



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Transformellt ledarskap inom idrott

- en fallstudie som undersöker ledarskap i praktiken

Transformational leadership in sports – a case study exploring leadership in practice

Jenny Carlbaum

Carl Ulfendahl

Transformellt ledarskap inom idrott – en fallstudie som undersöker ledarskap i praktiken

Transformational leadership in sports – a case study exploring leadership in practice

Jenny Carlbaum & Carl Ulfendahl

Handledare: Nina Lind, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2016

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1030

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Ledarskap, transformellt ledarskap, dimensioner, idrott, idrottslag, förändring, tränare, spelare, perspektiv



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till tränaren och spelarna som valde att ställa upp och dela med sig av sina upplevelser. Vi vill dessutom tacka vår handledare Nina Lind för stort engagemang och goda råd under processens gång.

Uppsala, maj 2016

Jenny Carlbaum & Carl Ulfendahl

Abstract

The theory of transformational leadership is the most commonly studied leadership style in organizational research, but not so well explored in a sport context. The aim of this thesis has been to study the transformational leadership in a sports team and how the leadership within the team is perceived from both a coach and players perspective by also taking into consideration how a new coach can change the team. This has been performed as a case study where the head coach and three of the players has been interviewed for opinions and experiences of the leadership. Semistructured interviews, based on reformulated statements of the Transformational Teaching Questionnaire, have been used to get in-depth information and more thorough explanations and get examples how the transformational leadership is perceived in practice. The result shows that the perception of the coach as a leader is to a big part shared by both the coach and the players. With the results from the thesis we can argue that the coach, to some points, is a transformational leader although not meeting all criteria's. The results also show that the coach has been a big part in changing the team dynamic and their performance. The conclusion is strongly affected by the circumstances that surrounded the team last season.

Sammanfattning

Teorin om transformellt ledarskap är den mest studerade ledarskapsstilen inom organisationsforskning, men är inte så utforskat i en idrottskontext. Transformellt ledarskap bygger på de fyra dimensionerna idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande. Syftet med denna uppsats har varit att studera det transformella ledarskapet i ett idrottslag och hur ledarskapet inom laget upplevs från ett tränar- och spelarperspektiv, samt att undersöka hur en ny tränare kan förändra laget. Detta har utförts med en fallstudie där huvudtränaren och tre av spelarna har intervjuats för åsikter och erfarenheter av ledarskapet. Semistrukturerade intervjuer, baserade på en omformulering av påståenden av Transformational Teaching Questionnaire, har använts för att få djupgående information och mer noggranna förklaringar och ge exempel hur det transformella ledarskapet uppfattas i praktiken. Resultatet visar att upplevelsen av tränaren som ledare till stor del delas av både tränaren som spelarna.

Genom att tränaren har en stark personlighet har hen lyckats influera spelarna och förändra beteendet hos dem. Tränaren har även, sedan hen tog vid, lyckats skapa en bra lagsammanhållning i gruppen vilket har framkommit under samtliga intervjuer. Spelarna upplever att de får vara delaktiga i vissa delar av besluten där målsättningen är en betydande del, dock sätter tränaren strukturen för hur denna ska nås. Resultaten visar att det är den assisterande tränaren som tar de individuella samtalen med spelarna medan huvudtränaren ansvarar för det övergripande för hela laget.

Från dessa resultat kan vi argumentera för att tränaren, vill viss grad, är en transformell ledare även om alla kriterier inte möts. Denna slutsats påverkas starkt av de yttre omständigheter som omgav laget förra säsongen.

Förkortningar och förtydliganden

TTQ – Transformational Teaching Questionnaire

I enlighet med ledarskapsteorier och termerna ledare och följare kommer denna uppsats att använda följande:

Följare är synonymt med spelare.

Ledare är synonymt med tränare.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	2
1.3 PROBLEM	4
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR	4
1.6 UPPSATSENS STRUKTUR	6
2 METOD	7
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	7
2.2 FALLSTUDIE	7
2.2.1 Val av verksamhetstyp.....	8
2.2.2 Val av intervjuobjekt	8
2.2.3 Intervjuernas uppbyggnad.....	8
2.3 MÄTINSTRUMENT	9
2.4 DATAANALYS	9
2.5 ETIK	10
2.6 TROVÄRDIGHET	10
3. TEORI	12
3.1 TRANSFORMELLT LEDARSKAP.....	12
3.2 FÖRÄNDRING	14
4 EMPIRI	15
4.1 IDEALISERAD PÅVERKAN	16
4.1.1 Ledarens perspektiv	16
4.1.2 Spelarnas perspektiv	16
4.2 INSPIRERANDE MOTIVATION	17
4.2.1 Ledarens perspektiv	17
4.2.2 Spelarnas perspektiv	18
4.3 INTELLEKTUELL STIMULANS	19
4.3.1 Ledarens perspektiv	19
4.3.2 Spelarnas perspektiv	19
4.4 INDIVIDUELLT HÄNSYNSTAGANDE.....	20
4.4.1 Ledarens perspektiv	20
4.4.2 Spelarnas perspektiv	21
5 ANALYS	22
5.1 IDEALISERAD PÅVERKAN	22
5.2 INSPIRERANDE MOTIVATION	23
5.3 INTELLEKTUELL STIMULANS	24
5.4 INDIVIDUELLT HÄNSYNSTAGANDE	25
6 DISKUSSION	27
6.1 IDEALISERAD PÅVERKAN	27
6.2 INSPIRERANDE MOTIVATION	28
6.3 INTELLEKTUELL STIMULANS	29
6.4 INDIVIDUELLT HÄNSYNSTAGANDE.....	30
6.5 KRITIK	31
6.5.1 Kritiskt förhållningssätt till studien.....	31
6.5.2 Kritiken riktad mot transformellt ledarskap.....	31
6.6 FÖRDEL MED STUDIEN.....	32
7 SLUTSATS	33

REFERENSER	34
BILAGOR	38

Förteckning över figurer och tabeller

Figur 1. Uppsatsens struktur.....6
Figur 2. Kriskurvan.....15
Tabell 1. Det transformella ledarskapets fyra dimensioner.....5

1 Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till valt ämnesområde varefter en teoretisk och empirisk problembeskrivning ges. Problemen leder fram till studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med att tydliggöra studiens avgränsningar och uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Begreppet ledarskap har under de senaste decennierna utvecklats mycket (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Enligt NE definieras ledarskap som *“det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag”* (Nationalencyklopedin, 2016). Andra, så som Jacobsen och Thorsvik (2008), definierar ledarskap utifrån tre aspekter som ska verka som en process mellan människor. Dessa tre aspekter är att ledarskapet ska bidra till att organisationen uppnår sina mål, att ledarskapet handlar om olika handlingar som utövas av en eller flera individer, samt att ledarskapet ska ha som ändamål att få ens följare att uppnå något.

Ledarskap som ämne är populärt att diskutera och framhålls som otroligt viktigt. Bland annat kan man se att besluten en ledare tar har påverkat hur vår historia ser ut och påverkar i vilken riktning framtiden går mot (Tafvelin, 2013). För att organisationer i dagens samhälle ska överleva och bli ledande inom den bransch man verkar krävs det att ledaren kan anpassa sig efter de rådande förhållanden som organisationen verkar inom. Detta beskrivs bland annat av Graetz (2000, s.550)

“Against a backdrop of increasing globalisation, deregulation, the rapid pace of technological innovation, a growing knowledge workforce, and shifting social and demographic trends, few would dispute that the primary task for management today is the leadership of organisational change.”

Vad som är bra eller effektivt ledarskap är dock svårt att definiera eftersom ledarskap är något som bedöms subjektivt och är individuellt från person till person (Tafvelin, 2013). Detta förklaras bland annat av att ledarskap beror på samspelet mellan ledaren, följaren och sammanhanget som det utspelar sig i (Pierce & Newstrom, 2011).

Synen på ledarskap har utvecklats från att utgå från ledarens egenskaper, till de nya ledarskapsmodellerna där hela sammanhanget där ledarskapet utspelar sig tas hänsyn till. Vilket innefattar allt från följarna, värderingar, kulturen till känslor etc. (Tafvelin, 2013).

En ledarskapsstil är det transformella ledarskapet som introducerades av Burns (1978) och senare utvecklades av Bass (1985). Denna ledarskapsstil utgår från fyra olika dimensioner vilka är idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande. En ledarskapsteori som ofta tas upp med det transformella ledarskapet är det transaktionella ledarskapet. Burns (1978) menade att det transformella och transaktionella var två ytterligheter och pekade på skillnaderna, medan Bass (1985) menade att en ledare kan tillämpa båda två anpassat efter situation. Det transaktionella ledarskapet går ut på att kontrollera följarna och teorin kan delas in i två delar. Den första är *“contingent reward”* där ledaren ska belöna följarnas goda beteende och utförande. Den andra är *“management by exception”* där ledaren jobbar med bestraffningar eller rättelser av eventuella felaktigheter (Bass, 1985; Arthur et al., 2011). Enligt Bass (1999) är de bästa ledarna de som kan

kombinera både transformella som transaktionella ledarskapsstilarna, vilket även får stöd av Macquet, Ferrand och Stanton (2015) som i en studie visat att huvudcoacher i framgångsrika elitidrottslag till viss grad är både transformella som transaktionella ledare.

