval handlar om att urvalet ska göra utifrån att de har information och egenskaper som är specifikt relevanta för studien. Det kan handla om erfarenheter, begåvningar, verbal talang, vara öppna och intresserade av projektet, vilket gör att värdet av deras intervjusvar blir särskilt stort. Kvalitetsurval är ofta tacksamt, och det är vanligt att studier kan bli överrepresenterade av vissa specifika personer. Det finns dock en risk med överrepresentation, då forskaren får en ganska selektiv bild och resultatet kan bli vridet. Det är klokt att få en balans mellan en bredare representativitet och nyckelpersonernas kunskap och egenskaper. Vissa personer har bättre överblick, verbaliseringsförmåga eller insikter än andra, och deras röster bör därför få större vikt än andras.¹¹

Representativitet och kvalitetsurval är två principer vi använt oss av i våra val av intervju personer. Vi har valt att intervjua personer från olika organisationer för att få en bredare representativitet. Dessutom har den breda representativiteten med olika organisationer gett oss möjligheten att hitta personer med olika och större erfarenheter som går att se i *tabell 1*. Om vi hade valt att använda oss av nyckelpersoner inom en specifik organisation hade det funnits en risk att deras tankar liknar varandras. Det blir en risk att resultatet blir ensidigt eftersom de kan ha delade erfarenheter och rör sig i samma omgivning. I och med att det är en fenomenografisk studie och vi således vill få fram skillnader i perspektiv på samma fenomen är det väsentligt att intervjua tränare från olika organisationer.

2.4 Genomförande

2.4.1 Semistrukturerade intervjuer

I detta arbete har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att få fram data för att kunna besvara våra frågeställningar och syftet. I boken *Handbok i kvalitativ analys (2019)* skriver Fejs och Thornberg

¹¹ Alvesson, M. (2011) *Intervjuer- genomförande, tolkning och reflexivitet*.

“Fenomenografi som metodansats är utvecklad för att analysera data från enskilda individer för det mesta insamlade genom halvstrukturerade intervjuer.”¹².

Att använda sig av semistrukturerade intervjuer inom den fenomenografiska metodansatsen är således en relevant metod. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer kommer den data från de personer som intervjuas vara lämpligt för den fenomenografiska studien vi gör.¹³

Denscombe skriver i sin bok om hur semistrukturerade intervjuer kännetecknas av att forskaren har en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Emellertid kan intervjuaren vara flexibel när det gäller ordningsföljd och upplägg. En semistrukturerad intervju kännetecknas av att intervjufrågorna är strukturerade på ett öppet sätt och tillåter den intervjuade att utveckla sina svar. Att ställa följdfrågor för att tydliggöra svaren är en vanlig metod inom den semistrukturerade intervjun.¹⁴

I detta arbete har vi under en två veckors period intervjuat 6 stycken baskettränare som verkar inom olika organisationer. Alla intervjuer hölls i 30-45 minuter, utifrån en intervjuguide som vi gjort. Intervjuguiden hittar ni under *avsnittet 8 Bilagor*. Intervjuns karaktär kan beskrivas som öppen och avslappnad. Vi hade en förbestämd uppdelning där en utav oss i huvudsak höll i intervjun och den andra fokuserade på att anteckna. Frågorna i intervjun utgick i huvudsak från intervjuguiden, men med tanke på vårt val av den semistrukturerade typen av intervju tilläts ett relativt öppet samtal. Det förekom flera följdfrågor till intervjupersonerna, för att få fram tydlig och bra data. Tre av intervjuerna hölls på plats, medans de resterande tre hölls digitalt via plattformen *Zoom*. Vid utformningen av intervjuguiden utgick vi ifrån våra tre frågeställningar som återfinns under *syftet i 1.2*. Vi delade således upp intervjun i tre områden för att försöka få fram relevanta svar i förhållande till frågeställningen och syftet.

2.4.2 Transkribering och bearbetning av data

De intervjuer som utförts i studien transkriberades och kodades sedan för vidare analys. För att transkriberingen skulle uppnå önskad kvalitet spelades alla intervjuer in för att de sedan i efterhand noggrant skulle kunna transkriberas. Denna transkribering skedde löpande under processen i takt med att intervjuerna genomförts, anledning till detta är för att behålla relevanta tankar kring kroppsspråk och uttryck som gjorts under intervjun.¹⁵ För att komplettera detta fördes även anteckningar under intervjuerna gällande uttryck som gjorts samt tankar kring materialet. Detta efterföljdes sedan av att materialet kodades och analyserades för att få ut den mest relevanta informationen.

Eftersom studien i fråga är fenomenografisk finns det ett antal möjliga tillvägagångssätt för att analysera materialet från intervjuerna. Vi valde att använda oss av en analysmodell för en

¹² Fejes, A., Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. S.179

¹³ Fejes, Andreas & Thornberg Robert (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Uppl: 3. Stockholm: Liber

¹⁴ Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*.

¹⁵ Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*.

fenomenografisk studie vilket är genomgående för att analysera materialet som samlats in. Det första steget i denna modell är att bekanta sig med materialet på ett relativt grundligt och övergripande sätt. Detta gjordes genom noggrann genomgång av intervjuerna ett antal gånger samtidigt som ytterligare anteckningar fördes gällande tankar kring innehållet. Steg två går ut på att analysera svaren genom att koda och ta ut de mest väsentliga av de utlåtanden som framförts i intervjuerna. Här arbetar man med att ta ut lite större stycken text eftersom det fortfarande ska vara en relativt övergripande process, de som tas ut ska sedan användas vid jämförelse av datan. Detta gjordes genom att vi tillsammans tog ut och diskuterade de viktigaste uttalandena i förhållande till syfte och forskningsfrågor. Det tredje steget i denna processen handlar om jämförelse där man försöker urskilja de likheter och skillnader som finns i materialet mellan de olika stycken som tagits ut. Eftersom studien är fenomenografisk ville vi här främst ta ut skillnader i svaren men för att göra detta krävdes även att vi undersökte likheterna.¹⁶

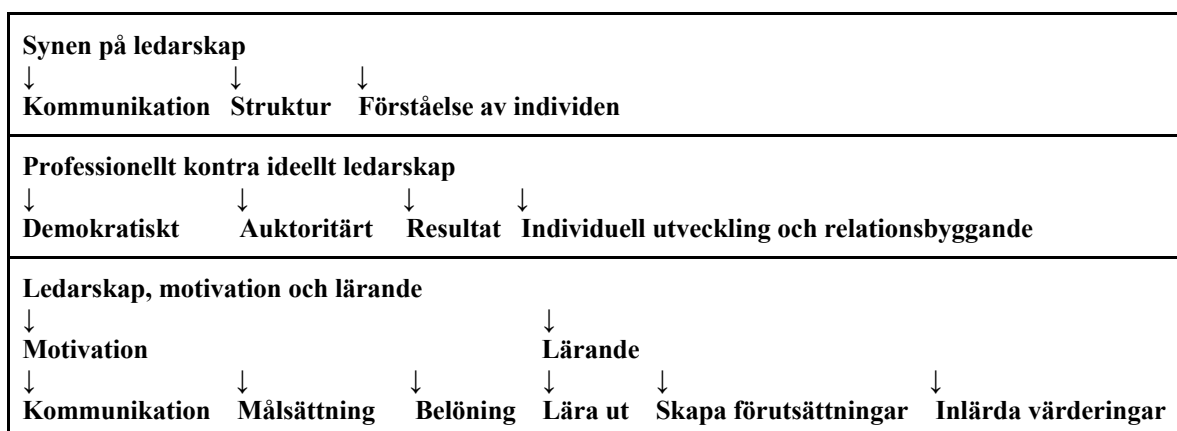
I steg fyra handlar det om att gruppera materialet som tagits ut ur svaren och här tittar vi både på likheter och skillnader. Vidare i steg fem är det primärt fokus på att få fram de främsta likheter som finns inom de olika kategorierna. Här är det även viktigt att tydligt urskilja det utrymme som ett svar får ha inom en viss kategori. Sedan ska även kategorierna få namn i steg sex vilket bidrar till att få ut det mest centrala i vad man vill få ut av indelningen. Det slutgiltiga steget är att analysera de stycken som tagits ut för att se om de kan tillhöra flera kategorier och om således de kategorierna eventuellt skulle kunna slås ihop. Denna kallas för kontrastiva fasen och här vill man korta ner styckena för att de ska bli mer koncentrerade och tydligt sammankopplade till kategorierna.¹⁷

Under processen valde vi att i enlighet med *modell 1* hitta skillnader och likheter i svaren, modellen finns nedan. Vid kategoriseringen av de stycken vi tagit ut gick vi från syftet samt de huvudsakliga frågeställningarna. Därför började vi med att dela in materialet i olika kategorier, synen på ledarskap, professionellt kontra ideellt ledarskap samt ledarskap inom motivation och lärande. Dessa övergripande kategorier gav grunden till grupperingen av kodningen, under processens gång utvecklades sedan även ett antal “underkategorier” som visas i modellen nedan.

¹⁶ Fejes, Andreas & Thornberg Robert (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Uppl: 3. Stockholm: Liber

¹⁷ Ibid

Modell 1



2.5 Validitet

Vid insamling av data gäller det att ta fram data som är relevant och pricksäker i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Relevansen och precisionen i data bör diskuteras i förhållande till interna och externa faktorer. Det är viktigt som forskare att ställa rätt frågor och undersöka rätt saker, för att få fram tillämplig data. Validitet handlar om att datan som samlas in ska ha direkt relevans till det som undersöks. Respondentvalidering är en metod forskaren kan använda sig av för att tillförsäkra sig att den insamlade datan stämmer överens med vad intervjupersonen uttryckt. Processen går ut på att forskaren återvänder till respondenten som gett ut informationen för att kontrollera att den insamlade datan är överensstämmande med vad den uttryckt. Att visa upp att den insamlade datan är överensstämmande med vad intervjupersonen uttryckt kan vara svårt, det är därför viktigt att diskutera den insamlade datans validitet.¹⁸

Respondentvalidering använde vi oss vid tre utav intervjuerna, då vi tyckte det fanns information som vi kände oss osäkra kring. Vi kunde då genom intervjupersonerna även få en bredare bild, och bli försäkrade om att vi samlat in och förstått datan så som det försökte uttryckas.

Validiteten i rapporten är något vi tagit till hänsyn i när vi samlat in data. Vid samtliga sex intervjuer har vi förökt vara noggranna med att vi förstått informationen på rätt sätt och att det är passande för studiens syfte. Det finns en risk att tolka intervjupersonernas svar i intervjuerna på ett felaktigt sätt. Av den orsaken så ställde vi flera gånger följdfrågor till intervjupersonen för att försäkra oss att vi tolkat och fått fram den rätta informationen och att det är relevant för studien. Dessutom spelade vi in våra intervjuer, vilket gjorde att vi kunde gå igenom intervjuerna flera gånger och diskutera ifall det fanns några oklarheter. Det skapar en större tydlighet kring våra svar och vi kunde sortera ut vad som var relevant och vad som inte var relevant.

¹⁸ Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken*.

