



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En kvalitativ studie om hur ledare använder ledarstilar för att
motivera utövare inom lagidrott kontra individuell idrott

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT-23
Kandidatuppsats
Sebastian Dahlbom 1999-01-03
Sina Karimi 1998-02-11
Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Undersökningens författare vill rikta ett stort tack till samtliga medverkande intervjupersoner under arbetets gång, men även dem som allmänt har hjälpt till på ett eller annat sätt vilket lett till att slutresultatet kunnat färdigställas.

Vi vill även tacka vår handledare Niklas Åkerman vid Handelshögskolan Göteborgs Universitet för all handledning, som bidragit till undersökningen med både vägledning samt konstruktiv kritik. Detta har varit till stor hjälp.

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, januari 2024.

Sammanfattning

Ledarstil är ett oerhört brett begrepp vilket innefattar många olika aspekter. Bakgrunden till undersökningen grundade sig i att se hur dessa ledarstilar kan appliceras och tillämpas för att motivera utövare i så stor utsträckning som möjligt. Syftet med undersökningen var således att urskilja hur ledare mellan individuella idrott och lagidrott använder ledarstilar för att motivera sina utövare. Följaktligen tog den teoretiska referensramen grund i ett antal klassiska ledarstilar samt en kompletterande teori om motivation. Det metodologiska arbetssättet baserades på kvalitativ data, vilket samlades in med hjälp utav tolv intervjuer med ledare inom olika idrottsgrenar. Den empiriska delen av undersökningen delades in i tre delavsnitt, individuell anpassning, kommunikation samt motivation. För att kunna analysera insamlad data på bästa möjliga sätt användes transkribering samt tematisk ansats som hjälpmedel, och den analyserande delen delades även den in i samma delavsnitt som den empiriska. Genom den teoretiska referensramen kunde vi se att ledare inom både individuell idrott och lagidrott använder sig av drag från både det karismatiska samt det transaktionella ledarskapet för att motivera sina utövare. Vidare framgick det att ett situationsanpassat ledarskap framkommer allt oftare inom individuell idrott, då man arbetar med endast en utövare vilket underlättar för ledare att se till individens behov.

Nyckelord: Ledarstilar, individanpassning, kommunikation, motivation, individuell idrott, lagidrott, transaktionellt ledarskap, situationsanpassat ledarskap, karismatiskt ledarskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte & forskningsfråga	8
2. Teori	9
2.1 Karismatiskt ledarskap	9
2.2 Situationsanpassat ledarskap.....	10
2.3 Ledarskapsmatris	10
2.4 Transaktionellt ledarskap	11
2.5 Motivation	13
3. Metod	14
3.1 Datainsamling.....	14
3.2 Dataanalys	15
3.3 Forskningsetiska ställningstaganden.....	16
3.4 Undersökningens trovärdighet.....	17
4. Empiri	18
4.1 Individanpassning.....	18
4.1.1 Anpassning efter individ inom individuella idrottsgrenar	18
4.1.2 Anpassning efter individ inom lagidrottsgrenar.....	19
4.2 Kommunikation.....	19
4.2.1 Kommunikation inom individuella idrottsgrenar.....	19
4.2.2 Kommunikation inom lagidrottsgrenar.....	21
4.3 Motivation.....	21
4.3.1 Motivation inom individuella idrottsgrenar	21
4.3.2 Motivation inom lagidrottsgrenar	22
5. Analys	24
5.1 Individanpassning.....	24
5.1.1 Anpassning efter individ inom individuella idrottsgrenar	24
5.1.2 Anpassning efter individ inom lagidrotter	25
5.2 Kommunikation.....	25
5.2.1 Kommunikation inom individuella idrottsgrenar.....	25
5.2.2 Kommunikation inom lagidrotter	26
5.3 Motivation.....	27

5.3.1 Motivation inom individuella idrottsgrenar	27
5.3.2 Motivation inom lagidrottsgrenar	28
6. Slutdiskussion.....	30
6.1 Studiens begränsningar	31
6.2 Vidare forskning.....	31
Källförteckning	32

1. Inledning

Ledarskap och dess olika stilar är en aspekt inom idrott, vilken allt för ofta inte får så mycket uppmärksamhet. Detta kan vara allt från att identifiera vilka utövare som är bäst lämpade för en tävling till att mentalt coacha en utövare. Men vilka ledarskapsstilar är förekommer oftast när det gäller att framhäva motivation bland utövare? Hur använder ledare inom individuellidrott samt lagidrott dessa ledarskapsstilar för att motivera utövarna och se till att de utvecklas till högsta möjliga grad?

1.1 Bakgrund

Undersökningens empiriska fokus syftar till att utforska och analysera hur ledare använder olika ledarskapsstilar för att motivera sina utövare i så hög grad som möjligt. Vilka olika metoder man använder för att motivera sina utövare är även det en intressant del. Hur skiljer det sig när det kommer till motivation mellan olika idrottsgrenar som exempelvis individuell sport eller lagidrott? Begreppet "ledarskapsstil" kan beskrivas som "att leda är att påverka i en viss riktning för att uppnå ett visst mål" (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Inom idrottsorganisationer är det avgörande att samla alla spelare under samma tak och inom samma tankesätt och mentalitet för att nå det gemensamma målet, såsom att vinna en turnering eller enstaka matcher. I ett litet land som Sverige har det producerats många framstående idrottsledare inom både lagsporter såväl som individuella idrotter, både nationellt och internationellt. Hur har ledarskap, ledarstilar och andra metoder bidragit till dessa ledares framstående ställning inom sina respektive idrotter? Finns det ledarskapsstilar som är vanligare än andra för att lyckas motivera sina utövare, eller är det någon annan unik aspekt som ligger bakom det som på bästa sätt motiverar utövare?

Ledarskap är mycket viktigt när det gäller att nå utövarnas fulla potential inom idrotten i sak, medan mentorer är viktigt när det kommer till stöd (Meckbach & Larsson, 2012). Beroende på idrott förekommer det olika aspekter som ledarskapet kräver för att skapa en stark grund, där en del aspekter kan vara mer drastiska än andra, såsom att ändra tonen i sin kommunikation eller hur man bygger upp ett belöningsystem och hur spelarna ska utföra sitt jobb kan bero på vilken stil som tillämpas. Man behöver använda sig av olika åtgärder för att ledarskapet ska passa in så bra som möjligt i den aktuella miljön där idrotten i fråga utövas, exempelvis kan det krävas en helt annan sorts ledarskapsstil när det kommer till paraishockey jämfört med vanlig ishockey (Håkansson, Lernstål & Grusell, 2018).

Inom ledarskap är kommunikation både en viktig faktor och en nyckelkomponent för att motivera, organisera och positionera individerna man leder för att få ut den bästa möjliga versionen av dem. I en artikel i Läkartidningen menar Hultin, Jacobsson, Brulin och Härgestam (2016) att en ledare ska kunna vara flexibel och kunna använda sina repertoarer på olika sätt beroende på situation i sin interaktion, för att få gruppen att utföra uppgifter tillsammans på bästa möjliga vis. Hultin m.fl. (2016) fortsätter förklara att en ledare som leder en grupp individer använder både verbal och icke-verbal kommunikation, med detta

menar de främst att flera olika kommunikationsstrategier uppmuntras för att åstadkomma det planerade, diskuterade och undervisade syftet.

Det fysiska och psykiska välbefinnande som idrotten främjar är oerhört viktigt för många av oss, men det sociala sammanhang man sätts i är också viktigt för den personliga utvecklingen Meckbach & Larsson (2012). Vissa idrotter kräver mer strategisk planering än andra, medan andra idrotter handlar mer om intensitet och snabb beslutsfattningsförmåga. Genom att förstå hur olika ledarstilar skiljer sig mellan olika idrottsgrenar kan vi belysa de faktorer som är avgörande för utövarnas motivation. Både ledare och utövare kan med hjälp av dessa insikter fokusera på vad som är viktigt inom just deras specifika idrottsgren när det kommer till att producera bästa möjliga resultat.

1.2 Problemdiskussion

Ledarskapsstil är ett oerhört brett begrepp, speciellt när det kommer till organiserad idrott. Det kan innefatta allt från fysiska tester till motivation, men det kvarstår att tydliggöra hur ledare mellan idrotter använder ledarstilar för att maximera motivationen hos utövarna. Det finns fortfarande svar att finna gällande hur olika ledare använder sina ledarstilar för att på bästa möjliga sätt för att skapa en god moral och öka motivationen hos sina utövare, samt vilken ledarstil som är bäst lämpad beroende på vilket sammanhang man befinner sig i. Olika kommunikationsstilar och auktoritet gör att vi sedan innan är medvetna om att ledarskap har en inverkan på idrottsprestationer. Detta är något som presenteras i Allas & Inengites (2016) artikel, där författarna lägger stor vikt vid att påpeka hur prestation och framgång beror på ledarstil. Vidare beskrivs hur ingen ledare är den andra lik, samt svårigheten som uppstår när det ska beslutas vilken ledarstil som är rätt för varje specifik organisation.

I en tidigare studie av Michael J. Schmid, Jürg Schmid och Claudia Zuber (2021) beskriver författarna att motivation har en framträdande roll inom idrotten. Enligt studien uppstår motivation från två olika faktorer, vilka är hur hög vilja man har att uppnå mål, samt hur rädd man som utövare är för att misslyckas. Vad som händer med en utövare när denne blir motiverad förklaras i artikeln som en idrottspsykologisk företeelse vilket innefattar hur en utövare således beter sig. För att förstå utövares motivation är det viktigt att förstå hur de motiveras och hur det inverkar på varje utövare. Vidare förklaras det hur ledare bör ta hänsyn till utövares olika nivåer av motivation, vilka alltså baseras på i vilken grad man är målorienterad kontra rädd för att misslyckas. Denna hänsyn fokuserar på i vilken grad ledaren väljer att stötta sin utövare, och olika vägar man som ledare kan gå beroende på utövares motivationsgrad. Vad som inte diskuteras är specifika aspekter av ledarskapet som är lämpliga att ta till, utan endast i vilken utsträckning man bör arbeta med måluppsättning. Således finns det fortfarande svar att finna gällande hur ledare använder sin ledarstil för att motivera sina utövare i allra högsta grad.

Mitrovic, Simovic och Raicevic (2019) diskuterar i sin artikel vikten om att välja rätt ledare och ledarstil för en organisation, beroende på vilka mål man satt upp gällande framgång. Organisationerna kan översättas till olika idrotter vilket gör att tolkningen av en ledarstil blir

avgörande för den specifika idrotten. För att uppnå de uppsatta målen blir det därför relevant för idrottsorganisationer att överlägga den aktuella situationen för att därefter kunna identifiera ledare som de finner lämpliga. Det blir alltså särskilt relevant att förstå vilka egenskaper man vill att ens ledare skall ha i de avseenden då en ny ledare skall rekryteras.