En idrottsförening är en ideell förening vilken har en ideell målsättning där ändamålet inte är att främja medlemmarnas ekonomiska intressen (Bolagsverket, 2012). I Sverige är Idrottsrörelsen den största folkrörelsen med cirka 20 000 föreningar fördelade på 71 idrotter (Svenskidrott.se, b, 2016). Svensk idrotts vision är *“Svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer. Vi vill ständigt utvecklas och förbättras både till form och innehåll. Det bygger på en självstyrande och samlad idrottsrörelse med starka förbund och föreningar samt en utbildningsverksamhet i världsklass.”* (Svenskidrott.se, a, 2016). Den värdegrunden som byggts upp består av fyra hörnstenar; glädje och gemenskap, demokrati och delaktighet, allas rätt att vara med och rent spel. Detta kan ses som en ständig utvecklingsprocess där ledare spelar en viktig roll (ibid).

Inom idrotten har tränaren (kan jämföras med ledare), den närmaste kontakten med sina spelare (följare), och är den som har störst möjlighet att påverka spelarna och kulturen i laget. Tränarens roll består av att ge stöd och motivera sina spelare samt även ta hänsyn till varje individs styrkor och svagheter för att utveckla spelaren (Fletcher & Roberts, 2013). Genom att utveckla varje spelare individuellt skapar det bättre förutsättningar för laget. För ledare inom idrott ställs det olika krav på tränaren beroende på om den verkar inom individuella- eller lag-idrotter (Rylander, 2014, s.24-25). I lagidrotter är det gruppens gemensamma prestation som mäts vilket kan jämföras med individidrotter där det är den egna individens prestationer som mäts. I lagidrotter är tränarens roll att sammanfoga olika individers personligheter och färdigheter till ett fungerande lag samt ta beslut som är bäst sett till gruppens helhet (Rylander, 2014, s.24-25). Denna uppsats kommer att studera det transformella ledarskapet inom lagidrott.

1.2 Problembakgrund

Idrottsrörelsen är inte ett undantag vad gäller att behöva anpassa sig efter rådande förhållanden, utan måste även den utvecklas och förändras för att anpassas till den verklighet som råder (Riksidrottsförbundet & SISU, 2013). Samhällstrenderna som vi ser med demografiska förändringar, ökande individualisering, kommersialisering samt förändrade kommunikationsmönster är en utmaning för idrottsrörelsen. Detta ställer krav på förändringar i organisering, arbetssätt och regler där förhållningssättet bör vara framtidsorienterat. Detta är en stor utmaning för idrottens ledarskap på alla dess nivåer.

Chelladurai (se Fransen et al., 2015, s.28) hävdar att ett bra ledarskap är en avgörande faktor för bland annat framgångsrika företag och idrottslag. När ledarskapet däremot är dåligt kan följarnas förtroende, tillit och respekt minska (Bolman & Deal, 1997) och det kan i organisationen skapas orosmoment. I litteraturen nämns också att en tränares beteende har en viktig roll i framgångsrika idrottsliga prestationer (Callow et al., 2009), men att det inte är så vanligt att idrottsledare själva analyserar sitt eget ledarskap (Börjeson & von Essen, 2007, s.18).

Det transformella ledarskapet är idag den ledarskapsteori det studeras mest om, (Riggio youtube, 2013), och är väl omskriven i den generella ledarskapsteorin, inte minst på organisatorisk nivå (Stenling & Tafvelin, 2014). Dock har lite fokus riktats mot att överföra de transformella tankarna till idrottsvärlden. Tidigare forskning om sambanden mellan ledarskapsteori och idrott har historiskt varit något begränsat (Rowold, 2006) och det är först

under det senaste decenniet (Arthur et al., 2011, se Stenling & Tafvelin 2014, s.182) som det transformella ledarskapets funktion inom idrotten har börjat studerats mer frekvent. Som stöd för detta skriver Hopton, Phelan och Barling (2007, s.45) att *“the application of transformational leadership to sports has received scant attention – despite the fact that today, sports is undoubtedly ‘big business’”*. I likhet med detta hävdar Stenling och Tafvelin (2014) att fler studier om det transformella ledarskapet behövs inom idrottsfären, bland annat för att få en djupare förståelse om sambandet mellan teori och idrott vilket också stöds av Smith med kollegor (2012).

Flertalet studier på transformellt ledarskap visar att gruppens styrka (på engelska: potency) ökar vid användandet av transformellt ledarskap (Tafvelin 2013, s.15) och att följarna upplever mer lycka, entusiasm och optimism jämfört med de ledare som inte använder ledarskapsstilen (Bono et al., 2007). Dessutom kan förmågan att ta till sig transformella ledarskapsegenskaper vara en stor konkurrensfördel för idrottslag (Hopton, Phelan, & Barling, 2007).

Tidigare studier inom idrottsfären har bland annat fokuserat på effekterna av den transformella ledarskapsstilen med fokus på inre motivation (Charbonneau, Barling & Kelloway, 2001), välmående (Stenling & Tafvelin, 2014), idrottares narcissism och motivation (Arthur et al, 2011) och huvudcoachers “debriefing” (Macquet, Ferrand & Stanton, 2015). Tidigare studier om transformellt ledarskap inom idrotten är dock något begränsat (Tafvelin, 2013). Ett fåtal studier har visat på positiva samband mellan transformellt ledarskap och idrott vad gäller ökad motivation, bättre prestation, bättre lagsammanhållning och ökat välmående för idrottare (Arthur et al., 2011, Charbonneau, Barling & Kelloway, 2001; Callow et al., 2009; Rowold, 2006; Stenling & Tafvelin, 2014).

Transformellt ledarskap mäts, både generellt och inom idrotten, vanligtvis med mätinstrumentet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X; Bass & Avolio, 2000). Ett annat mätinstrument som också mäter det transformella ledarskapet är Transformational Teaching Questionnaire (TTQ), en variant som enbart fokuserar på att mäta de fyra dimensionerna det transformella ledarskapet bygger på (Beauchamp et al., 2010). Denna typ av instrument används vanligen genom kvantitativa metoder så som enkäter och frågeformulär som med hjälp av likertskala skattas. Enligt författarna av denna uppsats är uppfattningen att mätinstrumentens fokus främst är utifrån hur följaren upplever sin/a ledare, tränare, ledare, lärare etc. De ämnar inte mäta ledarens uppfattning av det egna ledarskapet. Dock finns det, enligt vår vetenskap, lite eller ingen tidigare forskning som undersökt det transformella ledarskapet inom idrotten kvalitativt genom intervjuer. I linje med detta skriver Newland med kollegor (2015, s.663 och s.664): *“Yet little is known about what constitutes transformational leadership in a sport setting from a qualitative perspective”* samt att *“We found no studies that have qualitatively explored what transformational leadership consists of from the athlete’s perspective in the sport context”*.

I ett försök att studera transformellt ledarskap med hjälp av kvalitativ metod har mätinstrument, TTQ, omformulerats till att passa frågeställningen och använts för semistrukturerade intervjuer för denna uppsats. Detta instrument är utformat för att studera lärares ledarskap och används vanligtvis i frågeformulär, men genom att anpassa och omformulera frågorna skulle det på så sätt testa beprövade frågor kvalitativt som tidigare bevisats mäta det transformella ledarskapet kvantitativt. Syftet med detta var att få en fördjupad förståelse. Exempelvis kan den omformulerade frågan *“Min tränare visar att han/hon bryr sig om mig”* ge en annan och djupare kunskap om frågan ställs öppet där

spelaren i intervjuform får resonera fritt med egna ord kring frågan hur och på vilket sätt ledaren bryr sig om spelaren i jämförelse med att skatta på en skala. På ett sådant sätt ämnar vi att få en djupare kunskap om området jämfört med den vanligtvis fragmenterade kunskapen som ofta samlas in under kvantitativa studier. Dessutom ger detta möjligheten att ta reda på hur det transformella ledarskapet upplevs i verkligheten och kan ge exempel på hur spelarna upplever sin tränare i praktiken.

För denna uppsats har ett lag från Uppsalaregionen studerats. Under säsongen 2015-2016 genomfick laget stora förändringar där bland annat ett antal spelare anslöts till truppen och en ny huvudtränare sattes in som även ändrade lagets spelidé. Under intervjuer med den nya tränaren och tre av spelarna har det framkommit att laget även genomgått en stor förändring när det gäller sammanhållningen som ett resultat av tränarens ledarskapsstil som till stor del skiljer sig från den gamla tränaren: *“Jag är typ, en väldigt tyst, jag lyssnar väldigt mycket och jag gapar och skriker ingenting. Sen [hen] som va där förra året [hen] va precis motsatt... [hen] hörs överallt och [hen] gapar, skriker och skäller och sånt där”* (Tränaren, 2016). Tränaren togs emot bra av gruppen och spelarna tyckte det var skönt med *“en ny frisk fläkt”* (Spelare 2).

1.3 Problem

Bristfälliga kvalitativa angreppssätt på transformellt ledarskap inom idrotten motiverar en mer djupgående studie hur det transformella ledarskapet upplevs både ur tränarens som spelarnas perspektiv.

Spelarna och tränaren har upplevt en stor förändring i laget i och med den nya tränarens ankomst inför föregående säsong (2015-2016). Detta motiverar en mer djupare förståelse för hur denna förändring har sett ut och upplevts ur spelarnas som tränarens perspektiv.

1.4 Syfte och frågeställningar

Genom kvalitativ metod undersöka transformellt ledarskap i ett idrottslag ur tränarens och spelarnas perspektiv mot bakgrund av det transformella ledarskapets fyra dimensioner, samt undersöka den förändring som kan ske med en ny tränare i ett idrottslag.

För att undersöka detta finns två frågeställningar:

- Hur uppfattas ledarskapet i laget utifrån både spelares och tränarens perspektiv utifrån de fyra dimensionerna i transformellt ledarskap?
- Hur upplevs förändringen med den nya tränaren i laget?