2.6 Etik

Den etiska aspekten är en stor och viktig del i forskning. Det gäller att forskaren har ett objektivt perspektiv och inte tillåter att det egna intresset har någon effekt på forskningen menar Denscombe. Det finns fyra stycken huvudprinciper som bör uppfyllas som forskare; (1) skydda deltagarnas intressen, (2) garantera att deltagarna är med frivilligt och baserat på informerat samtycke, (3) undvika falska förespeglingar och att det bedrivs med vetenskaplig integritet, (4) följa den nationella lagstiftningen. Den första principen handlar om att personen inte ska erfara någon skada för dess deltagande. Forskaren ska därför kunna försäkra intervjupersonen att den information som den uttrycker inte ska ha någon negativ påverkan på den personligen.¹⁹

Dessa fyra principer har vi tagit hänsyn till i vår metod. Innan varje intervjutillfälle säkerhetsställde vi att intervjupersonerna gav samtycke till att vara med. Vi skrev ut en samtyckesblankett som intervjupersonerna fick läsa igenom och skriva under om de ville ge samtycke. Samtyckesbrevet innehöll syftet med intervjuerna, information om intervjun, att intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt i enlighet med sekretesslagen, att det är frivilligt och att intervjupersonerna har möjlighet att avbryta när som helst. Samtycketbrevet delades ut i pappersform till de intervjuer som hölls på plats, vid intervjuerna som gjordes digitalt skickades en PDF på blanketten på mail. Det går att läsa samtyckesbrevet vid kapitel 8 *Bilagor*.

En annan etisk aspekt som bör diskuteras, är relationen till intervjupersonerna. Intervjupersonerna valdes ut utifrån vårt kontaktnät som vi skapat inom basketsporten, vilket det tidigare har skrivits om i avsnittet 2.3 *Urval*. En del utav dessa personer har vi en relation till, då vi tidigare haft vissa som tränare när vi utövade sporten. Att ha en relation till sina intervjupersoner kan göra att innehållet förändras. Å ena sidan kan det göra att vi tar med oss egna uppfattningar in i intervjun till intervjupersonen och att innehållet då blir förvriden. Å andra sidan kan det göra att det ger en enklare förståelse om vad personen uttrycker. Vid dessa intervjutillfällen har vi strävat efter att gå in helt utan uppfattningar och fördomar kring personen, men vi är medvetna om att det kan vara svårt.

Konfidentialitet är ett viktigt begrepp inom forskningsetiken menar författaren Cohen et al. Det handlar om att anonymisera intervjupersonernas genom att inte uttrycka deras namn. Anonymitet gör att personens integritet skyddas och inte påverkas utifrån deltagandet.²⁰ Om inte konfidentialitet skulle föreligga riskerar personens svar formuleras utifrån vad andra vill höra, exempelvis hens arbetsgivare. Anonymiseringen har även gjorts utifrån att inte den deltagande ska behöva ta någon skada av sitt deltagande. Intervjupersonerna har i uppsatsen fått pseudonymer istället för deras riktiga namn, just för att de inte ska få någon skada av deltagandet.

¹⁹ Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*.

²⁰ Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*.

Alla intervjuer spelades in, vilket även stod i samtyckesblanketten. Inspelningen av intervjuerna gjordes med anledning att inte missa viktig data till resultatet. Vid intervjutillfället så antecknade en person av oss, medans den andra höll huvudsakligen i intervjun. Trots att anteckningar gjordes, ville vi spela in intervjun för att försäkra oss att vi inte gick miste om viktig information. Alla inspelningar lyssnade vi sedan på i efterhand medans vi transkriberade allt som sades.

2.7 Källkritik

Denna uppsats har baserats på litterära källor som hämtats från LUBcat, Google Scholar, LUB search och det har även framtagits information från andra webbsidor exempelvis Svenska Basketbollförbundets. LUB cat är Lunds universitets bibliotekskatalog där vi letat och även hittat litteratur som varit lämplig för uppsatsen. I valen av källor och dess lämplighet har vi tittat på dess relevans i förhållande till vårt syfte och frågeställning. LUBcat och Google Scholar är två hemsidor vi använt oss av vid hämtning av artiklar och rapporter.

Vid användandet av Google Scholar och Lubsearch har vi använt oss av olika sökord, för att få fram artiklar som är relevanta för vår uppsats. Vid sökningsprocessen använde vi oss av olika sökord för att på bästa sätt hitta artiklar som är relevanta för oss. Vi använde oss exempelvis av dessa ord i våra sökningar "Leadership", "Management", "Coaches in basketball". Vid själva sökandet använde vi oss utav olika sökverktyg som dessa databaser har tillgång till, exempelvis sökte vi på artiklar som har publicerats år 2010 och efter. Ett annat sökverktyg vi använde oss utav var Peer reviewed, vilket innebär att artikeln blivit granskad och godkänd av en expert inom området. Att använda sig av dessa sökverktyg gjorde vi för att hitta artiklar som är trovärdiga och relevanta.

Vid granskningen av källor har vi utgått ifrån författarna Thurén och Werners fyra viktiga principer att diskutera för att bedöma källans tillförlitlighet. Principerna författarna talar om är (1) tendensfrihet, (2) oberoende, (3) tidssamband och (4) äkthet. Tendensfriheten handlar om att ifrågasätta ifall det finns något personligt intresse från författaren. Ifall forskaren har ett personligt intresse av forskningsområdet riskerar den att förlora trovärdigheten. En forskare kan förvrida resultatet ifall den har ett intresse kring det som ska forskas. Den andra principen oberoende handlar om att undersöka ifall källan är ett referat eller en avskrift från en annan källa. Det är viktigt att inte använda sig av källor som är referat eller liknande, eftersom att källan då baseras på en annan källas tolkning av originalkällan.²¹

Vi har i denna uppsats försökt eftersträva att bara använda oss av originalkällor, för att undvika misstolkning. Vid granskningen av källor har vi tittat i referenslistan ifall informationen kommer från en annan källa eller om det kommer från den själv. Vi har dock vid någon enstaka gång använt oss av källor som inte varit originalkällor, eftersom vi ansett att originalkällan behövde fyllas ut.

²¹ Thuren, T., Werner, J. (2019). *Källkritik*

Vidare handlar principen tidssambandet om att undersöka när källan publicerades för att se ifall det är aktuellt eller inte. Vid val av en gammal källa riskerar aktualiteten att tappas, vilket kan innebära en lägre trovärdighet. Ett äldre datum på en källa behöver dock inte innebära att den har sämre relevans, utan innehållet kan fortfarande vara relevant. Vi inser att välja källor utifrån publiceringsdatum kan ha gjort att vi missat intressanta och relevanta källor. Den fjärde principen vi använde oss utav var äktheten vilket handlar om att undersöka ifall källan är den som den utger sig för att vara.²² Vid kontrollerandet av Äktheten undersökte vi källan, det publicerade förlaget och tidskrift för att se om allt var tillförlitligt. Vid själva undersökandet googlade vi på källan, förlaget eller tidskriften i hopp om att försöka hitta någon information som visade på att den var pålitlig eller ifall den var opålitlig.

2.8 Metodreflektion

I detta avsnitt kommer vi att diskutera uppsatsens metodologiska val i vad som gjorts bra, men även vad som hade kunnat gå bättre. Det är genom de metodologiska utgångspunkterna som resultatet bildas och vi anser därför att det är av stor vikt att diskutera hur arbetsättet har gått.

I detta arbete har vi valt att använda oss av fenomenografi som metodansats, som tidigare nämnts. Inom fenomenografi ska man analysera ifall individer upplever samma fenomen i sin omvärld på olika sätt. Dessutom har det empiriska materialet tagits fram genom de intervjutillfällena vi haft. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket gjorde att vi tillät utvecklade svar då frågornas karaktär var formulerade på ett öppet sätt. Att frågorna har en öppen karaktär var för att vi ansåg det skulle ge respondenten möjlighet att på ett utvecklat sätt uttrycka sina tankar.

Vi anser att ha öppna frågor har bidragit till uppsatsen genom att respondenten får ordentligt med utrymme för att uttrycka sina tankar. Svaren vi fick från frågorna visades dock vara lika och det är värt att reflektera ifall svaren hade skiljts åt mer ifall frågorna inte var lika öppna ställda. Det är möjligt att intervjupersonerna genom den öppna ställda frågan får möjligheten i sina svar att tänka efter hur de bör normmässigt uttrycka sig, det vill säga att svaren baseras på vad som anses vara "rätt" att svara i förhållande till andra istället för sig själv.

Vidare anser vi att det hade varit bra ifall vi hade fått fram mer data till resultatet, för att få en bredare bild på ledarskapet. En metod som hade kunnat vara nyttig och relevant för vårt arbete är observationer. Vi diskuterade innan vi började arbetet ifall vi skulle observera olika tränare, för att se hur ledarskapet gjordes i praktiken men på grund av för lite tid valde vi bort det. Förståelsen hade kunnat öka ifall vi hade observerat hur ledarskapet i praktiken såg ut hos tränarna och därmed inte endast utgå från vad som sades vid intervjutillfällena. Det bör även diskuteras ifall fler intervjuer borde ha genomförts, för att samla in mer material kring det undersökande fenomenet. Vid fler intervjuer hade det åstadkommit fler

²² Thuren, T., Werner, J. (2019). *Källkritik*.

uppfattningar kring ledarskap som fenomenen. Det är dock inte säkert att fler intervjupersoner hade genererat nya uppfattningar, utan informationen hade kunnat vara densamma som tidigare.

Tre utav våra intervjuer hölls via digital länk, trots att vi strävade efter att ha alla intervjuer på plats. Två utav intervjupersonerna bor i Stockholm och en utav dem bor i Borås därav fanns det inte tid och utrymme att åka dit och genomföra intervjuerna på plats. Intervjuerna via länk hölls genom video, för att ha möjlighet att se varandra och för att försöka avläsa kroppsspråk. Kroppsspråket anser vi är en viktig del för att kunna avläsa intervjupersonen och således förstå dennes svar bättre. Vid jämförelse mellan de intervjutillfällena som genomfördes digitalt kontra på plats fanns trots videokameror svårigheter att uppfattanyanser mellan det verbala och kroppsspråk. Det är möjligt att resultatet hade delvis kunnat se annorlunda ut ifall alla intervjuer hade genomförts på plats.

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att redovisa det teoretiska urval som gjorts i denna uppsats. Det inleds med att förklara ledarskap genom olika definitioner. Vidare följer en beskrivning av ett antal olika ledarskapsstilar för att avslutas med en teoretisk koppling mellan ledarskap, motivation och lärande.