Att undersöka hur olika ledare använder sin egen ledarskapsstil för att motivera sina atleter innefattar det inte bara att identifiera vilken ledarstil varje ledare tillämpar, utan även att se till långsiktiga effekter, då varje idrott spelas i olika typer av säsonger. Detta innebär att man får möjligheten att testa olika sorters ledarskapsidéer varje år för att komma fram till vilken som passar bäst i detta fall. Man betonar även betydelsen av att specifika situationer kan kräva olika ledarstilar som stärker bandet mellan ledaren och utövare, och även sammanhållningen inom ett lag. Shipherd, Wakefield och Stokowski (2018) beskriver hur specifika utövare och lag kan kräva olika typer av ledare, och att idrottsorganisationer bör väva in aspekter som utövarnas sportsliga nivå samt deras känslomässiga tillstånd. Genom att reflektera över följderna av en viss ledarstil inom en viss idrottsgren kan man på så vis komma fram till vilka ledarstilar som är de mest effektiva för att förhöja motivationen hos olika utövare inom olika idrotter.

1.3 Syfte & forskningsfråga

Syftet med studien var att jämföra hur olika ledare använder sina ledarstilar för att motivera sina utövare, och således identifiera dominerande aspekter mellan lagidrott kontra individuell idrott. Således utgick undersökningen från följande forskningsfråga:

Hur använder man sig av ledarstilar för att motivera utövare inom lagidrott kontra individuell idrott?

2. Teori

Upprättande av en stark teoretisk grund ger oss som forskare möjligheten att förstå hur ledare och deras principer ser ut och hur de inverkar på människor. Referensramen behandlas och utforskas tillsammans med empirin i det analyserande kapitlet. Nedan presenteras ett antal klassiska ledarstilar, där det karismatiska ledarskapet till att börja med ger en djupare förståelse kring bandet mellan ledare och utövare. Vidare förtydligar det situationsanpassade ledarskapet den flexibilitet som kan krävas av en ledare vid arbetet med olika typer av utövare. Blake och Moutons ledarskapsmatris erbjuder en modell vilken presenterar en ledarstil utifrån relation kontra produktionsmål. Därefter presenteras transaktionellt ledarskap, där en grundlig insikt i hur ledare kan använda sig utav belöningsystem. Till sist integreras en teori som behandlar faktorer vilka anses viktiga för motivation.

2.1 Karismatiskt ledarskap

Conger, Kanungo och Menon (2000) presenterar i sin artikel sin modell över det karismatiska ledarskapet, där man inleder sin syn med att beskriva hur ledaren formulerar en vision för sina efterföljare. En avgörande faktor för att det skall fungera handlar om att ledaren genom sitt beteende ger ett intryck av att gruppens medlemmar ser sitt arbete som extraordinärt och betydelsefullt. För att uttrycka en vision behöver ledaren fokusera mycket på den kollektiva identiteten och inte på efterföljarna som individer. Här blir samarbete och en känsla av att man strävar efter samma mål betydande, vilket innebär att ledaren inte bara artikulerar sin vision för att sätta upp mål hos gruppen, utan även för att främja samhörighet.

Det karismatiska ledarskapet anses också beroende av efterföljarnas uppfattning om ledarens legitimitet, där Conger m.fl. (2000) beskriver hur efterföljarnas vilja om att bli påverkad av karismatiska ledare, som ett slags beroende av hur ledaren lyckats skapa förtroende hos efterföljarna. Förtroendet anses vara naturligt, då överlägsenhet eller kvalitativ kunskap hos ledare är avgörande beståndsdelar för efterföljarnas förtroende samt beundran. Grint (2022) utvecklar just begreppet karisma och beskriver det som en ledare med personlig utstrålning, där man som ledare lyckas man organisera och samla en grupp på ett magiskt sätt, vilket anses vara oförklarligt. För att uppnå uppsatta mål behöver ledaren även engagera sig på ett sådant plan att man tar personliga risker (Conger m.fl., 2000). Exempel på sådana risker kan handla om att man blir avskedad eller tappar sin formella makt alternativt auktoritet.

Grint (2022) förklarar att makt och auktoritet är två olika delar av det karismatiska ledarskapet, och nämner tre olika typer av auktoritet, som enligt utövarna alltid ses som legitim. Den första typen, traditionell auktoritet, handlar om att utövarna alltid gör som ledaren säger just på grund av att de alltid gjort det. Man pratar om ett slags underordnad – överordnadförhållande. Den andra typen av auktoritet kallas för legal auktoritet och grundar sig i att utövarna har någon anledning till att följa sin ledare. Karismatisk auktoritet, den sista typen, fokuserar på att det är just individens karisma som lockar sina utövare till sig och får de med sig på ett sätt som nästan ses som övernaturligt. Sammantaget kan man säga att det

karismatiska ledarskapet karakteriseras av hur ledaren lyckas motivera och inspirera sina efterföljare gällande vision och den kollektiva identiteten.

2.2 Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet handlar om hur ledare justerar sitt ledarskap för att det skall passa in så bra som möjligt på ens utövare. Vilket typ av ledarskap man applicerar beror på mognaden hos ledare efterföljare. Hersey, Blanchard och Johnson (2008) presenterar denna mognad utifrån fyra olika nivåer, där alla kräver en viss ledarskapsstil som anses vara lämplig för just den specifika nivåns behov. Grundläggande för denna modell är att ledare koncentrerar sig på relationen mellan sig själva och sina efterföljare. Den första nivån av mognad, nybörjare, innebär att efterföljarna är oerfarna samt har begränsad kunskap om vad som skall utföras. Det kräver tydliga direktiv från ledaren som med sin kunskap hjälper efterföljarna att utföra sitt arbete. Därefter följer två nivåer som kräver mindre och mindre stöd från ledaren, samtidigt som erfarenheten och kunskapen hos efterföljarna ökar. Den avslutande kategorin och högsta nivån av mognad beskriver hur efterföljarnas kunskap och erfarenhet är väl utvecklat. Här fokuserar ledaren i stället på att delegera arbetet, och inte på att ge stöd och inte bidra med så mycket kunskap eller information man gör i dem lägre nivåerna av mognad. Man kan alltså anpassa sitt ledarskap utifrån hur ny en efterföljare är inom ett arbete eller i en grupp, eller om ledaren tar över en helt ny grupp där alla befinner sig på samma nivå av mognad.

Vad som inte förklaras i ovanstående teori är vad som menas med den mognadsnivå som finns på fyra olika nivåer. Grint (2022) beskriver i sin bok LMX-modellen, och att man inte kan ranka mognad på det sätt man tidigare förklarar. I stället har varje efterföljare en personlig relation till sin ledare, där man med tiden antingen hamnar i innegrupp eller utegrupp, beroende på hur mycket ansvar man klarar av. De utövare som befinner sig i innegruppen har större ansvar för ostrukturerade uppgifter, de kännetecknas helt enkelt av autonomi. Befinner man sig i utegruppen utför man sitt arbete till den grad det krävs men inte mer än så. De beskrivs som hjälpredor, och slipper den press och ansvarskänslan som vilken de i innegruppen kan känna. Dessa grupper kan leda till hierarki inom organisationen, där ledare skulle göra sig av med medlemmarna i utegruppen före dem som befinner sig i innegruppen.

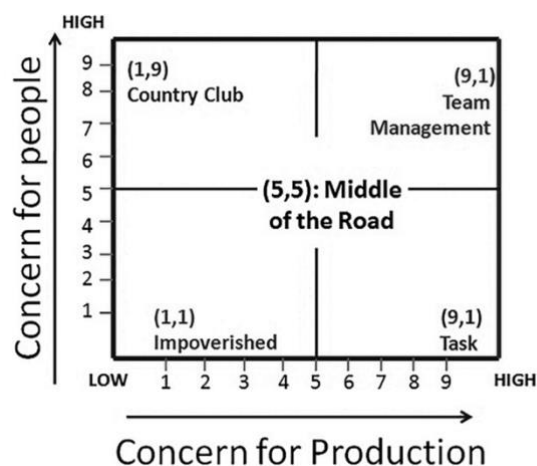
2.3 Ledarskapsmatris

Cai, Fink och Walker (2021) beskriver i sin artikel en typ av ledarskapsmatris, dess koncept och kännetecken för olika ledarstilar. Denna ledarskapsmatris behandlar fem ledarstilar, vilket skall antyda att det finns en optimal ledarstil för varje ledare. Grundläggande för modellen är de två dimensioner som framställs. Ena dimensionen handlar om hur stort fokus ledare lägger på relationer och i vilken mån man bryr sig om sina medarbetare eller utövare. Den andra fokuserar på hur mycket en ledare prioriterar produktionsmål alternativt sportslig

framgång, och vid kombination av de två dimensionerna formuleras de ledarstilar som matrisen ger en bild av.

I de fall en ledare tillämpar låt-gå-ledarskap, har man svagt fokus på både relationer med sina medarbetare men även på uppgiften som skall utföras (Cai m.fl., 2021). Orsaker till detta kan handla om att ledaren är konflikträdd och vill undvika problem i så stor utsträckning som möjligt. Ledarens primära mål är att inte hållas ansvarig för misstag och således endast behålla sitt arbete. Den andra ledarstilen handlar om auktoritärt ledarskap, där ledaren uppmanar gruppen att följa de regler som finns, och utövar kontroll över sina efterföljare för att uppnå bästa möjliga resultat. Eftersom ett stort fokus inriktar sig på resultat används dominerar denna ledarstil inom krisande organisationer.

Fortsättningsvis presenteras ledarstilen som inriktar sig mer på att göra arbetsmiljön mer bekväm och trivsam, dock prioriteras inte produktionsmål och resultat lika högt. Man förlitar sig helt enkelt på att en trevlig arbetsmiljö skall effektivisera arbetet. Vidare presenteras ledarstilen som fokuserar på teamledarskap, vilken innebär att ledaren vill skapa en hög samarbetsförmåga för att främja både samhörighet samtidigt som man lägger stor vikt vid att nå hög produktivitet. Man motiverar sina medarbetare till att utföra ett effektivt arbete genom att få varje människa att känna sig viktig inom gruppen. Utöver de fyra ovan presenterade ledarstilarna hamnar en kompromissande ledarstil någonstans i mitten. Här vill ledaren skapa en balans både avseende personlig relation med sina medarbetare samtidigt som man inte glömmer bort mål och produktivitet. Denna ledarstil anses dock vara riskabel genom att man inte lyckas med varken det ena eller det andra (Cai m.fl., 2021). Nedanstående matris ger en visuell bild över hur ovan förklarade ledarstilar ser ut med dem två dimensionerna som bas.