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas teoretiskt efter de fyra dimensioner som det transformella ledarskapet bygger på, se Tabell 1. Detta kommer att studeras genom det valda instrument, TTQ, som omformulerats för att möta uppsatsens syfte samt för att fungera i en intervjusituation. Valet att begränsa studien till och utgå ifrån TTQ och inte något annat mer omfattande mätinstrument ger också chansen att på djupet analysera och förstå det transformella ledarskapet. Studien begränsas till att undersöka endast ett idrottslag med dess tränare och tre slumpmässigt utvalda spelare från laget.

Tabell 1. Det transformella ledarskapets fyra dimensioner (Bass, 1985). Nyckelord för varje dimension är markerade i fettypsnitt.

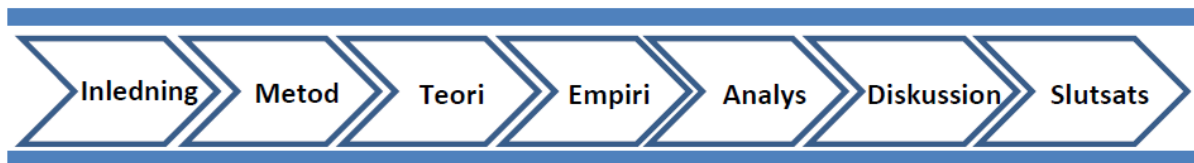
Idealiserad påverkan	Ledaren agerar som en förebild eller mentor till sina följare och har höga moraliska och etiska värderingar, vinner deras förtroende och respekt , vilket får till följd att följarna beundrar ledaren.
Inspirerande motivation	Ledaren förmedlar en övertygande (på engelska: compelling) och inspirerande vision inför framtiden . I denna dimension jobbar ledaren med motivation och höga förväntningar. Ledaren ser till att det finns en tydlig, inspirerande och attraktiv vision där målsättningarna är uppnåbara vilket ledaren också tydligt visar. Visionen och de höga förväntningarna ska också ge effekt och ha sådan karaktär att följarna ska uppnå mer än vad de själva hade förväntat från sig själva . Ledaren ska inspirera till grupparbete och uppmuntra till mer entusiasm i följarnas arbete.
Intellektuell stimulans	Ledaren uppmuntrar sina följare att ingå i beslutsprocesser och ta egna kreativa och innovativa beslut, ifrågasätta befintliga antaganden och problem, hitta nya arbetssätt , samt att våga ta risker . Ledaren gör detta genom att ifrågasätta och utmana sina följare.
Individuellt hänsynstagande	Ledaren agerar som en coach eller mentor som ska ta följarnas individuella behov, styrkor och önskemål i beaktning . Ledaren lägger alltså ned tid på att coacha och följa upp följarnas personliga utveckling och psykologiska behov.

Det transformella ledarskapet är nära besläktat med det karismatiska ledarskapet och därför är det viktigt att förklara skillnaderna och likheterna mellan dessa två teorier. Det finns vissa, från den transformella sidan, som hävdar att det karismatiska ledarskapet är en stor del av det transformella ledarskapet men att det inte endast består av karismatiskt ledarskap utan även av andra faktorer (Bass & Riggio, 2006; Riggio, youtube 2013). Det transformella ledarskapet bygger på Bass fyra dimensioner vilka är idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande. Enligt teorin om det transformella ledarskapet kan både idealiserad påverkan och inspirerande motivation likställas med det karismatiska ledarskapet. De förklarar att det transformella ledarskapet skiljer sig från det karismatiska ledarskapet i fråga om intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande. Riggio (youtube, 2013) förklarar begreppet transformellt ledarskap som "charisma plus", alltså som karismatiskt ledarskap fast med tillägget av den intellektuella stimulansen och det individuella hänsynstagandet. Samtidigt finns anhängare av den karismatiska ledarskapsteorin som hävdar att den karismatiska och transformella ledarskapsteorin är väldigt likartade, åtminstone på senare år då Webers begränsande definition av karismatiskt ledarskap har utvecklats och fått en mycket vidare definition mer lik det transformella ledarskapet (Tafvelin, 2013).

Som tidigare nämnts är också det transformella ledarskapet nära förknippat med det transaktionella ledarskapet (Burns, 1978; Bass, 1985). Det har funnits möjlighet i denna studie att studera det transformella ledarskapet i relation med det karismatiska och transaktionella ledarskapet. Studien har dock valt att endast fokusera på det transformella och dess fyra dimensioner.

1.6 Uppsatsens struktur

Uppsatsens första kapitel introducerar läsaren till bakgrunden för uppsatsen. Bakgrunden ger en mer generell bild av ledarskap och hur det ser ut i idrottsföreningar. Genom problembakgrunden guidas läsaren genom tidigare forskning inom området som sedan mynnar ut i problemen som studien är avsedd att studera. Syfte och frågeställningar som följer gör problemen tydligare. Vidare nämns avgränsningarna för arbetet, kapitlet avslutas med uppsatsens struktur. Kapitel två berör arbetsmetoden och motiverar till de beslut angående studien som tagits under arbetets gång. I kapitel tre beskrivs teorin som arbetet grundades på vilken är transformellt ledarskap. Den kompletteras även med förändringsteorier vilket grundar sig på den empiri som inhämtats. Vidare i kapitel fyra redovisas empirin vilket har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Empirin är uppdelad efter de fyra dimensionerna som transformellt ledarskap grundar sig på samt även uppdelad utifrån ledarens och spelarnas perspektiv. Kapitel fem utgör analys där teori och empiri kopplas samman. Vidare i kapitel sex följer diskussionen där studiens frågeställningar diskuteras utifrån analysen. I uppsatsens sista kapitel lägger författarna fram studiens slutsatser.



Figur 1. Uppsatsens struktur

2 Metod

Detta kapitel beskriver hur författarna gått tillväga för att utföra studien. Det inleds med en litteraturgenomgång för att sedan argumentera varför författarna valt den strategi och design på metoden. Vidare beskrivs val av verksamhet och intervjuobjekt samt hur författarna gått tillväga för insamling av empiri där mätinstrumentet och analysen av data kommenteras. Kapitlet avslutas med etik och trovärdighet i studien.

2.1 Litteraturgenomgång

För studien har litteratur om den valda teorin samt tidigare forskning inom området använts för att skapa en förståelse för de problem som denna studie grundar sig på. Litteraturen i denna studie består främst av primära källor för att behålla en hög trovärdighet i studien. De sekundärkällor som används är läroböcker inom aktuellt kunskapsfält. Materialet är främst insamlat via databaserna Primo, Web of Science och Google Scholar. Sökord som använts är; "transformational leadership" och "sports". Trots att endast ett par sökord använts har utbudet av litteratur varit begränsat. Detta beror till största del på att lite forskning har riktats mot att överföra de transformella tankarna om ledarskap till idrottsvärlden (Stenling & Tafvelin, 2014).

I teorikapitlet har utgångspunkten varit Burns (1978) och Bass (1985) teori om transformellt ledarskap då teorin introducerades av Burns och utvecklades betydande av Bass. Teorin har kompletterats med senare forskning inom området för att bekräfta att Burns och Bass teori fortfarande är relevant samt skapa större förståelse och komplettera med nya tankar inom teorin. Insamlingen av litteraturen kan ses som en narrativ litteraturgenomgång vilken är tolkningsinriktad (Bryman & Bell, 2013). Vilken litteratur som tas med och inte är en process och kan förändras av de empiriska resultaten som framkommer av studien.

Enligt Thurén (1997) ska fyra parametrar tas hänsyn till vid källkritik vilka är äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Thurén definierar äkthet som "*att källan är vad den ger sig ut för att vara, att det inte är en förfälskning*" (Thurén, 1997, s.12). De vetenskapliga artiklar som främst använts i denna studie är peer reviewed. Detta innebär att artikeln är anonymt granskad av en akademisk bedömare innan den publiceras (Bryman & Bell, 2013) vilket är ett bra verktyg för att säkerställa äkthet. Tidssamband innebär att ett samtida verk har större förankring i rådande förhållanden än äldre verk vilket skapar en större acceptans för dessa. Teorin i denna studie grundar sig på äldre verk men kompletteras med nyare för att säkerställa detta kriterium. Oberoende innebär att källan inte ska vara påverkad av andra källor. Primärkällor säkerställer detta kriterium genom att det empiriska materialet framtagits enbart för den studien och genom detta har forskaren underlag för att dra oberoende slutsatser utifrån detta material (Bryman & Bell, 2013). Tendensfrihet handlar om att författarna bakom studien är opartiska och bygger sin analys och slutsats baserat uteslutande på fakta och inga personliga intressen och åsikter.

2.2 Fallstudie

Forskningsdesignen för denna uppsats är fallstudie. Fallstudier fokuserar på ett specifikt fall i dess verkliga miljö (Robson, 2011). Fallstudier ger möjlighet till en djupare granskning av organisationen och de individer som intervjuats. Metoden som valts för studien är den kvalitativa forskningsmetoden. Med denna metod antar författarna ett tolkande synsätt och det är de sociala företeelserna som studeras, något som sociala aktörer kontinuerligt skapar i samband med varandra (Robson, 2011). Vid en kvalitativ forskningsmetod tas hänsyn till olika individers subjektiva verklighet, författarna bör ta hänsyn till detta när det empiriska

insamlade materialet tolkas och analyseras. Data som samlats in under intervjuerna är i sig själv inte användbart, det är först när vi tolkar den som den blir användbar (ibid).