3.1 Ledarskap

Det centrala begreppet för denna uppsats är ledarskap vilket är ett fenomen som det forskats mycket på. Det finns en stor mängd olika definitioner av begreppet ledarskap och också lika många perspektiv på hur det som fenomen ska tolkas. Ledarskap är något som kan innefatta en mängd aspekter beroende på i vilken kontext det brukas i. Det påverkas även av vilka förutsättningar som finns i det sammanhang som ledarskapet utövas i, vilket gör fenomenet ledarskap till något komplicerat och nyanserat. Det finns alltså många olika sätt att se på ledarskap och därtill en stor mängd olika definitioner. För att försöka få lite olika perspektiv på begreppet har vi tagit in ett antal olika definitioner av begreppet. En av dessa är en känd definition av begreppet inom forskning på ledarskap och det är Gary Yukls definition av ledarskap:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” - Yukl 2006, s8²³

Denna definition är en traditionell sådan sett ur ett historiskt perspektiv. Det talas om hur ledarskap är en process av att influera andra att finna konsensus över vad som behöver göras samt hur detta ska gå till. I denna definition är det ledaren som påverkar individer att utföra en viss uppgift på ett visst sätt.

Andrew Dubrin definierar ledarskap på ett annat sätt:

“Leadership is the ability to inspire confidence and support among the people who are needed to achieve organizational goals.” - Dubrin 2006.²⁴

Dubrin beskriver ledarskap som en förmåga att inspirera självförtroende och vara stöttande bland de individer som behövs för att uppnå ett visst mål inom en organisation. Något som skiljer dessa två nämnda definitioner åt är att den förstnämnda beskriver ledarskap som en process samtidigt som den andra beskriver det som en förmåga. Detta visar på vilka skillnader som kan finnas i definitioner av ledarskap beroende på vilket perspektiv man har på fenomenet. Ledarskapsforskaren Peter G. Northouse menar att klassiska definitioner av ledarskap ofta innehåller fyra olika aspekter. Även om det som vi tidigare sett kan finnas skillnader pekar Northouse på att dessa faktorer ofta är återkommande:

²³ Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Uppl: 6. Pearson/Prentice Hall.

²⁴ Dubrin, Andrew J. (2006). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. S.3 Uppl: 5. Houghton Mifflin.

- *Ledarskap är en process*
- *Ledarskap innefattar påverkan*
- *Ledarskap utövas i relation till andra*
- *Ledarskap är kopplat till gemensam måluppfyllelse - Northouse 2018.*²⁵

I detta kan man se att nästan alla dessa aspekter finns med i de tidigare definitionerna av begreppet. Som tidigare sagts finns det en ofantlig mängd definitioner av begreppet men det går eventuellt att hitta någon form av gemensam grund i dessa fyra faktorer. Ytterligare aspekter som kan vara viktiga att beakta när man studerar ledarskap är i vilket sammanhang detta sker samt om det bör observeras över tid eller endast vid enstaka tillfällen.

I boken *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap* (2020) skapar Andersson et al sin egen definition av begreppet som de anser är en bred definition vilken också kan innefatta flera mer specifika definitioner. Denna lyder enligt följande:

*”Ledarskap handlar om en process av påverkan på en grupps aktiviteter mot ett visst mål”. - Andersson et al. (2020).*²⁶

Denna definition ger ett bra utgångsläge för att ta in flera perspektiv på ledarskap som kan rymmas, vilket denna uppsats ämnar att göra. Att få in olika perspektiv från ledare ger möjligheten att utreda hur spektrumet av synen på ledarskap ser ut hos intervjupersonerna. Alla definitioner som tagits upp i detta kapitel visar på att ledarskap är ett mycket komplext begrepp, vi kommer därför i denna uppsats inte begränsa oss till en definition av ledarskap. Utan ta in flera aspekter av de olika definitionerna eftersom detta ger oss bredast tolkningsspektrum av ledarskap.

3.2 Ledarskapsstilar

En ledarskapsstil används ofta som ett teoretiskt sätt att förklara hur ett visst ledarskap kan komma att se ut. Olika ledare använder sig således av olika ledarskapsstilar när de leder en grupp. Vi kommer i denna uppsats använda oss av olika ledarskapsstilar för att ge teoretisk kontext till och förklara hur våra intervjupersoners syn på samt förhållningssätt till ledarskap kan återges i praktiken. Anledningen till att vi valt att ta med så pass många olika ledarskapsstilar är för att de alla innehåller olika aspekter i synen på ledarskap som återspeglas i resultatet. Sedan ska vi även nämna att de ledarskapsstilar som inte återges i analysen endast är med för att de sitter ihop under samma teori med ledarskapsstilar som tas upp.

²⁵ Northouse, Peter G. (2018). *Leadership : Theory and Practice*. UPPI: 8. SAGE Publications Ltd

²⁶ Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. S.83. Uppl: 1:3. Lund: Studentlitteratur.

3.2.1 Situationsanpassat ledarskap

En relativt tidigt ledarskapsstil som utvecklats är det situationsanpassade ledarskapet, den ledarskapsstil lägger ett stort fokus på relationen mellan ledaren och följaren. För att förklara vad det situationsanpassade ledarskapet går ut på krävs det att man börjar med de mest grundläggande principer som utgör det. Det är byggt på tron om att det är situationen i vilket ledarskapet bedrivs samt följarens nivå av erfarenhet och engagemang som påverkar hur ledarskapet bör bedrivas. I detta finns det fyra olika handlingsalternativ för ledaren att utgå ifrån. Den första av dessa är instruerande vilket är det handlingsalternativet som bör användas när följarna inte har speciellt stor erfarenhet av området samt inte är engagerade och motiverade till att utföra uppgiften. Det andra handlingsalternativet är säljande/coachande och bör användas i situationer där följarna är oerfarna men villiga att utföra de uppgifter som de ges. Detta gör ledaren genom att få med följarna på arbets sättet som uppgiften ska göras på med hjälp av att vara stöttande, inspirerande och premiera följarna. Sedan kommer stödjande/deltagande som alternativt tillvägagångssätt, vilket bör brukas vid ett tillfälle då följare sitter på erfarenheten men inte är benägna att utföra uppgiften. Ledaren måste här använda sig av teamwork genom att involvera och rådfråga följarna under hela processen. Slutligen finns det delegerande som alternativt när följarna besitter såväl erfarenhet som motivation och vilja att genomföra uppgiften. Här delar ledaren ut arbetsuppgifter till följarna och låter de själva ta fullt ansvar över utförandet av uppgifterna genom att ge dem sin fulla tilltro.²⁷

Den situationsanpassade ledarskapsstilen är alltså byggd på anpassning i tillvägagångssätt av ledaren i relation till situation, engagemang och erfarenheter hos de som deltar. Krav som ställs på ledaren är således förmågan att identifiera engagemang och erfarenhet hos följarna för att sedan anpassa och applicera en viss stil av ledarskap. Samt att när dessa förutsättningar hos följarna och situationen ändras vara kapabel till att anpassa sitt ledarskap under tiden som arbetet fortlöper.

Det här sättet att hantera ledarskap har kritiserats av ett flertal forskare och praktiker inom området, kritiken utgår dels ifrån att modellen saknar empiriskt underlag. Men även ifrågasatts applicerbarheten på verkligheten exempelvis eftersom det inte förtydligas om "följaren" i detta scenario är på grupp eller individnivå. Vid applicering på gruppnivå kan man tänka att det kan uppstå en problematik i och med att olika följare har olika förutsättningar. Det skulle i det scenariot bli extremt utmanande för ledaren i fråga att anpassa sitt sätt att leda till alla individer.²⁸

3.2.2 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap är ytterligare en populär ledarskapsstil som starkt påverkar dagens syn på ledarskap. Den grundar sig i att en relation mellan ledaren och gruppen är väsentlig

²⁷ Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Uppl: 1:3. Lund: Studentlitteratur.

²⁸ Ibid

samt hur denna hanteras i form av kommunikation mellan dessa parter: Inom den ses ledaren som en typ av "hjälte" där det är väsentligt att denne är mycket karismatisk, stark och kan inspirera sina medarbetare. Det tros att ledaren kan få sina följare att uppnå större mål än de annars varit kapabla till, ledaren gör dem således till bättre människor.

Denna form av ledarskap premierar den högsta ledningen och ser den som väsentligt för att en organisation ska fungera på ett bra sätt. Transformativt ledarskap leder även till att öka klyftorna och distansen mellan ledare och följare inom en organisation.²⁹

I tidskriften "European Journal of sport science" publiceras det en artikel som talar om hur forskning har genomförts på fotbollstränares påverkan på sina spelare. Forskningen tittade på ifall det transformativa ledarskapet fick olika utfall i fotbollsspelares prestation ifall det var en åldersskillnad. Det transformativa ledarskapet kännetecknas av delaktighet, där tränaren uppmuntrar spelare till att vara kreativa och uttrycka sina tankar. Studien undersökte ifall det transformativa ledarskapet hos tränare var mer lämpligt för spelare mellan 10-14 år eller mellan 15-18 år. Det transformativa ledarskapet visade sig genom studien vara mer effektivt för att förbättra fotbollsspelares prestation mellan spelare vars ålder var 15-18. Författarna skriver i sin diskussion hur tidigare studier har visat att spelare mellan 10-14 år är mer mottagliga att förändras av sina föräldrar och att det kan vara anledningen till tränare med det transformativa ledarskapet inte är lika applicerbart. Vid förståelse av hur det transformativa ledarskapet kan förbättra prestationen hos spelare, skapas en förståelse av hur viktig tränarens roll är i spelarens och dess utveckling.³⁰

3.2.3 Sex emotionella ledarskapsstilar

Psykologen och författaren Daniel Goleman har tagit fram sex olika typer av emotionella ledarskapsstilar som används för att beskriva en ledares sätt att leda. Den första av dessa är tvingande ledarskap som går ut på att ledaren har enväldigt bestämmande över sina följare och tar alla beslut. Detta kräver att följarna lyder ledaren utan att ifrågasätta dennes beslut, eftersom det kräver att ledaren besitter full kontroll. Ledaren övervakar ständigt sina följare i denna ledarskapsstil för att behålla kontrollen och ser över att alla alltid gör sitt arbete på korrekt sätt. Denna typ av ledarskap kan verka problematisk i ett modernt demokratiskt samhälle, men den kan vara mycket användbar i exempelvis krissituationer. I krissituationer krävs det att saker och ting blir gjorda snabbt och effektivt vilket denna stil kan bidra till. I längden kommer det dock förmodligen uppstå problem speciellt om följarna är kompetenta i sina roller och inte får befogenhet att ta beslut.³¹

²⁹ Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Uppl: 1:3. Lund: Studentlitteratur.

³⁰ Murray, R., Dugdale, J., Habeeb, C., Arthur, C. (2021). *Transformational parenting and coaching on mental toughness and physical performance in adolescent soccer players: The moderating effect of athlete age*.