2.4 Transaktionellt ledarskap

Judge & Piccolo (2004) förklarar i sin text om transaktionellt ledarskap att det handlar om att lägga ut mål som en ledares efterföljare, eller i denna undersöknings fall, som utövarna skall nå. När dessa mål uppfylls får de belöningar. Detta kan liknas med en något som kan kallas för en morot man arbetar för, och på så sätt öka motivationen och att få efterföljarna att göra

så gott ifrån sig som möjligt utifrån rådande förutsättningar. Ledaren sätter upp mål för utövarna vilket kan göra efterföljarna pressade, men ledaren ser även till att minska pressen genom att dela ut belöningar för varje milstolpe som efterföljaren i fråga når. Detta gör att exempelvis en fotbollsspelare får en bättre karta av vad den behöver klara av. Detta kan ses som lite av en planritning den klagör vilka mål som behöver uppfyllas för att ta sig till slutmålet, annars kan allting falla på en och samma gång, vilket kan leda till stor press, förtvivlan och en känsla av omöjlighet. Ledarskapsstilen hjälper till att måla ut och klagöra en tydlig bana för efterföljaren att hålla sig till. Belöningarna ger även en indikation på att de är på rätt väg eftersom efterföljarna förbättras ytterligare för varje milstolpe de lyckas nå. "The leader clarifies expectations and establishes the rewards for meeting these expectations" (Judge & Piccolo, 2004, s. 755), detta syftar på att när de har passerat dessa milstolpar behöver de inte blicka bakåt utan kan enbart blicka framåt.

Det nämns även två ytterligare dimensioner till transaktionellt ledarskap. Det handlar om management till förväntan av efterföljaren i både aktivt och passivt skede. Skillnaden mellan dessa är timingen som handlar om att man som aktiv ledare skall analysera sina efterföljares beteende och förutspå problem och agera utefter det innan problemet kan leda till större bekymmer (Judge & Piccolo, 2004). Den aktiva dimensionen innebär att man är mer involverad och använder sig av aktiv kommunikation för att utövarna ska nå belöningarna. Samtidigt har man ett högre tonläge i rösten när det gäller bestraffning i det fall ens efterföljare inte når den förväntade prestationen.

Den passiva dimensionen handlar mer om att avvakta när pressade situationer uppstår och låta problemen utvecklas innan man väljer att agera. Det är bättre att låta dem slutföras för att sedan bli sams. Den passiva ledaren tror mer på att låta problemet fullföljas för att sedan agera och sätta fast en lösning till problemet, men straff och belöningar är fortfarande de fundamentala aspekterna som både aktiva och passiva transaktionella ledare följer. De passiva och aktiva aspekterna är som två olika grenar av transaktionellt ledarskap. Vissa föredrar att höja rösten och inte låta problem uppkomma medan andra föredrar att låta problemen ske för att sedan lösa dem och inte ha en känsla av att deras följare går runt och bär på interna problem.

Young, Glerum och Joseph (2021) förklarar i sin artikel att transaktionellt ledarskap är som ett dubbelsidigt svärd när det kommer till att ge ut belöningar och att ha flertalet milstolpar med syftet att de ska uppnås. De menar alltså att belöningssystemet inte alltid behöver utvinna det bästa ur karaktärens intresse och att det i stället kan bli en moteffekt där detta ses som en lång och tuff väg att uppnå. Detta kan leda till en känsla av förtvivlan där man börjar tveka på ifall man kan uppnå sitt mål. Milstolparna kan kännas som om de ligger flera ljusår bort eller att de är helt omöjliga att uppnå och i sådana fall skulle potentiellt ett system med närmare, och fler milstolpar eller mer frekventa belöningar få denna hemska känsla att försvinna. Detta kan dessvärre även förstöra utövarens belöningssystem och det fundamentala inom Transaktionellt ledarskap. Young m.fl. (2021) skriver även att det är viktigt med självbestämmande och att ha en egen vilja för annars blir svärdet dubbelsidigt. Man måste

själv ha viljan att kunna nå milstolparna, annars blir det en känsla av omöjlighet trots att vägen dit är uppmålad och redo att följas.

2.5 Motivation

För att motivera sina utövare, anhängare eller andra personer av intresse, skriver Forsyth (2010) i boken "How to motivate people" för att lyckas nå någon form av bas för att motivera någon, skall man agera så simpelt som möjligt och titta på tidigare motiverande faktorer i ens egna liv som de tränare eller ledare man har haft. Det kan ha varit både bra och dåliga saker som man idag ser på ett annat sätt, eller viktiga komponenter man vill inkorporera i sitt eget liv. Det kan även ha varit onödiga byråkratiska processer som man vill slippa, därför kan man arbeta på ett särskilt sätt för att inte låta detta ske när man motiverar sina egna utövare.

Forsyth (2010) förklarar vidare om hur det finns olika uppgifter inom management som man behöver ha koll på, mer specifikt nämner han följande sex: planering, rekrytering, organisering, träning och utveckling, motivation och kontroll. Dock menar han att motivation genomsyrar alla aspekter av de sex punkterna och att det är extra viktigt att veta hur och vad man skall säga för att motivera. Exempelvis om man har som mål att uppnå en viss mängd vinster eller att lyckas stanna kvar i sin liga, så krävs det planering och motivation genom milstolpar för att få utövarna att utföra så bra arbete som möjligt.

Kerr & Hertel (2011) beskriver i sin artikel Köhler-effekten, och hur den används för att motivera utövare som inte är på samma nivå eller är lika avancerade som andra utövare i gruppen och hur man motiverar dem på bästa möjliga sätt. De menar att motivation för utövare som i detta fall är på en lägre nivå, ska motiveras genom feedback på deras arbete som de utför. Man skall även använda sig av mindre grupper då utövaren på lägre nivå kan förstöra atmosfären som byggs bland de duktigare utövarna. Man vill därför göra lite mindre grupper, ge feedback och arbeta med övningar som är kontinuerliga, samt berätta för dem att detta är nödvändigt för processen och på så sätt inkorporera dem i laget på bästa möjliga sätt. De tycker alltså att motivationen ska användas för att göra utövaren till den bästa möjliga versionen av sig själv innan man låter den delta i de viktigaste matcherna. "Imagine you are the coach of a sports team preparing for a tournament. How do you induce team members to exert maximum effort?" (Kerr & Hertel, 2011, s. 43). I detta citat syftar de på att motivationen skall bli en del för att uppnå den bästa möjliga talang. Detta sker genom planering, organisering, rekrytering, kontroll, träning och utveckling, och i allt detta är motivationen en viktig bas. Du planerar hur du vill att utövarna som är på en lägre nivå ska passa in i gruppen så bra som möjligt, och sedan motiverar du dem efter det (Forsyth, 2010).

3. Metod

Den metodologiska delen inleds med en skildring av undersökningens fundament, där förberedelser och genomförande motiveras kring datainsamling och urval. Därefter följer en tabell av intervjupersonerna och vilken idrott de verkar inom. Slutligen reflekterar vi över forskningsetiska aspekter, undersökningens trovärdighet samt vår position som forskare.

3.1 Datainsamling

Den metodologiska avsnittet i uppsatsen tar sin grund i insamling av kvalitativ data, eftersom syftet med undersökningen var kunna förklara, samt att få en starkare inblick i hur ledare använder ledarstilar för att motivera utövare. Denna typ av data gav oss möjligheten att jämföra och beskriva empirin med teorin och Lind (2019), nämner att kvalitativ data således kan beskrivas utifrån flera olika dimensioner. Datan kunde också analyseras utifrån nyansrika beskrivningar eftersom underlaget är så mångfasetterat.

Målet var att få en mer förklarande och exemplifierande beskrivning av intervjupersonernas ledarstilar och principer, och Alvesson (2003) presenterar i sin artikel åtta metaforer där ”intervjun som en narrativ praktik” beskriver hur intervjun kan ses som en berättelse vilken skapas av både intervjupersonen och intervjuaren. Intervjuerna kunde på så sätt vara till nytta i den mån intervjupersonerna ville illustrera exempel. Intervjupersonerna gavs alltså möjligheten att med egna ord få förklara och redogöra för sina idéer och principer kring ledarstilar, och vad de anser vara viktigt för sportlig framgång. Detta gav oss möjligheten att senare jämföra och åskådliggöra den uppmålade bilden av hur intervjupersonerna ansåg att de själva använder ledarstilar, vilket blev särskilt lämpligt då den kvalitativa undersökningen fokuserade på mjuka data och omständigheter som ter sig i verkligheten, i detta fall dynamiken mellan ledare och utövare (Patel & Davidsson, 2019). Samtliga intervjuer skedde digitalt, något som varit fördelaktigt sett till hur mycket tid som sparats. I stället för att transportera sig till olika platser, då intervjupersonerna befinner sig inom olika organisationer fick vi möjlighet till längre intervjuer och således ytterligare utvecklade svar. Samtidigt kunde vi fånga den sociala interaktionen, där kroppsspråk och gester ansågs betydelsefullt för hur intervjupersonerna ville framföra sina svar. Intervjuerna utgick från ett antal förberedda frågor, vilka ställdes i samma ordning till varje intervjuperson, undantaget följdfrågor. Kvalitativ data genom intervjuer gav oss även chansen att vara flexibla, vilket Alvesson (2003) beskriver som en betydande del i de fall man vill omformulera eller ställa följdfrågor. Detta på grund av att sociala faktorer kan komma att påverka empiriskt material.