Varje kvalitativt forskningsproblem är unikt och kräver därför sin unika variant av metod (Patel & Davidson, 2010). Detta ifrågasätter generaliserbarheten, när varje studie är unik samt när det empiriskt insamlade materialet inte är statistiskt fastställt (Alvehus, 2013). Dock poängterar Alvehus (2013, s.22) att kvalitativ forskning *“ska bidra till en mer generell förståelse av ett fenomen, bidraget handlar om att utöka den tolkningsrepertoar som vetenskapen har tillgänglig.”*

2.2.1 Val av verksamhetstyp

För studien har ett specifikt lag inom en ideell idrottsorganisation studerats. Denna verksamhetstyp valdes eftersom ideella föreningar inte har som mål att främja sina medlemmars ekonomiska intressen (Bolagsverket, 2016). För denna typ av organisation ligger fokus på spelarna och inte exempelvis ägarna och den ekonomiska aspekten som det ofta gör i andra bolagsformer.

2.2.2 Val av intervjuobjekt

Transformellt ledarskap bygger på att ledaren ska få följaren att flytta sitt egenintresse till att prioritera laget och organisationen (Bass, 1985). Författarna har i valet av studieobjekt tagit hänsyn till detta och därför valt att studera ett lag där vi intervjuat huvudtränaren och tre av spelarna ur detta lag. För det lag som studerats har tränaren varit ansvarig en säsong. Enligt den transformellt ledarskapsteorin har tidsaspekten en betydande roll för att bygga upp ett förtroende mellan ledaren och följarna (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Huvudtränaren valdes som intervjuobjekt för att denne har den direkta kontakten med spelarna och därmed störst möjlighet att påverka kulturen i laget (Schneider, 1983). Genom att välja tränaren och spelare från samma lag har ett homogent urval gjorts vilket gör det enklare att göra direkta jämförelser mellan olika personer (Alvehus, 2013). Intervjuobjekten kommer i studien vara anonyma, detta anser författarna inte har någon påverkan på studien eftersom studien till stor del handlar om att förstå hur ledarskapet upplevs där åsikter och känslor är det som är intressant. Genom att de är anonyma vågar de intervjuade förhoppningsvis vara mer ärliga och öppna i sina svar.

2.2.3 Intervjuernas uppbyggnad

Genom att intervjua en person möjliggör att komma åt dennes åsikter, tankar, erfarenheter och känslor (Alvehus, 2013). Denna studie bygger på semistrukturerade intervjuer. Med denna intervjuform ställer intervjuaren ett fåtal men öppna frågor vilket gör att intervjuobjektet har stor möjlighet att påverka intervjuens innehåll och styra samtalet. Med semistrukturerade intervjuer har intervjuarna möjlighet att vara mer flexibla under intervjun och ställa oplanerade följdfrågor för att få en djupare förståelse (Robson, 2011). Vid en intervju kan de som intervjuar se hur de intervjuade reagerar och genom detta skapa en förståelse för den verbala responsen och de underliggande motiven. Denna intervjuform ställer dock högre krav på de som gör intervjun att vara mer aktiv i sitt lyssnande.

Nackdelarna med semistrukturerade intervjuer är att intervjuarna kan påverka i vilken riktning diskussionen förs och ifrågasätter därför empirins pålitlighet och giltighet (Robson, 2011). Intervjuarnas kompetens att tolka de intervjuades reaktioner måste även beaktas vilket även det kan påverka empirins trovärdighet. Intervjuer är tidskrävande vilken är en annan nackdel (ibid). Det är inte enbart själva intervjun som tar tid utan även förberedelserna, transkriberingen och tolkningen av svaren.

Första kontakten med intervjuobjekten togs över telefon. Först kontaktades huvudtränaren för dennes godkännande att vara med i studien samt godkännande att författarna fick göra urvalet av de spelare som intervjuats. Författarna upplevde svårigheter att få tag i spelare att intervjua men fick till slut tag på tre. Intervjuerna genomfördes med tränaren i ett grupprum på Ekonomikum i Uppsala och spelarna intervjuades i parker runt omkring i Uppsala. Detta upplägg valdes för att det skulle kännas mindre formellt för spelarna vilket av författarna har upplevt som lyckat då stämningen har varit väldigt avslappnad. Intervjuerna har genomförts enskilda för att få intervjuobjektens egna tolkningar och uppfattningar och inte påverkas av någon annan. Intervjuerna har, efter lite allmänna frågor om spelaren, varit inriktad på det transformella ledarskapets fyra dimensioner (se Bilaga 2 och 3 för intervjufrågorna). Intervjuerna var i genomsnitt 35 minuter långa. Enligt Robson (2011) borde intervjun vara mellan 30-60 minuter för att den ska vara värdefull. Intervjuobjekten fick de övergripande frågorna skicka till sig på mejl dagen innan intervjun för att de skulle ha möjlighet att tänka igenom frågorna och genom detta ge mer utförligare svar. Detta kan dock vara en nackdel då det finns en viss chans att intervjuobjekten blir påverkade av sin omgivning. Exempelvis att intervjuobjekten eventuellt kan diskutera frågorna sinsemellan innan intervjuerna.

Intervjuerna har spelats in och sedan transkriberats. Fördelen med att spela in är att det ger en trygghet till den som blir intervjuad att denne vet att det som sägs kommer uppfattas ord för ord och inte förändras på vägen som exempelvis anteckningar kan göra (Alvehus, 2013). En annan fördel är att de som intervjuar kan ha fullt fokus på den intervjuade under samtalet. Nackdelen är att den intervjuade kan känna sig begränsad i hur öppen denne känner sig trygg med att vara. Anteckningar har skett efter varje intervju för att skriva ner känslor och ansiktsuttryck som författarna uppmärksammat och som inte fångas upp av inspelningen. Båda uppsatsförfattare har deltagit vid intervjuerna.

2.3 Mätinstrument

För uppsatsen användes TTQ som grund till semistrukturerade intervjuer. Frågor från instrumentet omformulerades i likhet med Stenling och Tafvelin (2014) för att passa frågeställningen och idrottskontexten. TTQ fokuserar endast på att mäta det transformella ledarskapet och dess fyra olika dimensioner, se Tabell 1 på sida 5 (Beauchamp et al., 2010). Själva instrumentet ska mäta idrottares upplevelser av ledarnas uppvisade beteende. Mätinstrumentet består av 16 frågor som vanligtvis ska besvaras på en femgradig Likert skala. Valet av TTQ motiveras dels av att de 16 frågorna går att modifiera till intervjuform till både ledare som spelare, dels på att den, trots begränsat, är beprövad inom idrottskontexten och visats ha god reliabilitet och konstruktvaliditet (Beauchamp et al., 2010; Beauchamp, Barling & Morton, 2011). Frågorna har exempelvis omformulerats från: ”Pratar om sina personliga värderingar” till ”Hur förmedlar tränaren sina personliga värderingar till er spelare?” (ur spelarens perspektiv) eller ”Vilka är dina värderingar som tränare som du förmedlar till spelarna?” (ur ledarens perspektiv), se Bilaga 2 och 3.

2.4 Dataanalys

Data sorteras upp utefter de fyra dimensionerna som intervjun och teorin bygger på, något som Alvehus (2013) skulle kalla att tematisera datan. Detta menar Alvehus (2013) att fördelar kan dras genom att vrida och vända på materialet och förespråkar, om möjligt, att delar av analysen från insamlad data genomförs oberoende av varandra. Insamlad data analyseras således i denna studie till viss del oberoende författarna emellan, varav olika perspektiv där olika likheter och skillnader kan förbättra förståelsen för insamlad data.

Efter detta första sorteringssteg (Alvehus, 2013) bör insamlad data reduceras. Allt kan inte presenteras i den slutgiltiga versionen utan i detta steg prioriterades först och främst det material som kan förklara underliggande frågeställningar och de fyra dimensioner som förklarar omfattningen av tränarens transformella ledarskap i idrottsföreningen. Texten bearbetas också där textavsnitt rent fysiskt hanteras för att enklare ge överblick över insamlad material, inte sällan med hjälp av en dator (Patel & Davidsson, 2010). Insamlad data analyseras löpande direkt efter intervjuerna för att, som Patel och Davidsson (2010) säger, ha ett "levande" förhållande till data. Kvalitativt bearbetat material bör innehålla både citat från intervjuer liksom kommentarer och tankar från författare.

2.5 Etik

Vad gäller hanteringen av etik i denna uppsats har utgångspunkt gjorts från Kvale och Brinkmanns (2009) tankar inom ämnet. De menar att det finns fyra aspekter att ta hänsyn till vad gäller etik:

- *Informerat samtycke* - De intervjuade i denna uppsats har alla informerats om syfte, upplägg och fått tillgång till vilka typer av frågor som ungefär kommer hanteras vid intervjutillfället. De intervjuade har alla gett informerats samtycke för deltagande och samtycket har varit frivilligt.
- *Konfidentialitet* - De intervjuade har alla själva fått chansen att bestämma om de vill nämnas vid namn eller ej. Författarna har dock beslutat att inte ge ut några namn alls då det inte har en betydelse för uppsatsens syfte. Intervjuobjekten har erbjudits chansen, men tackat nej, till att se på transkriberingarna. Detta för att få ett godkännande och att de själva kan utpeka uttalanden som de inte vill tas upp i det slutgiltiga arbetet.
- *Konsekvenser* - En del av frågorna kan uppfattas som känsliga för spelarna då de kommer uttala sig om tränarens ledarroll. Därför är det viktigt att påpeka för spelarna att deras uttalanden kommer behandlas konfidentiellt och att de får chansen att påverka vilka citat som tas med (vilket även tränaren får). Författarna vill inte att studien ska äventyra eventuella relationer mellan spelare och tränare i framtiden på grund av de frågor som ställs. Deltagande i studien kan förhoppningsvis ge fördelen att de intervjuade får en djupare förståelse för sin egna personliga utveckling inom idrotten.
- *Forskarens roll* - De intervjuade och författarna av denna studie har ingen tidigare kännedom (beroendeförhållande) av varandra. För att få en uppriktig bild av det upplevda transformella ledarskapet och förändringen i idrottsföreningen har både spelarnas som tränarens perspektiv inkluderats i studien.