³¹ Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Massachusetts: Harvard Business Review Press. (Hämtad 2022-11-30)

Förebildande ledarskap är en stil där ledaren sätter höga krav på prestation hos såväl sig själv som sina följare. Den präglas av högt tempo och hög prestation där vissa mål ska uppnås inom en deadline, ledaren är här besatt av förbättring både hos sig själv och teamet. Följarna förväntas vara till största del självgående, motiverade och kompetenta nog att hanterat sina uppgifter på en hög nivå. Denna ledarskapsstil är således mest effektiv att använda där man har en grupp med hög kompetens hos individerna som arbetar för att uppnå specifika mål inom en specifik tidsram.³²

Demokratiskt ledarskap är ett relativt självförklarande begrepp där ledaren i fråga tar in förslag och ideer från sina följare med ambitionen av att skapa en form av medbestämmande i beslutsfattningen. Vilket innebär att följarna har stor inflytande över sitt eget arbete det innehåller en hög grad av ansvarstagande samt flexibilitet. Även målsättningen sker här gemensamt i samförstånd mellan ledare och följare. Demokratiskt ledarskap är lämpligast att använda när man behöver få en grupp att hamna på samma plan och bygga konsensus. Här behöver följarna vara kompetenta, insatta i det område de verkar i och vara motiverade att lösa uppgifter samt nå mål. Om dessa förutsättningar inte finns kan det lätt uppstå problem i att lösa uppgifter och nå de resultat man vill som grupp. En ytterligare risk är att det leder till långtgående diskussioner kring de beslut som ska fattas och man kanske aldrig lyckas uppnå konsensus i gruppen. Detta skadar effektiviteten i arbetet och hämmar gruppens förmåga att lösa uppgifter och uppnå mål.³³

Samförstående ledarskap ämnar till att skapa harmoni i gruppen och bygga relationer mellan medlemmarna i den. Här uppmanas att inkludera varandra och att lösa konflikter som kan uppstå inom gruppen. I detta krävs det att ledaren värdesätter dess följares emotionella välbefinnande och prioriterar att gruppen mår bra. Ledarskapsstilen skall helst brukas i situationer när konflikt uppstått i gruppen eller det finns någon form av spänning. Den kan även användas då gruppen går igenom en stressig period och behöver svetsas samman för att ta sig igenom den. Samförstående ledarskap bör dock inte användas på egen hand utan i kombination med någon annan ledarskapsstil för att undvika att produktiviteten och resultaten tar skada.³⁴

Auktoritativt ledarskap är en visionär ledarskapsstil som ämnar att ledaren tar med sig sina följare mot ett gemensamt specifikt mål. Ledare som brukar denna stil berättar för sina följare var de ska någonstans men inte exakt hur de ska ta sig dit, de inspirerar istället sina följare till att gemensamt komma fram till hur de ska gå tillväga. Här är det viktigt att ledaren är inspirerande och att denne har mycket empati för sina följare. Stilen är effektiv att använda när en organisation snabbt behöver ändra sin riktning mot en ny vision som vid en omorganisering. I detta är det viktigt att kompetensen hos ledaren överstiger den hos dess följare för att inte konflikt ska uppstå, i det fallet att det är omvänt bör en annan stil appliceras såsom exempelvis demokratiskt ledarskap.³⁵

³² Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Massachusetts: Harvard Business Review Press. (Hämtad 2022-11-30)

³³ Ibid

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

Coachande ledarskap innebär att ledaren tar en coachande roll genom att vara empatisk och uppmuntrade mot sina följare. De hjälper följarna att föra samman deras personliga mål med det gemensamma mål som gruppen har. Här krävs den enskilda samtal med individer och främst de som kanske inte bidrar så mycket till arbetet för tillfället. Men som har en utvecklingspotential att i framtiden vara bidragande till de gemensamma målen för gruppen. Detta ledarskap bör användas i situationer då en individ i gruppen är avstickande och behöver support eller när du arbetar med att utveckla individers färdigheter inom ett visst område. I den coachande stilen är det avgörande att följaren är mottaglig och villig att utvecklas och göra förändring annars blir stilen svår att applicera.³⁶

3.2.4 Utvecklande ledarskap

Det utvecklande ledarskapet har tre kännetecken: (1) att det utmärks av föredömligt handlande, (2) att det ska karakteriseras av personlig omtanke, (3) och att det är inspirerande.³⁷

Det föredömliga handlandet delas upp i tre stycken delfaktorer, (1) *värdegrund*, (2) *förebild*, och (3) *ansvar*. Värdegrund handlar om beteenden som ger uttryck för humanistiska värderingar och där man ställer krav på etik och moral. Den andra delfaktorn förebild, handlar om att ledarens ord och handlingar bör gå hand i hand. En ledare bör agera utifrån vad den sagt, om den inte gör det blir personen ingen positiv förebild. Den tredje delfaktorn ansvar, innebär att ledaren tar ansvar för organisationen. Att ta ansvar över organisationen handlar om att ta ansvar över medarbetarnas välbefinnande och för organisationens status. Delfaktorn innebär även att som ledare ta fullt ansvar ifall arbetet som görs skulle misslyckas. Ledare som följer dessa sätt vinner omgivningens gillande och respekt. Ledarens handlingar skapar tillit hos medarbetarna, det förutsätts av att medarbetarna kan visa tillit för ledaren.³⁸

Det utvecklande ledarskapet kännetecknas även av den personliga omtanken. Den personliga omtanken delas även den upp i två delfaktorer, (1) *ge stöd*, och (2) *konfrontera*. Att ge stöd handlar om praktiskt stöd i form av hjälp, handledning eller utbildning. En förutsättning för det praktiska stödet är att ledaren intresserar och ger tid åt var och en av sina medarbetare. Konfrontera handlar om att kunna säga till ifall en medarbetare gjort dåliga insatser och sedan agera konstruktivt. Att agera konstruktivt handlar om att ledaren agerar utifrån medarbetarens omtanke och vill att den ska kunna justera sina insatser för att nå ett bättre resultat. Att tala kritiskt till andra personer om en medarbetare och inte prata med medarbetaren själv är ett exempel på ett outvecklad ledarskap.³⁹

En ledare kan vara inspirerande för sin medarbetare på flera olika sätt. Genom att ha en stark personlig utstrålning och karisma, en tystlåten och tillbakadragen ledare kan inspirera genom att dennes handlingar entusiasmerar. Inspiration delas upp i dessa delfaktorer, (1) *uppmuntra delaktighet*, och (2) *uppmuntra kreativitet*. Uppmuntra delaktighet handlar om att få

³⁶ Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Massachusetts: Harvard Business Review Press. (Hämtad 2022-11-30)

³⁷ Larsson, G. (2012). *Ledarskap Under stress*.

³⁸ Ibid

³⁹ Ibid

medarbetare engagerade, att formulera långsiktiga mål som är tilltalande eller att låta medarbetare få ett långtgående ansvar. Uppmuntra kreativitet handlar om att man uppmuntrar medarbetarna att komma med nya idéer och förslag..⁴⁰

3.2.5 Konventionellt ledarskap

En annan ledarskapsstil är det konventionella ledarskapet, som har två olika inriktningar. En utav dem handlar om ledarbeteenden som betonar krav och belöning. Den andra gäller kontrollerande ledarbeteenden.⁴¹

Ett ledarskap som präglas av krav och belöning kan sammanfattas “Jag är hygglig mot dig, men bara om du är hygglig mot mig” Krav och belönings inriktningen delas upp i två olika delfaktorer (1) *eftersträva överenskommelser*, och (2) *piska och morot* . Att eftersträva överenskommelser handlar om att ledaren vill bestämma tillsammans med medarbetaren hur ett arbete ska gå till för att få en tydlig struktur. Ledarbeteendet med att eftersträva överenskommelser tenderar att visas upp inom den utvecklande ledarskapsstilen. Den andra delfaktorn har en mer negativ framtoning och handlar om att medarbetaren får en belöning eller slipper straff om den gör ett visst arbete. Ledare som använder ett sådant ledarbeteende tycks ofta använda ett kontrollerande ledarskap.⁴²

Det kontrollerande ledarskapet bygger på att ledaren följer medarbetarnas sätt att utföra arbetet och korrigerar ifall den uppgjorda planen inte efterföljs. Ledarskapet ska göra att misstag undviks för medarbetarna. Det är vanligt att ledarskapsbeteendet uppfattas som pedanteri och har ett alltför stort fokus på det negativa och avvikandet. Undersökningar visar på att det kontrollerade ledarskapet har en hög målinriktning kombinerat med en brist på personlig omtanke.⁴³

3.3 Ledarskap i relation till idrott, motivation och lärande

I följande avsnitt kommer en sammankoppling av ledarskap med idrott att göras för att ge ledarskapet mer kontext i förhållande till syftet. Detta görs även i relation till uppsatsens frågeställning gällande motivation och lärande.

3.3.1 Tränarens inflytande på spelarnas engagemang inom idrott

Tränarens sätt att motivera atleter spelar en stor roll när det kommer till atleternas engagemang och motivation till sitt utövande. Ledandet delas av Murillo upp i två olika ledarstilar, (1) en supportande ledarstil och (2) en kontrollerande ledarstil. Dessa två ledarstilar är två olika sätt för att skapa motivation hos atleter. Den supportande ledarstilen, ger atleterna olika förslag på att göra saker och det ligger ett stort fokus på att lyssna och

⁴⁰ Larsson, G. (2012). Ledarskap Under stress.

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

respektera atletens åsikter. Den kontrollerande ledarstilen försöker nå motivation hos atleterna genom att få dem att tänka och agera på ett visst sätt. Inom den kontrollerade ledarstilen kan belöningar vara ett sätt som används för att få dem att agera på ett visst sätt. Ledarstilen belönar ett visst agerande för att atleterna ska känna glädje som tillslut ska skapa motivation för atleten. En riskfaktor som kan få idrottare omotiverade är att de inte känner sig bekräftade av sin tränare. Vid det supportande ledarskapet, är spelarnas åsikter viktiga och ledaren lägger stor vikt vid det interpersonella. Den kontrollerande ledarstilen får idrottare att känna sig inkompetenta och otillräckliga, eftersom att det endast blir vissa som blir belönade för sina resultat. Idrottare som har en ledare med den kontrollerade ledarskapsstilen och som inte blir belönad riskerar i längden att bli omotiverade. ⁴⁴

3.3.2 Tränarens främjande av lärande

En tränare ska genom sin kommunikation och rörelsemönster kunna lära ut saker till sina spelare. En förutsättning för lärandet är att personen som ska värva kunskapen är mottaglig för det. Det är viktigt att tränaren är tydlig i sin kommunikation och att den är villig att få frågor från mottagaren. Den pedagogiska förmågan är en förutsättning för att tränaren ska kunna utveckla spelarnas kunskaper. Tränaren är den person som är i fokus för att kunna främja lärande. Det är genom tränaren en utvecklingskultur där individer kan med hjälp av varandra utveckla sina kunskaper. Kommunikationen är en stor och viktig ingrediens för att nå ut till sin omgivning. Det är viktigt att samspelet mellan spelarna och tränaren funkar, så att det är densamma uppfattning kring kommunikationen. Det finns annars en risk att kommunikationen missuppfattas och att lärandet inte kommer fram. ⁴⁵

⁴⁴ Murillo, M., Abos, Á., Sevil-Serrano, J., Burgueño R., García-González L. (2022). *Influence of coaches' motivating style on motivation, and sport commitment of young water polo players.*

⁴⁵ Stewart, C., Owens, L. (2011). Behavioural characteristics of favourite coaches: Implications for coach education

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras studiens resultat genom empirin som vi har tagit fram genom intervjuerna. Detta kapitel är uppdelat utifrån de likheter och skillnader som tagits fram i det empiriska resultatet i förhållande till syftet. Först kommer likheterna i intervjupersonernas generella syn på ledarskap att redogöras för. Vidare kommer resultatet presentera hur likheterna i synen på ledarskap relaterar till motivation och lärande. Slutligen kommer detta avsnitt redogöra för skillnaderna i intervjupersonernas syn ledarskap inom en professionell kontra ideell kontext. I resultatet kommer intervjupersonerna endast att benämnas genom det pseudonymiserade efternamnet. Det går att läsa mer om respektive intervjuperson i Tabell 1 vid 2.3 *Urval*.