Urvalet kring intervjupersoner grundade sig i ett målstyrt urval, vilket innebär att det begränsade antalet intervjupersoner valdes ut specifikt för denna undersökning (Bryman, 2018). Vi tog kontakt med intervjupersonerna på lite olika sätt, en del var kända kontakter sedan innan medan vissa behövde vi kontakta via sociala medier eller e-mail. De var alltså noggrant utvalda för att säkerställa deras relevans för undersökningen, och således utgick vi från två olika krav vid valet av intervjupersoner:

- Intervjupersonen skulle ha en ledarroll/tränarroll inom lagidrott eller individuell idrott
- Intervjupersonen skulle ha det yttersta ansvaret för sina utövare

Utöver dessa krav fokuserade vi mer specifikt på tre lagidrotter, samt tre individuella idrotter, där fördelningen mellan ledare inom lagidrott respektive individuell idrott var symmetrisk, det vill säga sex från varje kategori. Vidare fick intervjupersonerna med egna ord förklara och redogöra för sina idéer och principer kring deras ledarstil, och vad de anser vara viktigt för sportslig framgång. Detta gav oss möjligheten att senare jämföra och åskådliggöra eventuella skillnader mellan idrottsgrenar, vilket blev särskilt lämpligt då den kvalitativa undersökningen fokuserade på mjuka data och omständigheter som ter sig i verkligheten, i detta fall dynamiken mellan ledare och utövare (Patel & Davidsson, 2019). Tabell 1 nedan ger en visuell bild av intervjupersonerna samt hur fördelningen såg ut mellan idrottsgrenar och antal utövare varje ledare förfogar över.

Tabell 1:

Intervjuperson	Idrottsgren	Intervjuns tid	Antal utövare
A1	Innebandy	29 min	22
A2	Fotboll	32 min	23
A3	Fotboll	31 min	23
A4	Innebandy	29 min	22
A5	Ishockey	35 min	25
A6	Basket	33 min	21
B1	Padel	23 min	1 (åt gången vid träning)
B2	Pingis	21 min	1 (åt gången vid träning)
B3	Golf	27 min	1 (åt gången vid träning)
B4	Golf	23 min	1 (åt gången vid träning)
B5	Tennis	25 min	1 (åt gången vid träning)
B6	Padel	27 min	1 (åt gången vid träning)

3.2 Dataanalys

Arbetsättet vid analysen kommer baseras på transkriberingar samt den skriftliga dokumentation vilken skedde kontinuerligt under intervjuerna. Genom skriftlig dokumentation stärkte vi resonemang vi ansåg vara särskilt intressanta för studien, och transkriberingarna gav oss större möjlighet att analysera textmaterialet övergripande och noggrant flera gånger. Således säkerställde vi att insamlat material uppfyllde relevansen för undersökningens syfte. Bryman & Bell (2017) förklarar att analysen av empirisk data kan dra fördel av en tematisk ansats, vilket innebär att urskilja mönster för att sedan dela upp dessa i olika teman. Identifierade teman presenteras i inledningen till kapitel 4. För att dra slutsatser kring dessa mönster, utgick vi från ett induktivt arbetsätt vilket för vår del innebar att vi kunde dra allmänna slutsatser. Det induktiva arbetsättet var till ytterligare hjälp vid

bearbetning av den kvalitativa datan, på så sätt att vi kunde förstå empirin ur en bredare kontext.

Till att börja med lästes det empiriska materialet igenom flera gånger, så nära i tiden som möjligt till intervjuerna. Patel & Davidsson (2017) beskriver ett sådant arbetssätt kan vara till hjälp för att få en övergripande bild av intervjupersonernas huvudsakliga resonemang och minska tidsfördröjningen. Detta hjälpte oss att få förhållandet mellan materialet och analysen så levande som möjligt. Eftersom intervjuerna spelades in kunde vi även titta igenom alla intervjuer för att se ifall det fanns delar av svaren intervjupersonerna ville trycka lite extra på. Analysen grundade sig sedan i två delar, där empirin jämfördes samt tolkades tillsammans med teorierna. Identifiering av eventuella dominerande ledarstilar och förekommande attribut inom olika idrottsgrenar inledde den tematiska ansatsen, där vi jämförde och kontrasterade framträdande svar med varandra. Alvesson (2003) betonar vikten av teoriernas roll och hur man kan se dem som verktyg för att kunna förstå empiriskt material. Samtidigt bör vi som forskare även vara medvetna om att vi kan behöva ompröva teoretiska antaganden för att ges möjligheten att förstå och tolka materialet på ett mer nyanserat sätt.

3.3 Forskningsetiska ställningstaganden

Etik inom forskning utgör en essentiell aspekt vid utförandet av en omfattande undersökning, och nedan presenteras ett antal aspekter vi fokuserade på för att upprätthålla god forskningssed. Ett betonat fokus koncentrerade sig på intervjuerna och deltagarna. Således tog vi hänsyn till de fyra forskningsetiska krav Vetenskapsrådet ställer på forskare, vilka ses som särskilt viktiga ur ett samhällsperspektiv (Lind, 2019). Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet är dessa fyra element (Lind, 2019) som diskuterades tillsammans med intervjupersonerna och handhas i enlighet med deras villkor. Att poängtera undersökningens syfte och ändamål var något vi sedan den första kontakten varit tydliga med. Vidare underströks deltagarnas frivillighet och möjligheten att avbryta när som helst, i det fall de inte hade avsikten att fortsätta intervjun. Personlig information tilldelas inga obehöriga individer än forskarna för undersökningen. Slutligen påpekar vi för deltagarna att det empiriska materialet endast kommer att användas för undersökningen.

Som komplement till Vetenskapsrådets forskningsetiska krav, tar vi även hänsyn till samma organisations rekommendationer avseende forskning. Det innebär att vi för det första erbjuder deltagarna och uppgiftslämnare att ta del av eventuellt känslig eller kontroversiell information innan undersökningen publiceras. Utöver detta informerades även intervjupersonerna om var undersökningen kan komma att publiceras, samt ifall de skulle vilja ta del av rapporten i sin helhet alternativt en kortare sammanfattning (Vetenskapsrådet, 2017).

Deltagarnas anonymitet är också en viktig aspekt i undersökningen, och Vetenskapsrådet (2017) beskriver detta som ett begrepp som många blandar ihop med konfidentialitet. I stället

förklarar man det på ett sätt där varken obehörig eller forskare kan koppla samman deltagarens svar med den specifika deltagaren. Således kommer vi efter sammanställningen av det empiriska material, eliminera svar ihop som kan kopplas samman med deltagarnas personuppgifter. Givetvis nämns inte heller deltagarna vid namn i den färdiga uppsatsen.

3.4 Undersökningens trovärdighet

För läsaren är trovärdighet en viktig aspekt för oss som forskare att fokusera på under studiens gång. Eftersom den empiriska datan fokuserar på kvalitativ information i denna undersökning, koncentrerar vi oss således på aspekter vilka behandlar autenticitet, pålitlighet samt träffsäkerhet (Lind, 2019).

Autenticitet innebär att den information intervjupersonerna bidrar med återspeglas i resultatet (Lind, 2019). Det säkerställer vi genom att noga dokumentera nyckelord och citat, men även intervjupersonernas generella resonemang. För att öka pålitligheten i undersökningen presenteras tillvägagångssättet för intervjuer, korrekt källhänvisning gällande citat används, vilket möjliggör för utomstående att läsa samt bedöma undersökningen. Träffsäkerhet handlar om empirin, och huruvida den är relevant för undersökningens syfte. Detta stärks genom att förbereda intervjuerna med ett antal frågor vilka strikt förhåller sig till ämnet, och således gör vi undersökningen mer effektiv och undviker onödig information.

Ytterligare en aspekt som vi haft i åtanke under undersökningens gång handlar om överförbarhet. Denna kriterium avser i vilken grad våra slutsatser kan överföras till andra sammanhang, där det centrala handlar om graden av generaliserbarhet. För att underlätta överförbarheten i andra fall har vi tydliggjort i vilken kontext vår undersökning skett, hur vår metodologi sett ut och använts, samt hela tiden använt ett reflexivt förhållningssätt kring vår forskning (Guba & Lincoln, 1985).

Samtidigt som vi vill kunna förstå, tolka och problematisera det studerade ämnet, reflekterar vi över eventuella egna antaganden och vår roll som forskare, vilket Alvesson (2003) beskriver som en viktig aspekt att koncentrera sig på. Genom att exempelvis formulera tydliga intervjufrågor, kan vi undvika ledande svar vilket eliminerar egna värderingar och personliga erfarenheter. Utifrån kvalitativ data syftar vårt forskningsperspektiv till att låta intervjupersonerna berätta hur de upplever saker och ting, där vi utifrån insamlad data försöker konstruera deras verklighet. Patel & Davidsson (2003) kompletterar Alvesson (2003) med att förklara hur vi som forskare kan se på vår egen roll, där vi belyser forskningsproblemet. Det kan göras på så sätt att man bygger upp ett sammanhängande resonemang för intervjupersonen, så att vederbörande kan få en uppfattning om vad som skall undersökas. Med hjälp av Alvessons (2003) syn på reflexivt förhållningssätt ökar vi medvetenheten om egna antaganden och får en bredare insikt om vår egen roll som forskare, vilket ökar trovärdigheten i undersökningen.

4. Empiri

Den empiriska delen av undersökningen presenterar del material som samlats in under intervjuerna. Kapitlet är indelat förekommande teman vilka vi kunde urskilja under intervjuerna, och dessa teman baseras på mer omfattande intervjufrågor samt återkommande delar av intervjupersonernas ledarskap. Vidare delas dessa teman in i två delar, där individuella idrotter och lagidrotter skiljs åt. Detta för att åstadkomma en extra tydlighet i vem som sagt vad, men man ges även möjligheten att se till förekommande egenskaper hos olika ledare. Individanpassning, kommunikation samt motivation var dem teman vi kunde identifiera under intervjuerna, i vilken empirin kopplat till varje tema presenteras i ett eget delavsnitt nedan.

4.1 Individanpassning

4.1.1 Anpassning efter individ inom individuella idrottsgränar

Hur ledare mellan olika idrottsgränar anpassar sin stil varierar kraftigt. Samtliga intervjupersoner som leder eller tränar individuella utövare, påstod att de mer eller mindre tänker på vilka personligheter man möter och ser till individens behov. Mycket handlar om det sociala bemötande, hur man kommunicerar med sin utövare, något som beror på vilken relationen med den specifika individen. Skillnader mellan hur mycket intervjupersonerna anpassar sin ledarstil efter individen var starkt kopplat till nivå på utövaren. På en lägre sportslig nivå identifierades egenskaper som en mer avslappnad och humoristisk sida, samtidigt som de var tydliga med att påpeka att seriositet alltid är en viktig aspekt i ledarskapet. Man blir alltså mer fokuserad på vad som är viktigt för individen vilket exempelvis kan handla om att utövarna vill lära sig för att bli bättre men samtidigt ser idrotten som en rolig grej. B3 betonade klart och tydligt att trivsel framför prestation bör prioriteras vilket får utövarna att uppskatta idrotten i högre utsträckning. Citat från andra intervjupersoner belyste också hur viktigt det är att på lägre nivåer bidra med glädje till idrotten: ”sport skall alltid vara roligt och det är då man presterar som bäst” (B5). Den sportsliga nivån var också kopplad till ålder på utövare, således var drag som tydlighet uppmuntran framstående, samtidigt som man inte vill vara för hård mot sina utövare. Att skälla och skrika på unga utövare anses vara något som kan resultera i att de tappar intresset för träningen samt att deras självförtroende sänks.