2.6 Trovärdighet

Två begrepp som används inom forskningen för att bedöma trovärdighet är validitet och reliabilitet (Alvehus, 2013). Validitet är om vi undersöker det vi vill undersöka. Finns det en direkt länk mellan det vi undersöker och resultaten vi får eller är det andra faktorer som påverkar resultaten (Robson, 2011). Reliabilitet avser hur pålitlig mätningen är, om studien är oberoende och om forskningsresultaten är upprepningsbara (Alvehus, 2013). Validiteten och reliabiliteten kan säkerställas genom triangulering (Alvehus, 2013). Med triangulering menas att forskaren använder sig av flera verktyg för att säkerställa trovärdigheten i studien. Detta kan göras genom att forskaren använder sig av mer än en datainsamling, använder sig av mer än en observatör i studien, kombinerar både kvalitativ och kvantitativ metod eller använder

sig av flera teorier (Denzin, 1988). Syftet med trianguleringen är enligt Alvehus (2013, s.71) *“att man mer precist kan fixera sitt studieobjekt och få en bättre bild av det”*. Dock producerar olika verktyg olika slags svar på samma fråga vilket gör det problematiskt då svaren inte behöver säga samma sak.

Kvalitativ forskning handlar om att tolka den sociala verkligheten, vilket medför att forskaren är en betydande del i den processen (Robson, 2011). Det gör att begreppen validitet och reliabilitet kan ifrågasättas inom den kvalitativa forskningen eftersom det blir svårt att argumentera att studien inte har påverkats av författarnas subjektiva bedömningar. Problemet är att identiska omständigheter är svåra att upprepa vilket gör att begreppen inom den kvalitativa forskningen blir meningslösa.

3. Teori

Detta kapitel inleds med en historisk introduktion av det transformella ledarskapet. Ledarskapet förklaras sedan mer generellt utifrån de fyra dimensionerna och kopplingarna som finns till idrottskontexten. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om förändring.

3.1 Transformellt ledarskap

Transformellt ledarskap introducerades av James McGregor Burns (1978) och har därefter utvecklats av många teoretiker. Den mest betydelsefulla av dessa är teoretikern Bernard. M. Bass som utvecklade teorier om transformellt och transaktionellt ledarskap (Yukl, 1999). Det transformella ledarskapet har sitt ursprung ur det karismatiska ledarskapet som Weber (1924) introducerade under tidigt 1900-tal vilket är inriktat på hur ledaren kan påverka sina följare enbart utifrån hur stark karisma denne har. Denna ledarskapsteori är inriktad på prestationer och de verkliga arbetsuppgifterna. Kritiken mot denna ledarskapsteori är att ledaren främst ser till sin egennyttan istället för gruppen och organisationens bästa (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Till skillnad från teorin om karismatiskt ledarskap så utgår det transformella ledarskapet från en karismatisk ledare som följarna kan identifiera sig med samt den sociala miljö som ledarskapet bedrivs i (Bass, 1999). Ledaren ska vara en förebild och höja följarnas medvetenhet och förståelse för moraliska värderingar (Bass & Riggio, 2006).

Det transformella ledarskapet kan förklaras utifrån Bass (1985) fyra olika dimensioner (se Tabell 1) eller beteenden. Fyra dimensioner som ska bidra till att enskilda följares utförande blir bättre än vad som förväntas av dem, att de överskrider egennyttan av utförandet.

Teorin om ledarskapsstilen betonar vikten av visionen och hur man utifrån en gemensam och inspirerande vision kan förändra följarnas attityder och stärka motivationen (Bass & Riggio, 2006). Detta betyder att visionen alltid ska vara utformad utifrån följarnas behov (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Vad som symboliserar ledarskapet är att transformella ledare har förmågan att inspirera följarna att bli mer engagerade och bidra med mer än vad som var väntat (Bass, 1985).

Generellt sett så har tidigare studier visat att ledarskapsstilen har en större effekt på det som inte har med själva arbetsuppgiften att göra utan störst effekt på omgivningen och den sociala situationen följaren är en del av (Wang et al., 2011). Skakon med kollegor (2010) har även genom sin studie kunnat visa på att transformellt ledarskap och välmående går hand i hand. Studien visade att ledarskapsstilen ökar följarnas välmående, tillfredsställelse med arbetet och minskande stress och utbrändhet hos följarna. En studie av Stenling och Tafvelin (2014) gällande transformellt ledarskap har visats vara korrelerat med att tillfredsställa följarnas behov vilket i sin tur korrelerat med följarnas välmående. Sammantaget visar detta att ledarskapet inte enbart har en positiv påverkan på motivationen och prestationen men också välmående hos sina följare.

För att förstå varför det transformella ledarskapet har en positiv effekt på följarna är det viktigt att förstå hur ledaren lyckas influera sina följare för att få en önskvärd förändring i attityd, motivation och beteende (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Relationen mellan ledaren och följaren och det förtroende som byggs mellan dem är en viktig komponent för att det transformella ledarskapet ska få den positiva effekten på följarna vilket har studerats bland flera forskare, bland annat av Bartram och Casimir (2007). Studier inom ledarskap har visat att om en ledare ska kunna bygga upp ett förtroende bland sina följare för att kunna influera och nå dem på en emotionell nivå, behöver ledaren tid på sig då ledarskap inte formas över en

natt (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). I organisationer har man sett att transformella ledare som arbetat under en längre tid varit de som lyckats skapa störst effekt på organisationens prestation (Ling et al., 2008).

Det är dock inte enbart ledaren som influerar följarna utan organisationsklimatet och organisationskulturen ses som en omständighet som påverkar hur stor genomslagskraft det transformella ledarskapet får. Kulturen skapar gränser i hur organisationen kan förändras, det får följarna att känna delaktighet, skapar lojalitet och engagemang (Martin & Siehl, 1983). Inom lagidrotten arbetar man med kulturen genom "team-building". Genom att aktivt arbeta med "team-building" kan laget skapa flera positiva utfall (Woodcock & Francis, 1994). De positiva utfallen kan vara att ledarskapet och dess vision accepteras, lagmedlemmarna förstår och accepterar sin uppgift i laget och ser till lagets mål och bästa. Vidare strävar lagmedlemmarna efter att hela tiden göra sitt yttersta och förstår att de tillsammans kan skapa ett positivt klimat i gruppen och ser även svagheter som finns och försöker arbeta med dem. "Team-building" är en metod som skapar ett konsistent och effektivt lagarbete genom att sätta lagets mål framför sina egna samt skapar sociala relationer lagmedlemmarna mellan där de känner samhörighet (Bloom & Loughhead, 2011). Bass och Riggio (2006) menar att ledarna ska förändra följarnas prioriteringar från det individuella till att uppmuntra anställda att ta ansvar för hela organisationens mål och intressen. Genom att följaren förstår sin betydelse för gruppens prestation, kan ledaren få följarna att prestera bättre än förväntat. Stödet och hjälpen som följarna känner att de får mellan varandra kan öka följarnas känsla av samhörighet vilket även det påverkar följarnas attityd och engagemang (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Den transformella ledaren ser dock inte kulturen som en begränsning och accepterar den för vad den är, utan försöker förändra kulturen och de sociala normer som finns till ett önskvärt läge som gynnar hela gruppen (Bass, 1985).

Vem det är som ska förändra kulturen och influera följarna är viktigt för en organisation att tänka igenom. Kulturen skapas av den direkta miljön och därför av de man arbetar närmast (Schneider, 1983). För att visionen ska få genomslagskraft och omvandlas från strategi till praktiska åtgärder har ofta mellanchefer en viktig roll i det transformella ledarskapet (Pereira & Gomes, 2012). Mellancheferna är de som främst kommunicerar med större delen av följarna och därmed har störst möjlighet att påverka dem och därför också organisationskulturen. Inom idrotten är det tränaren som är spelarnas direkta miljö och genom detta, tillsammans med resterande lagmedlemmar, den som har störst möjlighet att påverka kulturen i laget. Det har visats att tränare som inte lyckas skapa en bra kultur i laget och inte låter spelarna vara delaktiga i besluten som tas fick en negativ utdelning genom att spelarna inte hade förtroende för tränaren och genom detta minskade motivationen och spelarna valde att sluta (Price & Weiss, 2000).

Den transformella ledaren ska även uppmuntra sina följare att tänka kreativt och innovativt (Bass, 1985) samt stimulera till att följarna tänker mer självständigt (Kirkbride, 2006). En metod som föräldrar ofta använder på sina barn, där barnen eller följarna i detta fall utvecklar egna förmågor genom att låta de själva reflektera och fundera över frågor och problem som uppstår. Helt enkelt där ledaren har ett ifrågasättande förhållningssätt och skapar utrymme för självförverkligande hos följarna (ibid). Det är dock vanligt i organisationer att ledare föredrar en mer befällande stil (som i transaktionellt ledarskap) än en mer ifrågasättande. Det är viktigt att följarna vågar ta egna initiativ och uppmuntras göra det av ledaren och då är organisationsklimatet en påverkande faktor (Sarros, Cooper & Santora, 2008). Ledaren ska enligt Kirkbride (2006) kunna ompröva antaganden och vara öppen för förändringar samt vara öppen för nya tankesätt även om förslagen i sig skulle visa sig vara mindre bra.