4.1 Likheter i synen på ledarskap

4.1.1 Kommunikation

Vid intervjutillfällena betonas ordet kommunikation av alla sex intervjupersoner när det kom till deras beskrivning av ett bra ledarskap. De menade att en uppgift en ledare har handlar om att kommunicera ut information. Göransson sa exempelvis i sin intervju

“För mig är en ledare någon som faciliterar kommunikationen mellan spelare, den agerar som en mötespunkt mellan spelare. Jag kan relatera detta till arbetslivet genom att en ledare är en mötespunkt för att distribuera information.”

En annan som uttryckte sig kring kommunikationens betydelse var Anka:

“Jag tycker att en väldigt viktig del är kommunikation, man måste dels kunna vara tydlig men också kunna kommunicera med de man leder. Och även med de som är anhöriga dvs föräldrar, när man jobbar med barn”

4.1.2 Struktur

Vid intervjuerna fick alla frågan vad de anser att en bra ledare ska ha för färdigheter och egenskaper. Wolter, Anka, Albertsson och Alexandersson lyfte då upp betydelsen av att ha en tydlig struktur som ledare. Tydlighets begreppet ansåg de alla var en betydande och viktig del för att vara en bra ledare. När de talade om tydlighet som begrepp talade Wolter om betydelsen av att ha bestämda regler inom gruppen. Vid den tydliga strukturen med dessa regler, menade Wolter dock att det är viktigt som ledare att kunna kompromissa. Han uttryckte bland annat betydelsen av att ha tydliga grundlinjer som alla följer.

Även om man har en tydlig struktur, menade Alexandersson att det var betydelsefullt att kunna kompromissa ibland. Han menade att den raka och tydliga strukturen kommer inte

alltid att efterföljas och att det behöver inte alltid vara något negativt. Ibland kan det vara bra att vissa inte följer den tydliga strukturen, så länge det inte blir till en överdrift menade han.

Att som ledare inte ha en tydlig struktur menade Albertsson kan innebära att dina spelare kommer få en sämre respekt till dig. Han uttryckte exempelvis ett scenario där en ledare inte själv följer de regler och riktlinjer som tagits fram inom laget och att det då finns en stor risk att uppförandet kommer sända ett budskap att spelarna inte heller gör det. Av den orsaken betonade han verkligen betydelsen av att ha en tydlig struktur.

4.1.3 Förståelse av individen

Något annat som togs upp vid intervjutillfällena var betydelsen av att förstå människor. Intervjupersonerna beskrev betydelsen på olika sätt, men de hade alla en gemensam syn i att det är viktigt som ledare. Albertsson uttryckte hur den pedagogiska förmågan är viktig och en stor del i att vara ledare. Han ansåg att som ledare bör du ha koll på alla i gruppen, deras situationer och deras problem. En förutsättning för det menade han var att ha en förståelse över hur människor är olika och har olika problem.

Wolter hävdade att det gäller att ha en individuell förståelse för varje person. Det är människor som sysslar med basket och inte tvärtom menade han. Att separera på människan och basketspelaren menar Wolter är viktigt och det gäller som ledare att sätta fokus på att förstå varje individ. Vidare i intervjun talade Wolter om hans personliga resa som tränare, där han började med den militära stilen där han skrek på sina spelare ifall något gjordes fel. Men att ju mer tiden har gått har han övergått till den mer förstående typen, där han ständigt har en öppen dialog med sina spelare.

Vid intervjutillfällena med Köhler och Alexandersson talade de om betydelsen av att förstå individen utanför spelplanen. Köhler menade på att det kan vara bra att bilda relationer med sina spelare, för det gör att du förstår dina spelare bättre och att ditt jobb som ledare blir enklare. Dock menade Köhler att det bör å andra sidan inte bildas en relation alltför nära heller, så att det blir jobbigt att vara ledare för dem. Bygga relationer med sina spelare ska göras för att förstå dem bättre och underlätta ditt arbete som tränare menade Köhler.

4.2 Relationen mellan ledarskap, motivation och lärande

I de utförda intervjuerna har vi även undersökt respondenternas syn på begreppen motivation och lärande samt hur de är kopplade till ledarskap. För att få fram deras olika perspektiv på detta ställde vi öppna frågor om hur de ser på just motivation och lärande hos målgruppen och hur deras sätt att leda påverkar detta. Vi frågade även om de ser några hinder med att som ledare påverka sin grupp att bli motiverade och lära sig för att få ett bredare perspektiv på deras tankar. Det vi kom fram till var framförallt att samtliga respondenter såg det som en viktig del i sin roll som ledare att främja motivation och lärande hos gruppen.

4.2.1 Motivation

Något som både Göransson och Wolter gick in på i sina intervjuer var hur de ansåg det vara viktigt att uppmuntra, inspirera och vägleda individerna i gruppen när det kommer till deras individuella mål. Men samtidigt att motivationen i grund och botten måste komma från individen själv och att de som ledare endast kan skapa de bästa möjliga förutsättningarna för att den ska uppstå. För att uppnå detta behöver man som ledare ha förståelse för att ens egna beteende reflekteras hos gruppen och man måste därför bete sig på ett sätt som är engagerande som således skapar motivation enligt dem. Wolter belyste även att som ledare få in individernas egna mål i gruppens gemensamma mål för att de ska vara motiverade att även uppnå dem. Detta poängterade också Anka och utvecklade vidare hur han går tillväga för att uppnå detta. Där nämnde han kommunikation med gruppen som en mycket viktig faktor för att få individernas mål i linjen med gruppens mål. Sedan beskrev han hur detta går till

“Oftast brukar jag ha samtal med individuella spelare och fråga dem vad deras mål är och då får man pusha dem till de målen. Man får ju anpassa sig lite grann men sen får man ju styra hela gruppen mot det gemensamma målet och det sätter man ju med gruppen tillsammans.”

I intervjun frågar vi sedan om hur han sätter de gemensamma målen med gruppen, där förklarade han att i början av varje säsong sätts mål tillsammans med gruppen. Alexandersson och Albertsson la i sina respektive intervjuer istället stor vikt vid variation i det de gör med gruppen för att gruppen ska hållas motiverad. De menade på att blir det för monotont kommer gruppen att bli omotiverad eftersom de inte utmanas och stimuleras. Albertsson förklarade det som:

“Det gäller att försöka ha mycket energi och variera träningarna, jag vet många tränare som kör samma övningar hela tiden och då blir spelarna lätt omotiverade.”

Vid frågan gällande vad för hinder som kan finnas i att främja motivation hos sina spelare och sina grupper gav respondenterna relativt lika svar. Respondent Alexandersson, Anka och Albertsson tog alla upp hur det finns en svårighet med att individerna i gruppen har andra intressen, olika mål och olika saker som motiverar dem vilket skapar svårigheter. De ansåg att det är lättare att motivera yngre lag då de inte har lika olika mål, motivationsfaktorer och intressen som finns hos äldre lag. Albertsson svarade på frågan om det finns svårigheter med att motivera så här:

“Ja men att olika saker motiverar dem, när folk vill olika det är det som är svårast. Det blir tydligast när de blir äldre för då utvecklas de och de får väldigt olika prioriteringar. Då vill de helt olika saker.”

Wolter och Köhler hade istället en annan faktor som de anser skapar svårigheter, vilket är att man som ledare måste ge belöningar vid rätt tillfälle och inte ge belöningar utan

motprestation. För om man gör detta menade de på att det skapar en negativt mönster som gör att spelarna inte förblir motiverade att prestera. Wolter skildrade det som att:

“Om belöningarna börjar levereras utan motprestation då hjälper dem absolut inte. Och konceptet belöning bör också trappas upp så att det hela tiden blir svårare att uppnå dem.”

4.2.2 Lärande

Vid frågorna gällande lärande gav respondenterna tämligen olika svar gällande hur deras syn på ledarskap relaterar till lärande hos individerna i gruppen. Alexandersson och Göransson var dock relativt eniga i sina svar då de tryckte mycket på att ledaren inte behöver vara väldigt tongivande i att förmedla kunskap till gruppen. Utan att istället vara vägledande för hur individerna själva kan införskaffa sig kunskap på olika håll samt hur de ska gå tillväga för att göra detta. För att detta ska vara möjligt krävs det också att man som ledare låter individerna vara kreativa och få utrymme att handla. Göransson beskrev det som:

“Att hjälpa spelarna att förstå här kan du lära dig och visa var någonstans och på vilket sätt lärandet kan ske, det handlar således om att ge möjligheten för att de hittar det själva”

Wolter motsatte sig detta och menade istället på att det är viktigt att ledaren besitter kunskap och kan förmedla denna på ett effektivt sätt till gruppen och individerna i den.

“Där tänker jag att man måste skapa en respekt, att de måste respektera dig som ledare. Från början tror jag att man köper kompetensen att man är satt i den positionen som ledare. Sen måste man under tid bevisa att man har kompetensen och ifall vi förutsätter att vi har det. Då är det viktigt att det skapas en tillit till individen, genom att man visa att man bryr sig om spelarna att man värnar om att det ska gå bättre för dem.”

För honom handlar det således dels om att skapa respekt hos gruppen för den kunskap som man som ledaren besitter och dels att man måste bygga en relation av tillit mellan ledare och individer i gruppen.

När det kommer till svårigheter att främja lärande ansåg Anka att en stor problematik vid ungdomsbasket var att spelarna redan lärt sig ett bettendemönster och fått värderingar från sina föräldrar. Vilket skapar problematik för honom som ledare att lära ut sitt sätt och sina regler till individerna i gruppen. Han ger här exempel på ett scenario där denna problematik visar sig:

“Om någon alltid skyller på att den inte kan gå på träningen för att den har mycket i skolan då tycker jag att man planerar man för dåligt, jag är uppvuxen på det sättet av min tränare och mina föräldrar. Så när ens egna grunder kanske inte matchar helt med de andras, då blir det svårt att implementera de till dem.”

4.3 Skillnader i synen på ledarskap inom en ideell kontra professionell kontext

När vi under intervjuerna behandlade skillnaderna i att vara ledare i en professionell kontra ideell kontext kom vi ofta tillbaka till två variabler som främst påverkar detta. Dels var det åldern på gruppen då våra respondenter som är tränare på ideell nivå arbetar med ungdomar i olika åldrar. Samt våra respondenter som arbetar med professionell verksamhet arbetar med vuxna människor som får betalt för att spela. Här har vi således två faktorer som skiljer sig, dels åldern på gruppen inom den ideella verksamheten och även om gruppen är avlönad eller ej.