På högre sportsliga nivåer fick vi bilden av att det individanpassade ledarskapet inte är lika starkt, men intervjupersonerna var fortfarande tydliga med att relationen med den specifika utövaren kan se olika ut, och således skiljer sig även ledarskapet. B3, som befinner sig på en relativt sett hög nivå inom golf, var noga med att påpeka vikten av att hierarkin alltid finns där. Detta på grund av att utövaren inte skall tappa respekten för sin ledare, och därför skall ledaren alltid ha sista ordet. Samtidigt som flera ledare inom de individuella idrotterna, på högre nivå som arbetar med äldre utövare argumenterade för en större kontrast i ledare–utövare-förhållandet, förklarade man även att betydelsen av att man kan bjuda på sig själv och skilja på seriositet under träning eller tävling kontra när pausar det arbetet.

4.1.2 Anpassning efter individ inom lagidrottsgrenar

När vi frågade intervjupersonerna som arbetar inom lagidrott fick vi liknande svar från de flesta. Till att börja med kunde man se att intervjupersonernas primära egenskap var att de har samma förhållningssätt som förblir relativt oföränderligt hela tiden. Variation kunde identifieras i det sociala bemötande med olika individer, där återkommande svar var att det gäller att kunna se utövaren som just utövare men även som människa. Att se sina utövare som människor fick vi exempel på av A4, A5 och A6. Vidare menade A4 och A10 att man som ledare bör vara medveten om att utövarna har ett liv utanför idrotten, och att de kan gå igenom utmaningar på ett privat plan. Således är samtal med jämna mellanrum en lämplig metod för att upprätthålla förståelsen för utövarens eventuella motgångar och humör. A5 menade däremot att man hela tiden skall visa stöd och empati för sina utövare, och i stället fråga om någon vill ha extra stöd eller om det är något man upplever som utmanande eller tufft.

Samtliga intervjupersoner förklarade även att de är medvetna om att alla är olika och att deras behov skiljer sig, således kan man behöva unika metoder för att utveckla varje utövare. Dessa metoder menade bland andra att A1 och A3 ligger i kommunikationen, att man kan använda olika typer av anvisningar genom att ändra sitt tonläge beroende på utövarens erfarenhet men även dennes roll. De gav även exempel på detta, där man menade att vissa typer av utövare kan må bra av en mer uppmuntrande stil medan andra behöver en kravställande ledare som de själva beskriver som auktoritär. A2 citerade detta enligt följande: ”För att locka fram det bästa hos alla använder jag olika metoder för alla, vissa behöver mer stöd, vissa behöver man vara hårdare mot för att man skall kunna växa”.

Intervjupersonerna inom lagidrott beskrev som sagt tydligt att man behöver se människan bakom utövaren, men fyra av sex utav dem var också särskilt noga med att betona att laget hela tiden bör komma i första hand, då själva syftet med verksamheten är att uppnå resultat och vinna matcher samt turneringar. Detta var något de hade reflekterat över själva och förklarade att om man behöver se till dessa två aspekter, det vill säga individen men också laget, behöver man ha en flexibilitet i sin ledarstil. Flexibiliteten inom sitt ledarskap var något som A3 citerade som: ”under matcher är jag snäppet mer fokuserad och hårdare än på träning”, vilket innebär att man även anpassar sin stil till utövarna beroende på om det handlar om träning eller match. Samtidigt som man lägger den mjuka tonen gentemot sina utövare, menade även A3 att man även under matchsituation kan komma att behöva anpassa konversationer utifrån vem man pratar med och den specifika utövarens roll inom laget.

4.2 Kommunikation

4.2.1 Kommunikation inom individuella idrottsgrenar

När ämnet kommunikation kom på tal svarade intervjupersonerna som arbetar inom individuella idrottsgrenar på ett liknande vis, men det blev några avvikelser där vissa föredrog andra metoder som, till exempel att vilja utstråla säkerhet som ledare för att förmedla för utövaren att situationen är självsäker. Man var alltså tydliga med att

kommunikationen inte bara handlar om hur man pratar med sina utövare, utan även kroppsspråk och utstrålning antydde intervjupersonerna som en slags kommunikationsmetod. B1, B3 och B5 svarade kort och rakt på sak att man skall vara lugn, inte stressad, man skall vara kort och koncis som ledare i tuffa situationer. De menade alltså att man inte behöver göra situationen till något större än vad den är avseende kommunikationen i stressade tillfällen. B1 och B3 påstod också att man behöver vara tydlig i sin kommunikation och att det är en nyckelkomponent i deras metod för att upprätthålla utövarnas motivation och intresse, i stället för att ”trycka ner dem” som B5 beskrev. Att vara tydlig presenterades som en plan för att hålla sig kort och man behöver inte prata på i onödan, då några få ord ofta räcker för att utövarna ska hamna inom rätt mental bana. B2 och B5 framhävde mer en bild om att utstråla en säkerhet som skall spegla av sig på utövarna, där B2 förklarade sin metod som att ”om ledaren utstrålar självsäkerhet avspeglar detta sig på utövaren vilket ökar dennes motivation”. Man anpassar sig också i högre utsträckning till situationen då man kan gå in i en lugnare roll alternativt en mer auktoritär roll, beroende på vilken kommunikationsmetod man anser vara lämpligast till den specifika utövaren.

De flesta intervjupersoner förklarade även att man skall ha en positiv inställning och använda uppmuntrade ord, även om man behöver vara strikt i vissa tillfällen. De hade alla ett mönster av att visa trygghet till sin spelare och ge feedback som åtminstone avslutas med en positiv ton, även om det är något som behöver tas strikt eller något som behöver ändras drastiskt. “En del personer måste taggas i gång och då försöker jag uppmuntra dem med engagerande ord och röst” (B2). B6 förklarade att en positiv inställning alstrar energin man vill ge och spegla till sin spelare. Vidare fortsatte B6 att förklara att man även skall vara positiv under viktiga situationer, men att man även bör vara personlig till utövaren för att inspirera och motivera denne på rätt sätt. Sammantaget verkade respondenterna ha liknande fundamentala idéer när de gäller vilken inställning man skall ha under viktiga situationer och hur man skall kommunicera, där ytterst små skillnader mellan intervjupersonernas svar återfanns i exakt hur man gör det.

Kommunikationen i viktiga skeden som exempelvis turneringar var alltså något som intervjupersonerna inom individuella idrotter beskrev som väsentligt, men deras tillvägagångssätt kunde som sagt skilja sig. Fem av sex utav intervjupersonerna nämnde hur det var viktigt att visa att man själv som ledare skall se lugn och sansad ut, för att utövarna skall få intrycket att ledaren har allting under kontroll. Därefter nämnde de att man bör hålla kommunikationen lugn, men här kunde intervjupersonernas svar kontrastera sig i deras tillvägagångssätt. Vissa påstod att de håller sig korta och koncisa medan andra håller sig mer engagerade och talade i större omfattning. Dock är det fundamentala som återfanns i samtliga intervjupersonernas svar att håll sig lugn och sansad när man kommunicerar med sina utövare. B1 var en av dem som påpekade detta på ett tydligt sätt: "Under dessa situationer så vill man inte komplicera saker då det enbart skapar förvirring. Fokuset ligger snarare på små detaljer och justeringar, utifrån en satt grundplan som man försöker hålla sig till."

4.2.2 Kommunikation inom lagidrottsgrenar

De flesta intervjupersoner inom lagidrott uttalade sig att det mest väsentliga är att vara tydlig, vilket enligt dem är motiverande för gruppen. Det är också viktigt att gruppen förstår att de alla spelar i samma lag och därmed sitter i samma båt. De flesta hade liknande svar, men vi kunde identifiera ett antal avvikelser gällande deras tankesätt. En skillnad vi kunde se hos intervjupersonerna var att de hade olika sätt att gå till väga med att nå personerna i gruppen, vissa föredrog att förbereda sig en hel del innan man talade inför gruppen. Andra föredrog att prata mindre, alltså att hålla det kort, enkelt och rakt på sak. A1, A4 och A6 hade den gemensamma nämnaren vilken fokuserar på förberedelser, men även att deras röst som tränare är högst och dominerande. De menade att om för många röster hörs blir det för mycket olika synpunkter, vilket ibland kan vara utvecklande men de var tydliga med att de alltid har sista ordet.

En likhet mellan dem var att alla förmedlar budskapet så att deras utövare förstår situationen och ibland det allvar som råder, exempelvis vid en pressad situation som i en turnering. Vid periodpauser kan de fråga spelarna själva vad de ser för styrkor och svagheter och sedan meddela deras egna observationer. På så vis får man input, som att de exempelvis håller med att de har sett samma svaghet eller att de kan bygga vidare på en styrka de ser i gruppen. A1 förklarade: "Förberedelse kan anses vara grundläggande för att skapa bra förutsättningar." Däremot finns det de som föredrar ett tillvägagångssätt där man är instinktiv och tar allt från hjärtat i pressade situationer.

När det gäller kommunikation vid pressade situationer betonade flera av intervjupersonerna vikten av att vara analytisk och se vad som är den bästa förutsättningen eller strategin för utövarna vid ett pressat tillfälle. Det är viktigt att som ledare vid exempelvis periodpauser ha en plan redo på vilka saker man kan dra nytta av, och vilka svagheter man ser hos motståndare. A2, A3 och A5 pratade om hur viktigt det är att som ledare vara analytisk, för att sedan lugnt och tydligt förklara sina tankar och idéer för utövarna. A2 var extra tydlig här: "Jag vill behålla lugnet för att veta vilket som är det bästa beslutet, ta bort de känslomässiga faktorerna som kan påverka. Att vara lugn och analytisk, se till sannolikheter och risker anser jag vara viktigt". Däremot menade han att kommunikationen med enstaka individer kan skilja sig gentemot hur man kommunicerar med en hel grupp. Samtliga intervjupersoner klargjorde att man kan ta spelarna åt sidan för att prata om mer personliga saker, dels för att kunna förstå dem men även för att de ska utvecklas som utövare. I sin helhet gav intervjupersonerna bilden av att behålla lugnet och vara tydlig, då man arbetar med flera utövare och inte bara en. Det är viktigt för dem alla att ha en god stämning inom laget och att deras röst väger tyngst när det kommer till olika beslut, både små och stora.