Det transformella ledarskapet handlar om att värna om individerna. Den transformella ledaren ska visa att hen bryr sig om människan, ledaren ska lära känna varje enskild individ och kunna lyssna in vad följaren har att säga (Kirkbride, 2006). Exempelvis om det uppstått något problem eller om en individ har någon ny idé att framföra. Ledaren agerar genom att vara en aktiv lyssnare, genom att se skillnader mellan individernas styrkor, svagheter, vad de tycker om och inte tycker om vilket syftar till att främja självutveckling (ibid). Vidare agerar ledaren genom att skapa projekt och arbetsuppgifter efter individuella förmågor och behov samt genom att ledaren uppmuntrar till ett diskussionsklimat där det sker någon typ av tvåvägskommunikation där både ledarens som följarnas synpunkter och perspektiv förstås.

Bass och Riggio (2006) argumenterar för att transformellt ledarskap är transparent och fungerar i alla olika sammanhang och organisationer oavsett exempelvis land, kultur eller personligheter.

3.2 Förändring

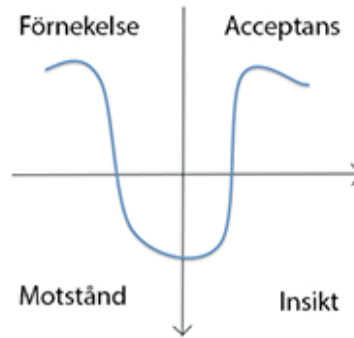
Dagens samhälle ställer ökade krav på organisationers förmåga att förändras, omvandlas och utvecklas (Bruzelius & Skärvad, 2004). Förändring i och av företag drivs av den tilltagande globaliseringen och den ökade konkurrensen den bidrar till, teknologiska förändringar och ändrade kundkrav. Genom detta ställs ökade krav på ledningen samt alla medarbetare att följa utvecklingen i samhället och upptäcka och utveckla förslag på förändringar som behövs för att förbättra verksamheten. *“Förmåga att utveckla, förnya och förändra är viktigt och nödvändig för att organisationer skall upprätthålla sin långsiktiga effektivitet. En förutsättning för detta är givetvis att förändring leder till förbättring. Om något skall förbättras krävs ofta någon slags förändring, men alla förändringar leder inte till förbättringar”* (Bruzelius & Skärvad, 2004, s.416).

Förändringar kan vara tillfälliga eller långsiktigt bestående, kan drivas fram av interna eller externa faktorer och vara av olika omfattning, allt från mindre till genomgripande förändringar som kan innebära ett helt nytt synsätt på organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Inkrementella förändringar är de mindre förändringarna, där förändringsarbete sker inom ramen för befintlig struktur och fokus ligger på förfining och förslipning av processer inom verksamheten. De strukturella förändringarna är omfattande och syftar till att förändra strukturen i verksamheten.

Det strukturella förändringsarbetet kan vara en planerad förändringsprocess eller experimentella (Bruzelius & Skärvad, 2004). Genom den planerade förändringsprocessen förändras en organisation från ett läge till ett annat i en planerad och styrd process. Dock är det svårt för ledningen att på förhand veta vilka hinder och möjligheter som dyker upp på vägen mot det tänka målet. Det gäller då för ledningen att ha en tydlig vision och ungefärlig riktning som kommuniceras till följarna där ledningens handlingar får en betydande roll för att nå det önskade tillståndet. Detta sätt att förändra en organisation kallas för experimentella förändringar (ibid).

Vid förändringar är det vanligt att motstånd uppstår, inte endast på grund av själva förändringen i sig utan det kan uppstå på grund av en minskad känsla av kontroll och kan skapa osäkerhet (Bruzelius & Skärvad, 2004). Hur människor reagerar vid förändring är dock individuellt. Vissa kan se förändringen som en drivkraft och något stimulerande medan andra kan se förändringen som något hotfullt, alternativt en kombination av blandade reaktioner. Det finns en modell som kan förklara hur människor tenderar att reagera vid påtvingade eller oväntade förändringar. Denna kallas för kriskurvan, se Figur 2. I det första steget förnekar

individerna förändringen där de undviker att se vad som händer. Sedan uppstår ett motstånd till denna. Motståndet av förändringen kan som sagt bero på osäkerhet och en känsla av förlorad kontroll. Många medarbetare vill, för att vara effektiva, veta precis vad som krävs av dem. Detta är något som kan ändras av förändringen, men det är som sagt individuellt hur detta påverkar motståndet vid förändringen. I det tredje steget kommer individerna till insikt där möjligheterna för förändringen upptäcks. Till sist accepteras förändringen och i bästa fall blir det något berikande från förändringen (ibid).



Figur 2. Kriskurvan, egen bearbetning.

4 Empiri

Under detta kapitel har genomförda intervjuer sammanställts utefter de fyra dimensionerna som transformellt ledarskap bygger på, se Tabell 1 sida 5. Se Bilaga 2 och 3 för frågorna som ställts under intervjuerna. Under varje dimension presenteras först tränarens upplevelser utifrån sin egen roll i laget och därefter redovisas spelarnas upplevelser av tränarens ledarskap.

4.1 Idealiserad påverkan

4.1.1 Ledarens perspektiv

Tränaren beskriver sig själv som en lugn och ”laidback” ledare, som varken vill synas eller höras överdrivet mycket. När tränarens ledarstil och lugna personlighet kommer på tal så påpekas det bara att det är så hen är som person men också att den pedagogiska utbildning tränaren besitter och vanan att ha jobbat med människor *”i alla år”* kan vara en anledning till det lugna humöret på och utanför sporten. Tränaren säger att hen kommer fortsätta vara sig själv och köra vidare på inslagen väg. Detta trots insikten, vid jämförelsen med andra tränare i serien, att det kanske krävs en mer högljudd ledarstil för att *”kliva framåt”*.

Vid diskussionen om och hur tränaren förmedlar respekt och förtroende till spelarna så säger tränaren att det är väldigt viktigt att ha kunskap. Tränaren menar att det är viktigt att som ledare inneha en generell kunskapsbas för att kunna svara på alla typer av frågor. Ifall ledaren inte kan besvara frågor från spelarna finns risken att de förlorar respekten för ledaren. Tränaren nämnde dock att spelarna ibland har mer kunskap i vissa situationer och att ett sätt att visa spelarna respekt och förtroende är förmågan att kunna lyssna och ta in spelarnas idéer: *”Men sen gäller det även att kunna lyssna in och har de en bättre idé än vad jag har, även om jag kan svara på en gång, så måste jag ju låta dem, så att säga, vinna en sån kamp”*. Att spelarna visas respekt genom att låta dem vara delaktiga i beslutsfattandet ibland, även om tränaren klargör att det är hen som sätter ramarna för hur laget ska spela.

Ett exempel hur tränaren förmedlat sina personliga värderingar till spelarna och laget kan tas från början av förra säsongen när laget precis hade bytt tränare. Enligt nuvarande tränaren hade laget, när hen precis tagit över tränaruppdraget, en mentalitet där det var accepterat och vanligt att skrika och klaga på allt möjligt: *”...jag sade till de att jag skämdes över dem, för att de skrek hela tiden över allting och över domarna och vi hade ett litet snack där att det är lite pinsamt att vara ledare över en grupp som betar sig som småbarn och skriker hela tiden”*. Tränaren upplever dock att gruppen blivit lugnare med tiden och att det kan bero på att hen själv och även assisterande tränaren *”förmedlar någonting”* (läs lugn).

Ytterligare hävdar tränaren att det är viktigt att alla spelarna drar sitt strå till stacken, att alltid vara där, att visa upp sig på träningar även om man inte kan vara med aktivt (på grund av exempelvis skada). Spelarna ska visa samma inställning som tränaren alltid gör: *”Förväntar sig att man får tillbaka lika mycket som jag vill ge till laget, så vill jag att spelarna ska ge mig tillbaka jämnat”*. Alla ska bidra till att laget utvecklas.

4.1.2 Spelarnas perspektiv

De tre spelarna som intervjuats har stort förtroende för tränaren, och Spelare 1 menar att om förtroendet för tränaren inte finns faller allting.

Spelarna beskriver sin tränare som lugn, skön och cool. Genom att tränaren hela tiden förmedlar detta lugn har det påverkat spelarna som märkt att sättet de agerar på har förändrats sen tränaren tog vid ansvaret. Ett exempel som kommer upp under intervjuerna med samtliga spelarna är när de i början av säsongen fick en utskällning av tränaren för sitt sätt att agera på planen genom att skrika och gapa på domaren och tränaren undrade då vad de höll på med. Spelare 1 menar att de taggade upp varandra så förut med den förra tränaren, men det markerade tränaren direkt att hen inte accepterade. Spelare 3 säger att det tog ett tag för dem att förändra sitt beteende, nästan halva säsongen, men genom att tränaren konsekvent hela tiden försökt att förmedla detta, så ändrade de sitt beteende. Samtliga spelare framhåller detta som något positivt. Genom att det har blivit mer harmoni på bänken fokuserar spelarna på rätt saker, det som de kan påverka. Detta sätt att agera från tränarens sida har smittat av sig på spelarna som framhåller tränaren som en förebild i detta avseende.