I den första intervjun med Wolter tog han upp skillnader i hans syn på ledarskap på professionell och ungdomsnivå. Där uttryckte han att det på professionell nivå fanns ett mycket stort fokus kring resultat vilket inte är lika stort på ungdomsnivån. Detta menade han kan leda till att man som ledare "ger upp på saker för tidigt" och inte har samma möjligheter att testa nya saker. Som ledare kan detta då leda till att man blir mindre benägen att våga vara kreativ och göra nya saker vilket kan hämma variationen i hur man går tillväga för att lösa uppgifter. Någon som instämde i Göranssons syn på detta är Alexandersson som i sin intervju gav uttryck för liknande åsikter. Han talade också om skillnaden i fokus mellan professionell och ungdomsnivå. Där fokuset på professionell nivå enligt honom låg på resultatet och att skapa harmonin i gruppen.

Vidare tog Göransson upp att ett vanligt problem hos ledare på professionell nivå är att hitta balansen mellan att möta gruppen och att utmana gruppen. Detta beskriver han som att

"Det finns vissa ledare som blir för överambitiösa till vad gruppen klarar av och vissa blir underambitiösa och därmed förlitar sig för mycket på gruppen"

Problematiken här ligger således enligt honom i till vilken grad en ledare bör lägga över ansvaret för ledandet av gruppen på individerna i gruppen och i vilken grad denne bör behålla ansvaret själv.

Alexandersson talade även om att man som ledare får mer tillit till spelarna när man är ledare i en professionell kontext. Han fortsätter detta resonemang genom att uttrycka,

"Man vill att spelare och även andra tränare ska lägga sig i mer och komma med förslag när det kommer till herrlaget"

Han blir således mer benägen att ta in andras åsikter i sitt ledarskap när det kommer till professionell nivå.

Göransson beskrev på liknande sätt hur man inte kan vara auktoritär på samma sätt som ledare inom en professionell kontext kontra ideell kontext. Man får istället hitta kompromisser med gruppen vilket han ger exempel på hur man kan göra:

"Men däremot kan man ändå göra ett avtal gentemot gruppen, att den ska vara på ett visst ställe vid en viss tid och om man inte håller det passar man inte in i gruppen utifrån avtalet"

Göransson gick sedan vidare i att tala om hur han ser på ledarskap inom den ideella kontexten eller på ungdomsnivå. Han uttryckte att det på ungdomsnivå till skillnad från den professionella verksamheten går att prova sig fram mer som ledare, eftersom att man inte fokuserar lika mycket på resultatet utan även på annat. Vilket han förklarar som att

“På ungdomsnivå är utmaningarna större, att leva upp till alla spelares behov utifrån deras nivå på utveckling”

Detta utvecklade han sedan som att det är mer fokus på utveckling av individen inom ungdomsbasket och att förstå individens behov för att denna ska utvecklas vilket blir en stor utmaning som ledare. Alexanderssons svar instämde med detta då han också menade att fokus på ungdomsnivå ligger mer på att utveckla individen än att prestera. Han fortsatte även med att:

“Personer på ungdomsnivå behöver även få lite mer vägledning, samtidigt som det kreativa är viktigt för dem.”

Göransson och Alexanderssons åsikter i skillnaden mellan ledarskap på ungdoms kontra professionell nivå stämmer således relativt väl överens. Någon som har skilda åsikter i detta är dock Wolter som svarar såhär på frågan om han anser att det är skillnad i ledarskap på professionell kontra ungdomsnivå:

“Nej det tycker jag inte, jag tycker att skillnaden i stort ligger i hur man vill spela. Men människoaspekten som jag ser som 75% av ledande det är ju exakt samma.”

4.3.1 Demokratisk eller icke-demokratisk

Vid frågan ifall en ledare bör ha ett demokratiskt ledarskap eller inte, togs olika aspekter upp från intervjupersonerna. Vid Wolters intervju så menade han att ledare bör ha ett demokratiskt ledarskap. Det gäller att spelare känner sig delaktiga menade han, för det skapar den inre motivationen och det blir således lättare för dig som tränare att få dem att göra som du vill. Återigen nämner Wolter betydelsen av att som ledare kunna kompromissa med sina spelare ifall de vill göra något annat än ledaren tänkt. Dock avslutar han svaret i frågan

“Men i allt som är slutgiltigt så är det du som ledare som ska besluta, och vad du sätter för karaktär på laget samt skapar för kultur där är det du som bestämmer. Men i att etablera den kulturen där kan du vara demokratisk, men att kulturen ska vara så det är det du som bestämmer.”

Göransson menade på att det inte är viktigt att som ledare vara demokratisk när det kommer till gruppen spelare, men att det är viktigt när det kommer individnivån så att alla får känna ett självbestämmande och därmed vara demokratisk.

Vidare talade Anka i sin intervju om att han anser när man har att göra med yngre spelare i ungdomslag måste man vara relativt auktoritär som ledare. Speciellt i början men sedan kan man släppa lite på det ju bättre man känner gruppen menar han på. Han uttryckte det som att man bör:

“Från början sätta tonen och sen allt eftersom hitta den här balansen och hur den ser ut beror från grupp till grupp.”

Men att du sedan när spelarna bli äldre och du som ledare har implementerat ditt sätt och alla förstår att det är du som bestämmer kan du eventuellt vara mer demokratisk. Att vara demokratisk som tränare bör variera beroende på vilken grupp du har och vart de befinner sig menade Anka.

Albertssons tankar kring demokratiskt ledarskap liknade Ankas då även han menade på att det är beroende på situationen. Han diskuterade också hur ledarskapet bör justeras utifrån ålder och mognad på spelarna. Albertsson menade ifall du är tränare för en äldre målgrupp är det demokratiska ledarskapet mer applicerbart då de besitter större erfarenhet, vilket gör att tränare har större tillit i deras beslutsfattande. Men ifall du tränar yngre måste du som tränare avgöra i större grad vad som är rätt eller fel i vissa lägen menar Albertsson. Han avslutar sitt svar dock med att säga:

“Sen är det väl lite både och, i grund och botten tror jag att det är viktigt vara demokratisk i de lägen som det går. Så att du inte styr laget i en riktning som de inte vill.”

5. Analys och diskussion

I följande kapitel kommer det empiriska materialet som redovisats i *Kapitel 4* i kombination med teoretiska materialet i *Kapitel 3* analyseras och diskuteras. Kapitlet är uppdelat likt resultatet utifrån de likheter och skillnader vi fann i resultatet i relation till syftet. Analysen och diskussionen ämnar således att besvara uppsatsens syfte: *Att analysera och beskriva hur baskettränare inom ideella kontra professionella organisationer ser på sitt eget ledarskap och ledarskap i allmänhet? Samt hur detta relaterar till motivation och lärande? Vi ämnar således att hitta likheter och skillnader bland baskettränares levda upplevelser och erfarenhet av ledarskap.*

5.1 Likheter i synen på ledarskap

Genom resultatet fick vi fram olika perspektiv på hur tränare ser på ledarskap.

Vi kommer i detta avsnitt att redogöra för de likheter vi hittade i svaren för att senare i kapitlet analysera skillnaderna i relation till professionellt och ideellt ledarskap. Vid frågan kring en ledares generella uppgift visade resultatet på att intervjupersonernas tankar liknade varandra. Yukls citat om hur ledarskap handlar om förståelsen och uttryckandet av att se vad som bör göras och hur man ska göra det liknade den bild intervjupersonerna gav ut.

Vid resultatet kan vi läsa hur alla tränare betonade ordet “kommunikation” när de skulle beskriva ledarskap. Yukls citat beskriver hur ledarskap handlar om att identifiera vad som bör göras, för att sedan berätta vad som ska göras. En förutsättning för att kunna berätta vad som ska göras är att kunna kommunicera som ledare. Det är därför av stor vikt att som baskettränare ha en god kommunikationsförmåga. Betydelsen av den goda kommunikationsförmågan var således en likhet som resultatet visade upp.

Vidare i resultatet så var struktur ett begrepp som det hade talats om vid intervjuerna. Fyra personer nämnde struktur när de skulle beskriva hur ett bra ledarskap bör se ut. Samtidigt som de andra två intervjupersonerna valde inte att nämna ordet, utan fokuserade på andra detaljer. Om de två personerna glömde bort begreppet eller ifall de endast ansåg att andra saker var viktigare låter vi vara osagt. Vi kan dock konstatera att det endast var 4 av intervjupersonerna som nämnde begreppet struktur vid beskrivning av ledarskap. En anledning till att fyra personer nämnde struktur och dess betydelse kan möjligen ha att göra med deras ledarskapsstil. Två ledarskapsstilar som har ett stort fokus på just begreppet struktur är den konventionella och den tvingande ledarskapsstilen. Inom dessa ledarskapsstilar är behovet av kontroll stort, vilket vi anser är förknippat med behovet av en tydlig struktur.

Vid sådana ledarskapsstilar är det en stark målinriktning, medans den personliga omtanken brister. Resultatet visade dock upp hur alla tränare hade en delad syn i hur ledarskap handlar om att skapa förståelse av individen. Vilket antyder på att det konventionella och tvingande ledarskapsstilen inte är helt applicerbart på dessa fyra personer.

Återigen visade resultatet på en likhet i synen på ledarskap, då förståelse av individen var ett stort fokus för intervjupersonerna. Den utvecklande ledarskapsstilen fokuserar på att skapa en förståelse av individen. Förhoppningen med att skapa förståelse av individen är att arbetet som ledare ska bli enklare och bättre. Uttryckandet av hur fokuset på individen bör vara skildes dock åt mellan intervjupersonerna. En del utav dem menade på att all förståelse av individen var betydelsefullt, medans andra intervjupersoner uttryckte betydelsen av att inte få en för nära relation. Resultatet visar således på att intervjupersonerna har en gemensam bild av att det är väsentligt som ledare att få förståelse för individen, men de skiljer sig dock i hur den relationen bör se ut.

Att resultatet visar på en relativt överensstämmande syn på ledarskap hos intervjupersonerna kan bero på en mängd olika faktorer. Dels kan det ha att göra med att de är ledare inom samma område det vill säga basketsporten vilket kan leda till att deras ledarskap formats av de normer och värderingar som finns inom den. Det har även alla genomgått liknande utbildningar inom ledarskap via Svenska Basketbollförbundet vilket också kan ha format deras syn på ledarskap.

5.2 Motivation och lärande

Vidare kring synen på ledarskap diskuteras i detta avsnitt hur det relaterar till motivation och lärande. Här fann vi skillnader i deras syn på ledarskap i förhållande till motivation och lärande, men inte som står i samband med deras erfarenhet som professionell kontra ideell tränare. Det hittades dock främst likheter i svaren likt i förra avsnittet vilket vi nedan kommer att redogöra för.