4.3 Motivation

4.3.1 Motivation inom individuella idrottsgrenar

När vi pratade om motivation med intervjupersonerna som verkar inom individuella idrottsgrenar hade de varierande svar. För att få i gång sina utövare i största möjliga grad

kunde vi se olika tillvägagångssätt. Disciplin verkade vara en återkommande faktor hos tre av sex intervjupersoner, de pratade om att utövaren skall vara disciplinerad och skall motiveras genom att göra ett hårt och passionsfyllt arbete för att uppnå framgång. B2, B5 och B6 pratade om att disciplin är en del av deras motivationskoncept, de förklarade att om man gör det lilla extra hela tiden ger detta resultat i slutändan. "1% bättre varje dag blir 365% bättre på ett år, "vilket tyder på att hårt arbete varje dag är en väsentlig faktor" (B6).

Det är viktigt att se till att man kontinuerligt följer sin plan, oavsett om det är att stiga upp extra tidigt varje morgon eller att stanna kvar en stund efter varje träning, skall man fullfölja detta för att ta vara på sin potential för att bli framgångsrik som utövare. B2 pratade även om att det är viktigt att ge någon form av belöning, som exempelvis matchspel på slutet för att få spelaren att ha en morot att sträva efter. Detta skapar då en lust att komma på träningarna, vilket är bra i längden då detta leder till att man får en godare disciplin vilket i sin tur leder till att man fullföljer sin plan. Även B5 påpekade vikten av disciplin: "Jag försöker alltid motivera dem genom att prata om framgångssagor inom olika sporter. Exempel som Nadal eller Ronaldo med hög disciplin och arbetsmoral."

B1, B3 och B4 pratade om betydelsen av att sätta upp mål, uppnå mål, träffa milstolpar och att på så sätt måla ut en bana med olika milstolpar som ger ett rus när man uppnår dessa. Användning av ett slags belöningssystem som en morot var en förekommande faktor hos flera av intervjupersonerna för att få ut de sista lilla procenten eller för att få ut den bästa versionen av spelaren. B3 förklarade att det är viktigt att sätta upp mål för utövarna som att exempelvis slå bollar, pricka något specifikt ett visst antal gånger på ett visst antal slag. Detta gör att spelaren vill slå sina egna rekord, vara konsekvent och använder detta som en morot att sträva efter. Det blir som ett spel inom ett spel vilket gör det roligare och motiverar mer förklarar intervjupersonen.

Vidare menade B4: "Att man tillsammans med dem sätter upp egna mål." Detta påstod intervjupersonen har varit mycket attraktivt och effektivt hos utövaren. Således blir det alltså en slags motivation till att utvecklas, göra bättre ifrån sig och den får en klarare vision av vad som behöver uppnås. B1 spannar vidare på detta: "Jag ser alltid till att ha en öppen dialog om vad målet är. Därefter motiverar jag dem genom att peka på deras framgångar och framsteg." Det uppsatta målet blir både tydligt och klart och gör att utövaren kan sig an uppgifterna på ett bra vis.

4.3.2 Motivation inom lagidrottsgrenar

Intervjupersonerna inom lagidrottsgrenar pratade om motivation som en särskilt viktig aspekt inom lagidrott. De pratade om vikten att motivera ett gäng som behöver gå ut och arbeta tillsammans samtidigt som man målar upp vissa mål för laget att uppnå. Alla sex respondenter beskrev vikten av att inspirera sina utövare för att få dem i rätt mental bana. A1, A3 och A5 pratade om den viktiga innebörden av att motivera genom målsättning. De

nämnde hur viktigt det är att få klart för sig att stegvis bemöta delmålen för att sedan nå slutmålet som exempelvis kan handla om en vinst i en turnering.

A1 och A3 gav också en bild över hur man skall visualisera sina mål, de pratade om att de försöker få sina spelare att se en glasklar bild på vad det är de skall uppnå. Detta leder till att spelarna går ut och kämpar hårt då de har den här bilden i huvudet. ”En bild säger mer än tusen ord, så det kan vara smart att rita upp en simpel bild av vad det är man vill prestera” (A1). De motiverar dem genom att utföra jobbet som är smartast för situationen. “För att motivera mina spelare använder jag mig av fantasi. Jag försöker måla upp en stark bild av vad vi försöker uppnå” (A3).

A2, A4 och A6 beskrev att de försöker motivera sina utövare genom feedback, hårt arbete, inspiration och engagemang. Deras idé fokuserade mycket på att nå spelarna genom att lyfta deras humör och höja självförtroendet i gruppen genom olika slags tal. De menade att det är viktigt att självkänslan i gruppen hamnar i fokus, då bra självkänsla leder till bra dynamik och kemi inom gruppen. A6 sa följande: “Hårt arbete kommer alltid att överträffa talang.” Vidare säger han "Jag strävar alltid efter att få spelarna att ta sitt engagemang på allvar.” Hårt arbete var även en av de fundamentala nyckelkomponenterna hos majoriteten av intervjupersonerna och det är alltid en aspekt som försöker motiveras fram.

Lagkänslan beskrevs även som en mycket viktig komponent som är viktig för att utövarna ska finna en positiv attityd mellan varandra. A2 menade att det är viktigt att försöka få alla delaktiga och på så sätt skapa glöd i alla. Alla skall kunna bli sedda och hörda.

Intervjupersonen lade mycket vikt på att få fram det hos sina spelare och menade att det blir en form av ränta på ränta effekt, då spelarna motiverar varandra och det blir således en väloljad maskin. Alla skall kunna ta del av arbetet att ta hand om varandra och lyfta varandra. A4 förklarade följande: “Jag håller tal och jobbar med intensiteten i min röst.” Detta lyfter fram hur man motiverar spelarna genom att själv ha en glöd i rösten som skall engagera, inspirera och få sina utövare att arbeta hårt i ett byte eller under ett viktigt skede i en match. Intervjupersonen förklarar även hur man kan motivera fram attityden man söker hos sina utövare, genom att noggrant träffa rätt med intensitet och nå var någonstans utövarna befinner sig mentalt.

5. Analys

Detta kapitel integrerar den teoretiska referensramen med det empiriska materialet. För att ge en simpel och överskådlig bild av analysen delas den in i samma teman som presenterats i det empiriska kapitlet. Förbindelsen mellan teori och empirin är avgörande för att uppfylla syftet med undersökningen, där vi önskar en ökad förståelse för det undersökta fenomenet men även för att kunna besvara vår forskningsfråga i det sista kapitlet.

5.1 Individanpassning

5.1.1 Anpassning efter individ inom individuella idrottsgrenar

I det empiriska kapitlet kunde vi se att ledare inom dem individuella idrotterna hela tiden tänker på sitt sociala bemötande med sina utövare och att detta varierade beroende på vilken sportslig nivå utövaren befinner sig på. Utifrån Hersey m.fl. (2008) är detta starkt kopplat till situationsanpassat ledarskap, och specifikt hur ledare tillämpar en stil som är lämplig för den specifika utövarens behov, i detta fall handlar detta behov alltså om sportslig nivå. Vår uppfattning av intervjupersonerna som verkar inom individuella idrotter stämmer också överens med att de hela tiden, mer eller mindre, ser till utövarens bästa eftersom man enkelt kan justera sitt ledarskap då man endast arbetar med en utövare.

Det var även tydligt att beroende på sportslig nivå, anpassar intervjupersonerna sitt ledarskap för att bibehålla utövarnas intresse och motivation, något som signalerar att intervjupersonerna använder sig av olika ledarstilar i Blake & Moutons ledarskapsmatris beroende på utövaren, där den ena dimensionen har ett relationsfokus (Cai m.fl., 2021). Vi kan även här dra paralleller till det situationsanpassade ledarskapet. De olika nivåer av mognad som Hersey m.fl. (2008) beskriver kan översättas till olika sportsliga nivåer, vilka kräver en viss ledarstil. Våra intervjupersoner befann sig på olika sportsliga nivåer och på dem lägre nivåerna kunde vi se en tydlig betoning på en mer avslappnad och humoristisk sida från intervjupersonerna, medan högre sportsliga nivåer krävde en annan stil av ledaren. Här var det i stället viktigt att se till vilken situation man befinner sig i, om det handlar om träning eller match. Det indikerar att intervjupersonerna tydligt tillämpar situationsanpassat ledarskap, där intervjupersonerna under match kan använda sig av en mer delegerande stil men även en hierarkisk ton gentemot sina utövare, vilket gör ledaren mer respektfull. Enligt Grint (2022) skulle detta innebära att man under matchsammanhang har ett mer traditionellt karismatiskt ledarskap, och det underordnade – överordnade förhållande där utövaren anser ledarens ord som legitima.

Vår bild av intervjupersonernas svar var att anledningen till att man anpassar sin ledarstil efter utövaren beror på att de vill hålla sina utövare så motiverade som möjligt, men även för att frambringa det bästa ur dem. Samtidigt vill man upprätthålla sin relation med utövaren för att fortfarande ha en glädje till idrotten, men på högre sportsliga nivåer var vår uppfattning att man har ett tydligare förhållande som ledare – utövare mellan varandra. Vad som återfinns i samtliga intervjupersonernas är den mognad som Hersey m.fl. (2008) beskriver, vilket man

kan se bakom intervjupersonernas svar då de beskriver att de har en varierad ledarstil för att tillfredsställa individens behov.

5.1.2 Anpassning efter individ inom lagidrotter

Som en kontrast till intervjupersonerna som verkar inom individuella idrotter var det dominerande hos intervjupersonerna inom lagidrotter att det är viktigt att man ser utövarna som både idrottare men även som en människa. Dessa svar kan tolkas som att man likt intervjupersonerna i föregående kapitel försöker att se till individens behov, och vilken metod som fungerar bäst för att motivera den enskilda individen. Samtidigt så var vår uppfattning att man inom lagidrott har en ökad medvetenhet om vilka mål man har gällande den sportsliga framgången. Utifrån (Cai m.fl., 2019) uppfyller denna syn på ledarskapet villkoren för Blake & Moutons dimensioner vilka återfinns i ledarskapsmatrisen. Vår uppfattning var således att en del ledare inom lagidrotter lägger större fokus på individen och en del lite mindre. Detta gör att man hade kunnat placera våra intervjupersoner på olika ställen i Blake & Moutons ledarskapsmatris, där en utav intervjupersonerna utgör ett tydligt exempel. Det handlar om A2, som pratade om att man vill uppnå en hög samarbetsförmåga, samhörighet och ett tydligt kollektiv. Således skall man kunna motivera varandra och automatiskt bli motiverad av att hela tiden vilja ta en plats i laget, eftersom alla skall känna att de har chansen. Det gör att A2 skulle placeras någonstans nära teamledarskapet, där man lägger stort fokus på både relationer och produktion.