Tränaren framhålls även av Spelarna 1 och 2 som en bra lyssnare och att kunna ta diskussioner med spelare är något som är viktigt för spelarna för att tränaren ska vinna deras förtroende och respekt. *”Tränaren går att resonera med på ett bra sätt, [hen] är pedagogisk, när spelaren ifrågasätter försöker [hen] verkligen förklara, till skillnad mot tidigare tränaren som bara ’det är jag som bestämmer, nu kör vi punkt’”* (Spelare 2). Spelare 2 känner att tränaren verkligen värdesätter alla spelarna lika mycket vilket bidrar till ökat förtroende för tränaren. Spelare 3 menar att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan denne och tränaren.

”Det känns väldigt mycket som att [hen] är trygg i sig själv och då är det inte jobbigt på samma sätt kanske att få kritik. Är man otrygg och osäker på det man gör blir det jobbigare att fokusera, men i och med att [hen] tror och är säker på det [hen] gör så tycker [hen] inte att det blir jobbigt om någon kommer fram och petar och har kommentarer på saker och ting” (Spelare 2).

Tränaren har byggt upp detta förtroende genom att hen är konsekvent i sitt handlande. På den nivån som laget spelar på är det tränaren som tar de slutgiltiga besluten och spelarna får acceptera det (Spelare 2). Sen ska självklart spelarna få ha åsikter och tycka saker men de måste ändå veta att det är tränaren som bestämmer. När tränaren tog vid ändrade hen spelsystemet vilket togs emot olika av spelarna. Spelare 1 beskriver det som att gruppen tog emot det bra medan Spelare 2 beskriver det som att gruppen i början var negativt inställda till den nya spelidén. Men genom att tränaren hela tiden visat att hen tror på spelsystemet och varit tydlig med det från början, har hen lyckats förmedlat det till spelarna vilket har skapat förtroende för spelidén hos spelarna.

En annan värdering och krav som tränaren lyckats förmedla till spelarna och som Spelare 3 kommenterar är att spelarna alltid ska komma ner till träning och vara närvarande trots sjukdom eller skada. Laget har en policy där spelarna ska kommunicera till gruppen om de av någon anledning inte kan delta fullt ut, *”...så man säger det till gruppen så att det inte snackas bakom ryggar och sånt”* (Spelare 3).

4.2 Inspirerande motivation

4.2.1 Ledarens perspektiv

Enligt tränaren sätts målsättningarna inför säsongen i samtal med spelarna. Förra säsongen var målet att laget skulle nå slutspelet, vilket de gjorde. Tränaren medger att det aldrig går att sikta lägre än vad som uppnåddes säsongen innan, då det i sådana fall hade känts som en förlust. Därför påstår hen att det teoretiskt är möjligt att försöka nå en extra runda i slutspelet

inför kommande säsong. Dock ska slutmålet och delmålen under säsongen först och främst vara realistiska. Som under förra säsongen då lagets mål fram till jul var att ha femton poäng. Laget hade tjugofem. Efter det sattes nya delmål allteftersom målen hade uppnåtts. Laget tog ungefär dubbelt så många poäng denna säsong jämfört med föregående och tränaren sade att *“de var lite i chock sådär”*. Målen sätts precis innan serien startar och är endast uttalade inom laget.

För att motivera spelarna säger hen att det är viktigt att bekräfta spelarna genom att prata med dem, att skrika positiva saker, att säga vad hen vill se på planen (och inte det hen inte vill se spelaren göra) samt att lägga sig på samma nivå som spelarna i olika situationer. *“Om de har sprungit beestet som är superbra då går man ju fram och bekräftar att shit vad det där var bra, kanske ger någon sån här hög femma fast man är dubbelt så gammal som de här [spelarna] som gör det men det är ändå att man är på samma nivå i just den situationen”*. Tränaren hävdar också att stämningen i laget och viljan att jobba för varandra är viktigt för att resultaten ska komma och att det egentligen inte är ett särskilt spelsystem som gör det utan just att gruppen sliter för varandra. Tränaren säger att *“jag har alltid försökt att få så där god lagsammanhållning inom laget. Försöker ordna sånna grejer, och övningar försöker jag ha med dom tankarna också så”*.

4.2.2 Spelarnas perspektiv

Spelarna fick under intervjuerna frågan vad det är som motiverar dem att fortsätta spela. Alla tre svarade att det är den inre motivationen hos dem för att de tycker att det är kul att spela som de fortsätter. Spelare 2 menar att det är den inre glöden som gör att hen orkar kämpa och slita och fortsätta utvecklas. Glädjen kommer till stor del från laget och gemenskapen, de tre spelarna säger att de, efter att den nya tränaren tillträdde, har fått en bra lagdynamik och lagsammanhållning i laget. Det är något som spelarna framhåller som en viktig faktor till varför det under förra säsongen gick bra för dem i serien. Tidigare har det varit tydliga grupperingar, stridigheter och tjafs spelare emellan, vilket är mindre förekommande nu enligt spelarna. Spelare 2 säger att den nya tränaren *“värdesätter alla på ett lika sätt, favoriserar inga”* och att tränarens sätt leder till att många känner sig trygga och vågar ta plats i laget vilket leder till en *“skön och härlig stämning i laget”* och tillägger *“vi har så roligt tillsammans”*. Spelare 3 instämmer och tycker att gruppen har blivit mer harmonisk, det är lugnare och gruppen har mer roligt tillsammans nu, *“det känns som att man har kommit fler [spelare] mycket närmre”* och tillägger *“Men vi har ju verkligen kämpat för varandra. Och det är ju [hens] förtjänst att vi har fått det tänket”*. Spelare 3 ser detta, att få ihop laget, som en av de viktigaste egenskaperna hos en tränare.

De långsiktiga målsättningarna har för laget varit att ta sig upp till högsta serien och etablera sig där vilket de lyckats med. Den nuvarande långsiktiga målsättningen är att bli ett etablerat slutspelslag. Spelarna upplever att de får vara delaktiga när målsättningen för säsongen sätts. De brukar sitta innan säsongen drar igång och diskutera den målsättningen som tränaren har satt, om de tycker den är rimlig och om man håller med om den eller inte. Spelare 1 säger att de sätter delmål beroende på hur det går under försäsongen och inledningen av säsongen. De tre spelarna har även personliga målsättningar som motiverar dem att fortsätta utvecklas.

Spelarna är eniga att motivation är något som ska förmedlas genom alla i laget, det är inte bara huvudtränarens roll utan det är alla i hela truppens uppgift. Spelare 1 tar under intervjun upp ett exempel när tränaren verkligen lyckades motivera hen. Det var under en paus i en match som tränaren sa *“[spelare] jag vill inte bänka någon av er men jag måste ju göra det om ni fortsätter så här”*. Spelaren upplevde detta som att tränaren verkligen ville att alla

skulle vara med och spela och värdesätter alla lika mycket. Detta gjorde att spelaren blev glad, motiverad och taggade till. Spelare 1 säger att det inte händer allt för ofta att spelaren får en klapp på axeln när denne gjort något bra. Dock de gångerna det händer vet spelaren att den verkligen gjort något bra. Spelare 3 tycker det är viktigt att man ska kunna ha kul på träningarna, något som tränaren lyckats med. Mellan övningarna skämtas det och är avslappnat, men när väl övningen kör igång är det 100% fokus. Att det inte hela tiden behöver vara allvarligt är något som Spelare 3 behöver och gör att hen är motiverad att göra sitt bästa när det gäller.

Hur mycket speltid varje spelare får är en stor motivationsfaktor hos spelarna och visar även hur stort förtroende tränaren har för spelaren. Genom att spelaren vet vad tränaren förväntar sig av denne motiverar det spelaren att vilja leva upp till de förväntningarna. Dock är förväntningarna enligt spelarna inte uttalade men underförstådda.

Tränaren innan kunde ryta till och bli förbannad vilket gjorde att spelarna skärpte till sig vilket spelarna gillade och saknar (Spelare 1 och 2) hos den nya tränaren. De båda säger att de personligen skulle föredra om tränaren kunde bli förbannad och arga och markera på ett bättre sätt för de är något som de behöver ibland. Det handlar då enligt Spelare 2 framförallt om omklädningsrumsmiljön.

4.3 Intellectuell stimulans

4.3.1 Ledarens perspektiv

Spelarna får enligt tränaren komma med idéer och förslag och hen säger sig lyssna på dessa, att *“det är väl lite demokratiskt sådär att lyssna in och ser vem som har den bästa idén och testat båda och sen får vi se”* (Tränaren). När tränaren precis börjat träna laget blev hen ifrågasatt väldigt länge och det *“på allting i princip”*, det upplevde hen som det svåraste med det nya laget och även som en stor skillnad mot tidigare lag hen tränat.

Vad gäller spelarnas påverkan på träningar och träningsupplägg så bestämmer tränaren. Spelarna kan ha en åsikt men det är tydligt att det är tränaren som sätter ramarna. Träningarna under säsongen beskrivs som ganska monotona men att tränaren försöker lyssna av spelarna på vad de har att säga och att spelarna på det viset får säga vad de tycker, men att träningsupplägget är något som tränaren bestämmer. Liksom inför förra säsongen kommer en hel del nya spelare att ansluta till truppen inför kommande säsong. Huruvida upplägget för kommande säsong kommer ändras något så nämner tränaren att *“De nya får ju falla in i ramen så, så är det”*.

När en av lagets största stjärnor värvades till ett annat lag sade tränaren först att det var *“ganska jobbigt för spelarna tror jag egentligen”* och tränaren tacklade det hela med att inte prata något om det i gruppen *“Nej, vi pratade inte om det, det var inget stort i gruppen”*. Samtidigt uttryckte tränaren att det var lite kämpigt för gruppen att hantera detta, inte minst i media där stort fokus låg på denna värvning ett tag.