5.2.1 Motivation

I resultatet fick vi fram intervjupersonernas perspektiv på motivation och vad de som tränare hade för påverkan på detta. En del utav dem menade på att motivation kan skapas genom att tränaren uppmuntrar, inspirerar och vägleder men att det främst handlar om individen själv. Dessa personer menade på att motivation bör komma från individen själv, oavsett hur mycket en ledare motiverar och uttrycker sig är den största motivationsfaktorn sig själv. Dessa intervjupersoner menade istället på att ledare bör skapa förståelse för ens egna beteenden och hur det reflekteras i gruppen. Vilket innebär att ledaren bör bete sig på ett sätt som är engagerande och kan skapa motivation. Denna bild av motivation som resultatet visar på går att koppla till det utvecklande ledarskapet. Det utvecklande ledarskapet fokuserar på ett föredömligt handlande och att det ska vara inspirerande. Ledarskapsstilen menar på att ett föredömligt och inspirerande handlande skapar engagemang, vilket kommer i sin tur skapar en motivation. I detta fall handlar ledarskapsstilen om den kan skapa motivation hos tränarens spelare.

Dessutom talade samma intervjupersoner om betydelsen av kommunikation och att uttrycka mål till sina spelare. Det innebär att tränaren tillsammans med sina spelare kommer fram till individuella respektive kollektiva mål. Genom dessa mål kommer spelare sedan känna inspiration att hela tiden försöka eftersträva dem. Dubrin menar på att ledarskap handlar om

att inspirera självförtroende för att uppnå organisationens mål. Återigen uttrycks betydelsen att uppnå organisationens mål och att det ligger ett stort fokus på ledarskapet för att det ska vara möjligt. Den inspirerande faktorn är en viktig pusselbit för att kunna nå dessa mål. Det går att dra en parallell mellan inspiration och motivation. Genom att en tränare inspirerar kan motivation födas hos spelarna i gruppen.

Vidare tar resultatet fram hur två andra intervjupersoner menade på att belöningar kan vara en metod att använda sig utav för att nå motivation. Men att det är viktigt att det görs vid rätt tillfälle och att inte ge belöningar utan motprestation. Detta får oss att komma in på Murillo et als andra ledarskapsstil som skapar motivation, den kontrollerande. Vid den kontrollerade ledarskapsstilen läggs det ett fokus på att kontrollera spelare, och att belöna dem för vissa specifika ageranden. Återigen så visar detta på att en ledares syn på ledarskap och förhållningssätt till detta har stor påverkan på motivationsmöjligheterna gentemot individerna i gruppen.

Dessutom visar Murillos et als artikel på att en tränare kan skapa motivation trots att de har olika syner på ledarskap. Exempelvis kan en ledare applicera den kontrollerande ledarskapsstilen till ett lag, samtidigt som den använder en den utvecklade ledarskapsstilen till ett annat lag. Här går det att dra en parallell till det situationsanpassade ledarskapet som också menar på att ledaren bör anpassa sitt ledarskap till gruppen som den leder. Det är därför av stor vikt att som ledare ha förståelse över sin omgivning, men även förståelse över sin egna syn på ledarskap. Genom att ledaren skapar en förståelse över sitt egna ledarskap och hur det relaterar till motivation kan det förhoppningsvis leda till att motivation främjas hos dennes spelare.

5.2.2 Lärande

Vid resultatet fick vi fram lite olika svar i hur deras syn på ledarskap förhåller sig till lärande dock även här inget som korrelerar med det professionella kontra ideella. Några utav intervjupersonerna menade att fokuset bör ligga i att vägleda hur individerna kan införskaffa sig kunskap snarare än att ge konkret kunskap till gruppen. Fokuset på ledarskapet blir således att skapa möjligheter för lärande snarare än att lära ut. Tränaren ska ge sina spelare de rätta förutsättningarna för att kunna införskaffa sig kunskap. Stewart et al skriver i sin artikeln om betydelsen av ett bra samspel mellan spelare och tränare för att kunna främja lärande. Den utvecklande ledarskapsstilen kännetecknas av den personliga omtanken, att som ledare ge stöd i form av hjälp, handledning eller utbildning. Inom den ledarskapsstilen är det viktigt att som ledare intressera sig och ge tid åt var och en av sina medarbetare. Vi ser likheter i att fokuset inom den utvecklande ledarskapsstilen även den har ett stort fokus på individen som ska lära sig istället för ledaren själv.

Däremot var det en annan intervjuperson som istället menade på att fokuset bör ligga på ledarens kunskaper och dess förmåga att förmedla dessa. I detta beskriver han hur det är viktigt att ledarens kunskaper legitimeras från början och att gruppen accepterar detta. Det är en förutsättning att ledarens kunskaper legitimeras för att kunskapen ska godtas. Men sedan

menar han även på att för att detta ska bestå måste man skapa en tillit till individen, vilket lägger ett liknande fokus på personlig omtanke som tidigare intervjupersoner.

Vid frågan om eventuella svårigheter gällande att främja lärande som ledare gav Ankan ett svar om hur svårigheter kan uppstå inom ungdomsbasket då föräldrar till spelare kan starkt påverka deras värderingar. Detta blir intressant eftersom det relaterar till den tidigare forskning om det transformativa ledarskapet där det visade sig mer effektivt på åldern 15-18 kontra 10-14 åringar. Detta eftersom att det i studien visar att föräldrar har större påverkan på spelaren en tränaren i åldrarna 10-14. Skillnaden i vårt resultat är dock att vi analyserar lärande när denna studien istället mäter prestation hos spelarna. Det tyder dock på samma fenomen, att föräldrar har starkare inflytande än tränaren på spelarna i yngre åldrar.

5.3 Skillnader i synen på ledarskap inom en ideell kontra professionell kontext

I detta avsnitt kommer vi att ta upp de signifikanta skillnader mellan synen på ledarskap inom det professionella och det ideella ledarskapet som vi fått fram ur resultatet. När vi analyserar de svar som vi fått ut av resultatet går det att avläsa ett antal olika teman som uppkommit i relation till ledarskap i en ideell kontra professionell kontext. Dessa ska i detta kapitel analyseras samt diskuteras och kommer att göras utifrån de olika intervjupersonernas erfarenheter inom dessa olika områden samt jämföras med hur ledarskap inom professionella organisationer kan se ut i allmänhet.

Ett av de återkommande teman som går att se i resultatet är att ledarna i den professionella verksamheten generellt har en mer demokratisk syn på sitt ledarskap gentemot synen på ledarskap i den ideella verksamheten. Det demokratiska ledarskapet definieras av Daniel Goleman i hans teori gällande de sex emotionella ledarskapsstilarna. Det beskrivs i denna som ett medbestämmande där ledaren tar in förslag och idéer av sina följare i beslutsfattningen. Denna definition stämmer väl överens med hur begreppet har behandlats i intervjuerna. Att det demokratiska ledarskapet utövas i en professionell kontext kan beror på att de som ledare har mer tillit till individerna i gruppen, vilket i sin tur kan bero på att det inom den professionella verksamheten finns högre krav på individens förmåga. Det kan också bero på att individerna i gruppen besitter mer erfarenhet inom basket vilket också går att se i andra professionella sammanhang. Detta går i linje med Golemans beskrivning av i vilken kontext det demokratiska ledarskapet bör brukas. Det blir således en form av erfarenhetsbaserat förtroende hos ledaren och att deras följare är kapabla att vara med i beslutfattningsprocessen. Det kan även skapa problematik i ledarskapet vilket också beskrivs i intervjuerna då det kan leda till att ledaren förlitar sig för mycket på gruppen. Detta skulle kunna leda till att konflikt uppstår i gruppen vid beslutfattning då hierarkin inte är lika tydlig vilket kan bidra till att det önskade målet inte uppfylls. Även detta är något som Goleman diskuterar i sin teori om det demokratiska ledarskapet. Således uppfyller inte ledaren sin uppgift att influera gruppen till att gemensamt uppnå ett visst mål vilket är en central del i alla de definitioner av ledarskap som tagits upp i teorikapitlet.

Synen på ledarskapet inom den ideella verksamheten var som tidigare nämnt inte lika demokratiskt som i den professionella. I den ideella kontexten var ledarskapet istället mer auktoritärt där ledaren stod för majoriteten av beslutsfattningen. Detta gick även att återfinna inom ledarskapet i den ideella verksamheten i sig där skillnaden i ålder på gruppen påverkade graden av auktoritärt ledarskap. Detta var dock något där det inte fanns total konsensus hos intervjupersonerna, en av dem påpekade exempelvis att graden av demokratiskt kontra auktoritärt ledarskap som bör utövas är totalt beroende på situationen.

Vidare går det auktoritära ledarskapet som beskrivs i intervjuerna att jämföras med ett antal olika ledarskapsstilar som tas upp i teorikapitlet. Bland annat går det att delvis likna med tvingande ledarskap som också återfinns i Golemans sex emotionella ledarskapsstilar. Det innebär att ledaren själv har enväldigt bestämmande i beslutsfattningen gentemot sina följare. Detta är inte helt och hållet överensstämmande med hur det auktoritära ledarskapet beskrivs i intervjuerna men det sammanfaller i att ledaren är den som tar beslutet för gruppen.

En ytterligare avsevärd skillnad mellan det professionella och ideella ledarskapet som återfanns i resultatet var skillnaden i vad tränarna främst fokuserade på. I den professionella verksamheten fanns ett starkt fokus på att uppnå ett visst resultat och skapa harmoni i gruppen, kontra i den ideella verksamhet där det var mer väsentligt med individuell utveckling och relationsbyggande mellan ledaren och individerna i gruppen. Det resultatriktade fokus som gick att utläsa hos de professionella verksamheterna i resultatet är något som är vanligt förekommande även inom andra professionella organisationer. Detta formar således synen på ledarskap inom organisationen och hur detta bör utövas.

I resultatet gick det följaktligen att utläsa demokratiskt ledarskap och ett fokus på resultat samt att skapa harmoni i gruppen som karaktäristiska för synen på ledarskap inom den professionella verksamheten. Detta går att koppla till samförstående ledarskap vilket ämnar att skapa harmoni i gruppen och bygga samförstånd mellan individerna i den.

I den ideella verksamheten var således det centrala områdena individens utveckling och relationsbyggande mellan ledaren och individerna i gruppen. Detta är något som går att finna inom ett antal olika teorier gällande ledarskapsstilar, bland annat inom auktoritativt ledarskap där det beskrivs som centralt med att ledaren besitter empati för sina följare. Ytterligare en ledarskapsstil där relationen mellan ledare och följare samt individens utveckling ses som väsentlig är det coachande ledarskapet. Det trycker på vikten av samtal mellan individ och ledare för att skapa förutsättningar för individen att utvecklas. I detta har även ledarens roll av att föra samman individens mål med gruppens gemensamma mål en viktig roll, vilket också är något som vi kunnat utläsa i resultatet.

Vi kan sammanfattningsvis se att de huvudsakliga skillnader i synen på ledarskap inom den ideella verksamheten från den professionella, är att ledarskapsstilen generellt är mer auktoritär samt att det är väsentligt med individens utveckling och skapande av relationer. Dessa fynd skapar en form av motsättning då det auktoritära ledarskapet traditionellt inte förknippas med individuell utveckling och fokus på relationsbyggande inom ledarskapsteori. Men detta är något som vi ser som mycket intressant då det visar på möjligheten till att kombinera olika aspekter inom ledarskap som traditionellt inte förknippas med varandra.