Vi kunde alltså se en skillnad i hur stort vikt intervjupersonerna lägger vid relationsorientering, något som påvisar inslag av det karismatiska ledarskapet. Som vi beskrev i tidigare ansåg fyra av sex intervjupersoner inom lagidrotter att laget alltid bör komma i första hand, detta för att uppnå önskade resultat. Det indikerar att dessa intervjupersoner försöker måla upp någon form av bild av vad det är man vill åstadkomma. Således kan paralleller dras till Conger m.fl. (2000) där författarna menar att en karismatisk ledare formulerar en vision för sina efterföljare, vilket även var vår uppfattning hos dem intervjupersoner som pratade mycket om laget bör komma i första hand. Något som alltså var tydligt inom lagidrotter var att intervjupersonerna använder en mer karismatisk stil men är samtidigt medvetna om att de bör kunna vara flexibla i sitt ledarskap.

5.2 Kommunikation

5.2.1 Kommunikation inom individuella idrottsgrenar

Intervjupersonerna inom individuella idrotter gav relativt liknande svar avseende hur de kommunicerar med sina utövare, men små detaljer skiljde sig vilket gör att vi kan koppla deras svar till olika ledarstilar och teorier. Först och främst var det tydligt att samtliga intervjupersoner inom detta segment inte bara ser kommunikation som en aspekt där man bara pratar med sina utövare. Vår bild under hela intervjuernas gång, men också som intervjupersonerna beskrev, är utstrålning och kroppsspråk ytterligare två essentiella dimensioner vid kommunikation. Enligt intervjupersonerna är detta något som skall inspirera

och motivera utövarna, vilket gör att tydliga kopplingar kan dras till Grints (2022) karismatiska auktoritet. Två av intervjupersonerna, B2 och B5, var särskilt noga med att påpeka hur deras ledarstil kan komma att karakteriseras av självsäkerhet. I överensstämmelse med vad Conger m.fl. (2000) beskriver som karismatiskt ledarskap kan vi se distinkta samband mellan teori och empiri. Den självsäkerhet intervjupersonerna beskrev kan relateras till att utövarnas uppfattning om intervjupersonernas legitimitet.

Intervjupersonerna inom individuella idrotter pratade också om hur man talar med utövarna, vilket tonläge man har och hur man uppfattas rent generellt. Det situationsanpassade ledarskapet vilket Hersey m.fl. (2008) beskriver, kan även det liknas med hur intervjupersonerna väljer kommunikationsmetod i olika situationer. Vissa av intervjupersonerna, exempelvis B2, förklarade sin metod som anpassad till individen, och att vissa behöver mer uppmuntran. B6 gav däremot en bild av positiv inställning under extra viktiga situationer. Således kan vi dra paralleller mellan lägre nivåer av mognad och B2:s metod, medan B6 skulle återfinnas bland dem högre nivåerna av mognad. Vår uppfattning av intervjupersonernas kommunikationsmetoder, var att man var extra noga med att påpeka hur kommunikation inkluderar flera olika aspekter. Däremot kunde vi inte observera några likheter gällande direktiv och styrande av utövarna, utan det handlade till stor del om att uppmuntra och motivera utövarna. Som komplement till vår mer anpassad kommunikation på lägre nivåer rent sportsligt men även lägre mognadsnivåer, förklarar Kerr & Hertel (2011) att man bör ge feedback till dessa utövare i större utsträckning än på högre nivåer. Intervjupersonerna gav i sin helhet en bild av självsäkerhet och ett lugn i sin kommunikationsstil, men att vara flexibel uppfattade vi också som en central egenskap inom deras ledarskap.

5.2.2 Kommunikation inom lagidrotter

Intrycket vi fick av intervjupersonernas svar inom detta segment handlade mycket om att man ser laget som en enhet och att intervjupersonerna ser vi själva som den med sista ordet. Att ge gruppen en tydlig bild av en ledare med utstrålning var något vi fick ett starkt intryck av i deras svar, men vissa föredrar att kommunicera mindre medan vissa kommunicerar mer med sina utövare. A1, A4 och A6 gav alla bilden av vad Conger m.fl. (2000) skulle beskriva som en karismatisk ledarstil. Dessa intervjupersoner förklarade att de har en starkt fokus på förberedelse och vill alltid ha sista och högsta rösten i en grupp. Utöver det karismatiska ledarskapet kunde vi se kopplingar till auktoritärt ledarskap utifrån Blake & Moutons ledarskapsmatris (Cai m.fl., 2021). Vår uppfattning var att dessa intervjupersoner som ser sig själva som högsta hönset, använder kontroll över sina utövare vilket gör dem till resultatorienterade ledare. Det finns även indikationer på transaktionellt ledarskap

Vad som återfanns i resterande intervjupersoners svar handlade om att till exempel att skapa rätt förutsättningar för utövarna. A1 var en av dem som stack ut avseende detta och enligt Cai m.fl. (2021) rör sig en sådan ledare närmare team-ledarskapet, vilket vi också fick intrycket av från första början med denna intervjuperson. Man fokuserar helt enkelt på att skapa en

bättre och mer trivsamt miljö för sina utövare. Det finns även indikationer på transaktionellt ledarskap (Judge & Piccolo, 2004) då man pratade mycket om förberedelser samtidigt som tydlighet är viktigt. Däremot kunde vi inte se någon koppling till något slags belöningsystem utan denna ledarstil kunde endast relateras till aspekten där förväntningar klargörs för utövarna.

Generellt sett kunde vi identifiera en variation i hur intervjupersonerna använder kommunikation som ett verktyg för att få ut så mycket som möjligt av sina utövare. En del är mer försiktiga och arbetar mer med förberedelser, medan andra beskrev sin stil som mer instinktiv och inte allt för relationsorienterad. Detta tyder på ett situationsanpassat ledarskap (Hersey m.fl., 2008), där vissa har en starkare personlig koppling till sina ledare än andra (Grint, 2022). Vår tolkning i det stora hela av intervjupersonernas svar var att deras gemensamma nämnare fokuserar på laget som en enhet där man kan anpassa kommunikation till gruppens behov.

5.3 Motivation

5.3.1 Motivation inom individuella idrottsgrenar

Intervjupersonerna som verkar inom området för individuella idrotter gav varierande svar medan vissa svar matchade varandra, vilket gjorde att vi kunde identifiera ett antal likheter men olika synvinklar visade även på skillnader. Först och främst var det tydligt att samtliga intervjupersoner anser att hårt arbete är grunden till allt. Vi kunde också se att hårt arbete är som en grundsten i att nå framgång inom idrott och att det är viktigt att man är passionerad för idrotten man utövar. Att vara motiverad är grunden för att uppnå sina drömmar menade intervjupersonerna. För att utföra hårt arbete krävs disciplin, vilket intervjuperson B2, B5 och B6 gick in på. De beskrev att de anser att disciplin ger motivation vilket enligt dem är en del av framgångsreceptet. Intervjupersonerna återkom ofta till disciplin som en viktig faktor, och att använda framgångssagor som motivation. Detta stämmer överens med vad Forsyth (2010) menar med att motivation genomsyrar alla andra områden såsom disciplin eller träning och utveckling.

B5 och B6 beskrev även hur de använder sig av visioner genom att beskriva framgångssagor för sina utövare, men även att det extra arbetet till slut kommer ge resultat. Således får utövarna en tydlig bild av vad hårt arbete kan åstadkomma och vart det stora målet i slutet av tunneln leder. Detta gör att vi kan se likheter med hur Kerr & Hertel (2011) pratar om Köhler-effekten för att motivera utövare, alltså att kontinuerligt ge feedback och skapa övningar som håller dem på det disciplinerade spåret. Detta skall alltså hjälpa utövarna att förstå att träning utöver det ordinarie är nödvändigt ifall de vill uppnå önskat resultat.

Intervjupersonerna pratade även om hur man skall motivera sina utövare genom att måla upp en klar bild om vad det är man skall åstadkomma, och vad man skall jaga. Således sätter de ut olika milstolpar eller delmål som i slutändan resulterar i det huvudsakliga målet. B1, B3, B4 och B5 förklarade vikten av att ha någon form av belöningsystem som skall hjälpa spelaren

till att bli motiverad att utföra ett så bra arbete som möjligt. De kan sätta ut delmål, exempelvis att sätta upp ett visst antal repetitioner som skall göras, och för varje delmål man uppfyller får man en slags belöning. Delmålen som intervjupersonerna sätter upp och den belöning de ger ut, kunde handla om exempelvis extra matchspel, vilket är något som utövarna ofta uppskattar. Här kan vi se likheter med det transaktionella ledarskapet vilket Judge & Piccolo (2004) beskriver. B4 gick även in på att det är viktigt att sätta upp mål tillsammans med utövaren så dessa blir begripliga, och som de tillsammans känner att de kan uppnå. Således stämmer det bra in på vad Young m.fl. (2021) går in på gällande att man inte skall sätta upp mål som utövaren kanske inte känner att de klarar av och på så sätt endast vill ha belöningarna som delas ut. Detta blir då som ett dubbelsidigt svärd. Som B4 menade så bör man eventuellt sätta upp mål tillsammans så att man inte får det dubbelsidiga svärd vilket kännetecknar det transaktionella ledarskapet.

Vår uppfattning av intervjupersonernas svar är att disciplin är en viktig del av deras ledarstil för att motivera sina utövare till att bli den bästa versionen av sig själva. Vidare hade de tankar kring hur man bör motivera dem, i vilket vi kunde se starka kopplingar till det transaktionella ledarskapet vilket var det vanligaste alternativet. Detta verkar vara en vanlig väg att gå för att få sin utövare motiverade i högsta möjliga utsträckning.

5.3.2 Motivation inom lagidrottsgrenar

Vi upplevde att dessa intervjupersoner pratade mycket om att det är viktigt att motivera utövarna att jobba tillsammans, då de inte är individuella och måste därför tänka på varandra. Alla intervjupersoner var vidare överens om att det är viktigt att spelarna tillsammans delar samma vision och mål samt att det är viktigt att de är på rätt mentala bana. Vissa föredrar att motivera genom feedback och hårt arbete medan andra jobbar mer med en visuell bild. A1, A3 och A5 pratade om hur det var viktigt med målsättning, de pratade om att det var viktigt att vara tydlig om vilket mål det är man skall uppnå samt varför eftersom det målet skall leda till de större i slutet. A3 förklarade även att man skall försöka måla upp en klar bild till sina spelare på vad det är man försöker åstadkomma och på så sätt motivera dem att arbeta hårt för detta syfte. Detta stämmer bra in på Judge & Piccolos (2005) tankesätt med det transaktionella ledarskapet med att måla upp en klar bild, samt att sätta upp delmål som skall leda till slutmålet. Intervjupersonerna nämnde däremot ingenting om belöningssystem, utan vår bild var att de använder sig av målsättning för att kunna ge klara bilder av vad spelarna vill uppnå. Detta blir i sin tur utövarnas form av belöning.