Exempelvis dras ofta samband mellan auktoritärt ledarskap och med ett resultatinriktat ledarskap. Men i detta kan vi se hur det går att kombinera olika sätt att leda på med olika typer av fokusområden.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer vi summera det som behandlats i analysen och diskussionen. Vi kommer genom detta göra en sista anknytning till syftet och frågeställningarna för att fasthålla vår reflektion på detta. Avslutningsvis kommer vi ge förslag på vidare forskning inom detta område.

Genom analysen har vi belyst de likheter och skillnader i synen på ledarskap som vi fått ut från resultatet, samt kopplat samman dessa till våra teoretiska utgångspunkter. De likheter i synen på ledarskap som framkommit av resultatet är vikten av kommunikation, struktur och förståelse av individen. Dessa likheter visar på att intervjupersonerna har ett gemensamt synsätt när det kommer till ledarskap inom dessa aspekter, oberoende av om de varit tränare inom en professionell eller ideell kontext. Likheterna i synsättet på ledarskap kan eventuellt förklaras av att tränarna utövar sitt ledarskap inom samma område det vill säga basketsporten. Där de alla genom erfarenhet och utbildning via basketbollförbundet format en liknande bild av ledarskap. De gemensamma begrepp som framkommit i resultatet relaterar till ett antal olika ledarskapsstilar vilket visar på hur synen på ledarskap reflekteras i praktiken. Den teoretiska beskrivningen av ledarskapsstilarna ger även mer kontext till de gemensamma begreppen.

Vidare har vi i denna uppsats diskuterat hur synen på ledarskap relateras till motivation och lärande. I detta fann vi både likheter och skillnader bland intervjupersonernas svar, skillnaderna korrelerar dock inte med om tränaren var professionell eller ideell, och således kunde vi inte konstatera ifall de berodde på deras olika ledarskapskontext. Två begrepp som var återkommande hos flera intervjupersoner när motivation diskuterades var kommunikation och mål. Kommunikation var här återigen en viktig faktor och då specifikt kopplat till målsättning då det framkom att det var viktigt att som ledare kommunicera gruppens mål och få de att överensstämja med de individuella målen. De skillnader som vi kunnat utläsa var främst inom lärande i relation till synen på ledarskap, I resultatet gick det att se hur en del intervjupersoner menade på att man som ledare bör skapa förutsättningar för att individerna i gruppen ska lära sig, men inte fokusera på att lära ut själv. Detta samtidigt som en del intervjupersoner istället menade på att lärarens kunskaper och att besitta förmågan att förmedla dessa var centralt inom ledarskap i relation till lärande. Även här kopplade vi i analysen dessa till olika ledarskapsstilar för att koppla synen på ledarskap till hur den kan ta form i praktiken.

Slutligen fick vi fram hur synen på ledarskap skiljer sig bland tränarna utifrån om de verkar i en professionell eller ideell kontexten. De huvudsakliga skillnaderna som gick att utläsa från resultatet var att synen på ledarskap inom en professionell kontext var mer demokratisk och att man hade även ett starkt resultatfokus. Kontra i den ideella kontexten där synen på ledarskap var mer auktoritär och ledarskapet fokuserade mer på individuell utveckling och relationsbyggande. Som vi genomgående har gjort i analysen drog vi även här paralleller mellan dessa och olika ledarskapsstilar för att visa på hur det speglar sig i praktiken. Dessa skillnader kan bero på flera saker och det blir svårt att dra generella slutsatser i och med att

det finns så många variabler som kan påverka resultatet. Till exempel går det genom resultatet att se hur skillnaderna mellan synen på det ideella kontra professionella ledarskapet, går att likställa med skillnaderna mellan olika åldrar på gruppen inom den ideella verksamheten. Detta kan visa på att det är erfarenheten i gruppen snarare än om de är avlönade eller ej som påverkar synen på ledarskapet. Men det går ändå att se skillnader i synen på ledarskap även om det inte går att säkerställa att de inte beror på andra variabler. Dessa skillnader belyser ändå att olika förhållningssätt till ledarskap existerar inom den professionella och ideella verksamheten. Att analysera skillnaderna inom dessa verksamheter kan användas för att kritiskt studera sin egen syn på ledarskap. Det går även att granska om det finns aspekter i det andra synsättet av ledarskap som kan vara värt att eventuellt anamma.

Under tiden som vi har arbetat med denna uppsats har en del ytterligare frågeställningar kring ämnet växt fram. Vi tycker därför att vidare forskning genom att observera tränarna och intervjua grupperna som tränarna är ledare för skulle vara intressant för att få en bättre helhetsbild av hur ledarskap ser ut i praktiken.

7. Referenslista

- Abos, Á., Burgueño R., Murillo, M., García-González L., Sevil-Serrano, J. (2022). *Influence of coaches' motivating style on motivation, and sport commitment of young water polo players*. Hämtad från:
<https://journalssagepubcom.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/17479541221116439>
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Uppl: 1:3. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2011) *Intervjuer- genomförande, tolkning och reflexivitet*. Upplaga:1 Malmö: Liber
- Arthur, C., Dugdale, J., Habeeb, C., Murray. (2021). *Transformational parenting and coaching on mental toughness and physical performance in adolescent soccer players: The moderating effect of athlete age*. Hämtad från:
<https://www-tandfonline-com.ludwig.lub.lu.se/doi/full/10.1080/17461391.2020.1765027>
- Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Massachusetts: Harvard Business Review Press. (Hämtad 2022-11-30)
Hämtad från:
<https://hbr.org/2001/12/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga:3 Stockholm: Liber
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*. Eighth edition Abingdon: Routledge
- Dahlgren, L, O. & Johansson, K. (2019). *Interpretativ fenomenologisk analys*. I: Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga: 3. Stockholm: Liber
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga: 3:1 Lund: Studentlitteratur
- Dubrin, Andrew J. (2006). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Uppl: 5. Houghton Mifflin
- Fejes, Andreas & Thornberg Robert (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga: 3. Stockholm: Liber
- Northouse, Peter G. (2018). *Leadership : Theory and Practice*. UPPL: 8. SAGE Publications Ltd
- Larsson, G. (2012). *Ledarskap Under stress*. Upplaga:1:1. Malmö: Liber
- Svenska Basketbollförbundet. (2022). *Vision, värdegrund och övergripande mål*
<https://www.basket.se/forbundet/visionvardegrundochovergripandemal> (Hämtad 2022-12-12)
- Svenska Basketbollförbundet (2022). *Basketens historia*.
<https://www.basket.se/forbundet/historia/basketens-historia/> (Hämtad 2022-14-12)

Stewart, C., Owens, L. (2011). *Behavioural characteristics of favourite coaches: Implications for coach education*. Hämtad från:
<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=9&sid=6f820a8a-95ed-4cbbb7cfe745b4b2ccc8%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVky1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=60801364&db=a9h>

Thuren, T., Werner, J. (2019). *Källkritik*. Upplaga:2. Stockholm: Liber

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Uppl: 6. Pearson/Prentice Hall.

8. Bilagor

8.1 Samtyckesbrev

Våra namn är Oskar Werner och Max Jonevret och vi skriver en kandidatuppsats i personal och arbetslivsfrågor med inriktning på ledarskap inom idrott. Vårt syfte med intervjuerna är att få fram olika perspektiv kring hur baskettränare på olika nivåer ser på ledarskap.

Deltagandet i studien innebär att en intervju kommer att genomföras via Zoom eller på plats. Intervjun beräknas ta omkring 30-45 minuter. Hela intervjun kommer att spelas in på band. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt vilket betyder att intervjuerna kommer att avidentifieras och behandlas i enlighet med bestämmelser i Sekretesslagen. Din medverkan är frivillig och du kan när som helst välja att avbryta. Ifall du skulle vilja avbryta din medverkan kontakta oss så kommer dina svar inte att tas med, du kan upphäva din medverkan fram till uppsatsen lämnas in den 9/1. All data insamlad från intervjuerna kommer endast att användas i syfte att ge underlag till studien. Detta innebär att den kommer analyseras av oss för att sedan publiceras anonymt i en kandidatuppsats.

Våra kontaktuppgifter:

Mai Lundemark (handledare)

[Redacted contact information]

Oskar Werner

[Redacted contact information]

Max Jonevret

[Redacted contact information]

Jag har läst och förstått informationen om studien och härmed ger jag mitt samtycke till att mina svar får användas som underlag för denna kandidatuppsats (intervjupersonen):

8.2 Intervjuguide

Syfte: Syftet är att beskriva och analysera hur baskettränare inom ideella kontra professionella organisationer ser på sitt eget ledarskap och ledarskap i allmänhet, samt hur detta relaterar till motivation och lärande. Vi ämnar således att hitta likheter och skillnader bland baskettränares levda upplevelser och erfarenhet av ledarskap.

Motivering till urval: Vi vill genom intervjuerna få ut tränarnas syn på ledarskap som fenomen i ideell kontra professionell kontext. De utvalda intervjupersonerna är därför ledare i olika organisationer och har olika ledarroller inom basket. En del utav dem är ledare inom en ideell verksamhet och vissa andra inom en professionell verksamhet. Vi tror att intervjupersonernas samlade erfarenhet inom ledarskap i olika sammanhang kommer att ge oss flera olika perspektiv på ledarskap att analysera.

Ledarskap

1. Vilka är du tränare för idag inom basket?
2. Hur länge har du varit tränare inom basket?
3. Har du gått någon utbildning inom ledarskap?
 - a. Om ja, vad tycker du att du har fått med dig från den utbildningen?
4. Berätta vad för egenskaper och färdigheter du anser att en ledare ska ha?
 - a. Tycker du att ledarskap är en del av att vara en tränare, isåfall på vilket sätt?
5. Anser du att du har en egen ledarskapsstil och hur skulle du isåfall beskriva din egen ledarskapsstil?
 - a. Om du tittar på andra ledare och jämför med ditt egna ledarskap, vad kan du se för skillnader och likheter?
 - b. Är det något du tycker är bristande hos många tränare inom basket idag?
6. Ser du någon skillnad på hur ditt ledarskap förändrats under tiden som du varit tränare?
7. Skulle du säga att du reflekterar över ditt eget ledarskap?
 - a. Om ja, på vilket sätt?
 - b. Ser du att det har någon påverkan på ditt ledarskap?
8. Anser du att det är viktigt för en ledare att vara demokratisk?
 - a. Om ja, kan du se tillfällen där det är viktigt att vara odemokratisk?
Exemplifiera gärna

Ideell kontra professionell

9. Anpassar du ditt ledarskap till gruppen som du är tränare över? (olika åldrar och ideell/professionell)
10. Tycker du att ditt sätt att leda skiljer sig om du är tränare på ungdoms/professionell nivå?
 - a. Vad tror du föreligger det?

Motivation och lärande

11. Hur ser du på motivation när det kommer till din roll som tränare?
Och vad har det för betydelse?
12. Gör du något för att motivera dina spelare och isåfall vad?
 - a. Ser du några svårigheter med att motivera dina spelare?
13. Hur ser du på lärande när det kommer till din roll som tränare?
Och vad har det för betydelse?
14. Gör du något för att främja lärande hos dina spelare och isåfall vad?
 - a. Ser du några svårigheter med att lära ut till dina spelare?



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