Fortsättningsvis upplevde vi att A2, A4 och A6 gick mer åt hållet med att vara ännu mer engagerade i sin motivationsstil som ledare. Deras stil beskrevs mer som att gå efter att lyfta självförtroendet i gruppen och motivera fram en bra grupp känsla och kemi. Vi förstod det som att mottot är att det skall vara kul att vara tillsammans med laget. Kerr & Hertel (2011) påpekar vikten av att kontinuerligt ge feedback och hur detta bidrar till en god atmosfär. De vidareutvecklar detta genom att förklara att feedback i dessa situationer är detsamma som en värdefull motivationsfaktor som leder till att utövarna blir inspirerade till att förbättra sig

själva. Slutligen lyfter de vikten av att de mindre erfarna utövarna generellt sett behöver en större dos av feedback gentemot de mer erfarna. Vi upplevde att detta kan appliceras bland grupper som har utövare på både högre och lägre nivåer, samt att feedback generellt sett kan höja stämningen och motivationen hos utövarna. A6 nämnde även hur hårt arbete slår talang och engagerar på så sätt utövarna till att jobba ännu hårdare samt att vara disciplinerade. Således kan vi sammankoppla detta med vad Forsyth (2010) beskriver angående hur man bör träna för att utvecklas.

Vi uppfattade att intervjupersonerna generellt bryr sig om sina utövare och vill motivera dem, inte enbart att vara duktiga inom sin idrott men även vara duktiga, ambitiösa och omtänksamma personer utanför idrotten. De verkar vilja trycka någon form av förväntan på vad de vill att de skall vara både utanför och inom idrotten. Detta går parallellt med vad Grint (2022) pratar om med hur man har en personlig koppling till tränaren, där de vill att man skall vara en exceptionell idrottare men även en bra person, och de vill även att utövarna kommer med ett gott humör samt god självkänsla på träningarna. Således försöker de motivera till att man skall vara duktig på alla fronter, inte bara som spelare och lagkamrat, utan även i övriga situationer utanför idrotten.

6. Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att få en större förståelse för hur ledare mellan olika idrottsgrenar tillämpar och använder olika ledarstilar för att motivera sina utövare, ifall det finns mer eller mindre förekommande aspekter inom specifika idrotter och se vilka mönster som är dominerande. Detta kunde åstadkommas genom intervjuer tillsammans med ledare inom olika idrotter, varav hälften verkade inom lagidrott medan den andra hälften arbetar på individnivå. I vår slutsats kommer det att presenteras ett antal olika punkter vilka vi kunnat uttyda i takt med att intervjuer samt analysen färdigställts.

Det vi har kommit fram till är att man i allmänhet inom både lagidrott samt individuell idrott föredrar att använda sig av en metod som bygger på ett belöningsssystem, där man som ledare beskriver olika delmål. Detta används som en motiverande faktor för att måla upp en bild över vad det är man i slutändan vill åstadkomma. Att måla upp en sådan bild visar på tydligt karismatiskt ledarskap, då målet är att skapa en slags vision om hur slutmålet ser ut.

Anledningen till att man huvudsakligen använder sig av olika sorters belöningsystem, grundar sig i att de känner att denna metod är mest effektiv när man vill nå fram till utövarna, då hårt arbete skall generera resultat i slutändan. Följaktligen nås utövarna på ett djupare plan och höjer därmed deras moral, disciplin samt motivation. Vår bild var dock att denna målbild man försöker påvisa för utövarna var en aning starkare inom lagidrotter än de individuella idrotterna, men en självsäker ledare som utstrålar en känsla av att man vet vad som är det bästa i situationen, var dominerande inom samtliga idrotter. Således kan vi även dra slutsatsen att inslag av transaktionellt ledarskap förekommer, men inte i den form att man delar ut belöningar utan att utövarna själva skall se slutmålet i sig som en belöning.

Vidare finns det även skillnader mellan hur ledare inom lagidrott respektive individuell idrott ser på sin egen roll i hur man kommunicerar med utövare. Ledare inom lagidrott tillämpar ett klart tydligare auktoritärt ledarskap, medan ledare på individuell nivå fokuserar på utövaren i sig i klart högre utsträckning, vilket innebär att dessa ledare rör sig närmare ett team-ledarskap. Vidare anser ledare inom individuella idrotter att anpassning av kommunikation till individen är viktigare än inom lagidrotter, vilket i deras fall är enkelt då de endast arbetar med en och inte flera utövare på samma gång. Däremot är ledare inom lagidrott medvetna om att utövarna är individuella personer med olika tankar, och att man är kapabel till att anpassa sig efter enskilda utövare i de fall man tar dem åt sidan eller för en privat konversation med dem. Således finns det tydliga tecken på ett större fokus på situationsanpassat ledarskap inom individuella idrotter.

Sammanfattat kan vi säga att ledare använder sig av olika aspekter från det karismatiska ledarskapet samt det transaktionella ledarskapet, när det kommer till att motivera sina utövare. Att skapa en vision för sina utövare var tydligt inom lagidrott såväl som individuell idrott, där man inom lagidrott ser slutmålet som en slags belöning i sig. Ett situationsanpassat ledarskap var tydligare inom individuella idrotter då man endast arbetar med en utövare åt gången, vilket gör det enkelt för ledare att justera sin stil avseende motivation, beroende på utövarens intresse och ambitionsnivå. Inom lagidrotter ser ledare i det kollektiva

sammanhanget sig själva som den som har sista ordet, vilket tyder på att dessa ledare tillämpar en mer auktoritär stil, men de är samtidigt medvetna om vikten av att kunna vara flexibel tillsammans med den enskilda utövaren.

6.1 Studiens begränsningar

I vår position som forskare är det betydelsefullt att se till vilka begränsningar vi möter vilka kan påverka undersökningens resultat. Till att börja med möter vi en urvalsbegränsning, vi har endast intervjuat tolv ledare vilket är ett relativt litet antal intervjupersoner. Således har detta kunnat påverka generaliserbarheten i resultatet, vilket innebär att de svar vi fått inte med säkerhet kan sägas är representativt ifall vi skulle valt ut tolv andra intervjupersoner.

Eftersom våra intervjupersoner verkar inom olika idrotter, kan vi inte heller med säkerhet generalisera för idrotten i stort. Slutligen möter vi tidsbegränsningar, intervjuer är tidskrävande vilket gör att endast tolv intervjuer kan ha svårt att fånga alla olika synvinklar inom det undersökta ämnet.

6.2 Vidare forskning

Denna undersökning har varit bidragande på det sätt att vi kunnat belysa vilka faktorer ledare tar till för att motivera sina utövare, men även hur det kan komma att skilja sig mellan individuell idrott kontra lagidrott. Vad som skulle kunna komplettera denna undersökning är att intervjua ett större antal ledare, antingen genom intervjuer alternativt en mer omfattande enkät där man får svara på aspekter man själv anser vara viktigt för sitt ledarskap. Eftersom majoriteten av våra intervjupersoner också var män, hade det varit intressant att analysera hur män skiljer sig kontra kvinnor i hur man motiverar utövare med vår undersökning som bas.

Ytterligare en aspekt att undersöka hade kunnat förankra sig i hur utövare uppfattar vilka egenskaper ledare bör använda sig utav för att maximera motivationen hos dem. Eftersom motivation riktar sig mot utövaren vore det spännande att se vilka metoder de anser vara fördelaktiga för specifika individer samt olika typer av situationer. Således hade man kunnat utforska hur olika arbetssätt inverkar på utövare utifrån deras perspektiv.

Källförteckning

- Alla, B. J., Inengite, I. (2016). Leadership styles and staff performance in sports organizations. *European Journal of Physical Education and Sports Science*, 2(5), 76-85. doi:10.5281/zenodo.192157
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33. doi:10.2307/30040687
- Bryman, A., Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Cai, A. D., Fink, E. L., Walker, B. C. (2019). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*. doi:10.1111/ncmr.12151
- Conger, A. J., Kanungo, N. R., Menon, T. S. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(7), 747-767. doi:10.1002/1099-1379(200011)21:7
- Davidson, B., Patel, R. (2019). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Forsyth, P. (2010). *How to Motivate People*. London: Kogan Page, Limited.
- Grint, K. (2022). *Kort om ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hersey, P., Blanchard, H. K., Johnson, E. D. (2008). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. Pearson Prentice Hall: Saddle River, New Jersey.
- Hultin, M., Jacobsson M., Brulin C., Härgestam, M. (2016). Kunskap och kommunikation är en ledares plattform: Tvärvetenskaplig studie av traumateamövningar visar betydelsen av verbal och icke-verbal kommunikation. *Läkartidningen*, 113(39), 1-5.
- Håkansson, E., Lernstål, A., Grusell, V. (2018). Modin redan revanschsugen. *Svenska Parasport Magasinet*, 46(1), 28-31
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Kerr, N. L., & Hertel, G. (2011). The Köhler Group Motivation Gain: How to Motivate the 'Weak Links' in a Group. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(4), 565-576. doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00333.x

Lincoln, S. Y., Guba, G. E., (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA : SAGE Publications.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet – Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Meckbach, J., & Larsson, L. (2012). Unga ledare behöver stöd. *Idrottslyftet*, 21(1), 22-26.

Mitrovic, D. M., Simovic, O., Raicevic. (2019) The Relationship between Leadership Styles and Organizational Culture in Sport Organizations. *Sport Mont*, 17(3), 85-89. doi:10.26773/smj.191002

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022). *Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation*. Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Schmid, J. M., Schmid, J., Zuber, C. (2021). The role of motivation in talent selection and development in competitive sport. *Sports & Exercise Medicine Switzerland*. 69(2), 18-22. doi:10.34045/SEMS/2021/16

Shipherd, M. A., Wakefield, C. J., Stokowski, S., Filho, E. (2018). The influence of coach turnover and student-athletes' affective states and team dynamics: An exploratory study in collegiate sports. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(1), 97-106. doi:10.1177/1747954118766465

Vetenskapsrådet. (2017). *God Forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280. doi: 10.1177/0149206320908646