4.3.2 Spelarnas perspektiv

Samtliga spelare som deltagit i intervjuerna känner att det är högt i tak i gruppen och att det är accepterat att vara ifrågasättande och komma med nya idéer och förslag. Spelare 1 har dock inte själv framfört så mycket föregående säsong och tycker inte heller att det varit så vanligt förekommande bland spelarna överlag. Spelare 2 däremot påpekar att genom en bättre sammanhållning i laget där alla spelare känner sig bekväma och känner varandra bättre också leder till att spelarna vågar framföra sina åsikter.

Det finns ett spelarråd där endast spelarna träffas (oftast efter matcher) och kan diskutera och fritt ta upp vad som helst. Två valda spelare tar därefter upp eventuella gemensamma problem som diskuterats mellan spelarna emellan med tränarna. Spelare 1 tycker att detta har fungerat bra, dels för att det ger alla spelare chansen att våga säga vad de tycker och dels att tränaren tagit åt sig och lyssnat in vad spelarna önskat. Spelare 2 instämmer att *“alla personer är ju olika, vissa tycker det är skitenkelt att gå fram till tränaren och säga så här att jag tycker du är si och så, eller jag har den här åsikten. Och andra spelare är ju mer så här att jag vill inte att det ska komma från mig”*.

Huruvida tränaren skapar träningsmoment där spelarna utmanas att tänka i nya banor och om de är utmanande, konstaterar spelarna att mycket ligger hos varje spelare att *“det blir som man gör det till”* (Spelare 1) men även att *“det är väl klart att dom sätter upp övningar som ska vara svåra och utmanande* (Spelare 2). Vidare tycker både Spelare 1 och 3 att träningarna inte är varierande, att de är ganska monotona. Spelare 2 håller till viss del med men tillägger också att träningarna även har varit varierande under säsongen: *“Ja lite så kan det bli (läs monoton), fast det tycker jag [tränaren] och [assisterade tränaren] har gjort ganska bra också att dom har haft mycket variation på övningar och träningar och hur man lägger upp dom för annars blir det ju lätt aah nu är det den här övningen igen. Men har man lite variation även fast grundtanken är densamma på övningen men att man utformar den på ett annat sätt så blir det ju ändå motiverande för spelarna”*. Vad gäller injektion av nya idéer och tankar säger Spelare 2 att nya spelare som ansluter till truppen även kommer bidra till detta nästa säsong. Tränaren har även gett spelarna ansvaret att hålla i och helt ensamma planera hur uppvärmningarna innan match ser ut.

4.4 Individuellt hänsynstagande

4.4.1 Ledarens perspektiv

Det individuella hänsynstagandet har den assisterande tränaren ansvar för. Tränarna har delat upp det så, att den assisterande jobbar individuellt med spelarna medan tränaren själv har det generella ansvaret med större fokus på helheten och spelsystemet men mindre fokus på det individuella. Den assisterande gillar *“det sociala”* och att *“prata mycket”* och har kontinuerliga snack med spelarna. Under dessa samtal menar huvudtränaren att den assisterande tränaren och spelarna dels går igenom det tekniska med fokus på själva spelet som exempelvis vad som kanske behöver förbättras eller om det är något som saknas. Dels även utanför planen i hur spelarna känner sig i laget och gruppen. Sedan diskuteras detta tränarna emellan, men kontakten med spelarna har den assisterande till största delen. Trots denna uppdelning av roller säger tränaren att *“[hen] har ju det som sin uppgift att ha spelarsamtal så [hen] har ju majoriteten men sen är det ju några som har...faller för mig istället och hellre vill prata med mig”* och menar att fördelningen är ungefär 80-20. Trots denna fördelning menar hen att det egentligen är ett slags heltidsjobb och att det är på många olika sätt som hen kommunicerar med spelarna, ofta flera gånger i veckan *“...men sen så får man ju sms och sånt där så, telefonsamtal på julafton”*.

Ett annat sätt att hantera spelarnas individuella behov och önskemål är via ett spelarråd. *“Vi har en spelargrupp och sen de som inte vågar komma till oss direkt då, om det är några negativa saker som spelarna kanske inte vågar dra direkt till oss i staben så då har vi en spelargrupp och som kommer till oss, att nu har vi fått höra det här från laget och så har vi en liten, ett samtal med spelargruppen eller spelarrådet”*.

4.4.2 Spelarnas perspektiv

Coachningen individuellt är det enligt spelarna framförallt den assisterande tränaren som står för. Den assisterande tränaren ”[hen] är lite mer personen som går omkring och kikar lite och ser [hen] nåt som ’fan det där’, då brukar [hen] plocka den personen och ’Hurru, jag har tänkt på det där, gör så, så [hen] är lite mer individuell” (Spelare 2) eller “[Hen] är den som kommer fram till en och hur känns det, har du några frågor och sånt” (Spelare 3). Den assisterande tränaren har framförallt fokus på spelet. För det som rör det utanför planen har spelarna stort förtroende för sjukvårdaren i laget som de vågar prata med och som är väldigt uppskattad och sprider mycket kärlek till laget (Spelare 2). ”Mår man inte bra som människa är det svårt att göra något bra på planen också”. Spelaren tror att det är bra att det finns någon annan man kan prata med om andra saker för skulle tränarna ha det ansvaret också blir deras ansvarsområde för stort.

Kravet och de personliga förväntningarna på spelarna individuellt är inte uttalade men underförstådda. Spelare 1 menar att det var svårt för tränaren att ha individuella förväntningar eftersom hen var ny förra säsongen och genom det inte visste så mycket om spelarna individuellt. Spelare 2 känner ändå av ett underförstått krav och tycker om att ha krav på sig som spelare, hen menar att ”det är ju en morot i sig”. Enligt Spelare 2 är det mycket personligt ansvar att själv ta upp saker man undrar med tränaren, ifall de skulle ha för mycket individuellt fokus hinner de inte fokusera på laget så mycket som det behövs. Spelare 1 efterfrågar mer individuella spelarsamtal och då även från huvudtränaren. Hen saknar och efterfrågar mer konkreta och detaljerade tips och råd på vad spelaren kan göra för att fortsätta utvecklas, men hävdar även som Spelare 2 att det är upp till en själv som spelare att fråga efter det. Dock menar Spelare 1 att de gånger man får en klapp på axeln och en positiv kommentar har de en stor betydelse, att man faktiskt har gjort något bra, eftersom det inte händer så ofta. För Spelare 2 spelar det ingen roll vem det är, tränare eller lagkamrater, som förmedlar det bara det är någon som gör det. Om man inte får höra det från någon blir det svårt att göra någonting åt det menar hen.

5 Analys

I detta kapitel analyseras teorin och empirin utifrån de fyra dimensionerna teorin bygger på, se Tabell 1 sida 5.

5.1 Idealiserad påverkan

Transformellt ledarskap utgår från en karismatisk ledare som följarna kan identifiera sig med (Bass, 1999). Ledaren ska vara en förebild och höja följarnas medvetenhet och förståelse för moraliska värderingar (Bass & Riggio, 2006). Både ledaren och spelarnas beskrivning av tränaren stämmer överens, där de är eniga om att ledaren är lugn. Tränaren menar att den pedagogiska utbildning tränaren har och vanan att jobba med människor är en bidragande anledning till det lugna humöret på och utanför sporten.

För att förstå varför det transformella ledarskapet har en positiv effekt på följarna är det viktigt att förstå hur ledaren lyckats influera sina följare för att få en önskvärd förändring i attityd, motivation och beteende (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). I samtliga intervjuer togs exemplet från inledningen av säsongen upp, där tränaren skällde ut spelarna för sitt sätt att agera under match mot domaren, vilket enligt tränaren var oacceptabelt. Tränaren har konsekvent förmedlat denna värdering till spelarna vilket har resulterat i ett förändrat beteende hos dem. Denna förändring tog tid som Spelare 3 nämnde. Genom att detta sätt att agera har smittat av sig på spelarna framhåller de hen som en förebild i detta avseende. En annan värdering som tränaren förmedlar är att spelarna ska visa samma inställning som tränaren, att hen förväntar sig att få lika mycket tillbaka som hen ger till laget. Spelare 3 kommenterar detta som ett krav från tränaren, att de förväntas komma ner på träningar trots sjukdom eller skada.

Relationen mellan ledaren och följarna är av stor betydelse för att ledaren ska få förtroende och är en viktig komponent för att det transformella ledarskapet ska få en positiv effekt (Bartram & Casimir, 2007). Kunskap är något som tränaren själv nämnde som en viktig faktor till att bygga respekt och förtroende hos sina spelare. Ett sätt för tränaren att visa spelarna respekt och förtroende är att lyssna och ta in spelarnas idéer, *“Men sen gäller det även att kunna lyssna in och har de en bättre idé än vad jag har, även om jag kan svara på en gång, så måste jag ju låta dem, så att säga, vinna en sån kamp”*. Enligt spelarna är det viktigt att tränaren lyssnar och tar in deras åsikter samt värdesätter alla spelare lika mycket för att tränaren ska vinna spelarnas förtroende och respekt. Spelare 1 och 2 framhåller tränaren som en bra lyssnare. *“Tränaren går att resonera med på ett bra sätt, hen är pedagogisk, när spelaren ifrågasätter försöker [hen] verkligen förklara, till skillnad mot tidigare tränaren som bara 'det är jag som bestämmer, nu kör vi punkt'”* (Spelare 2).

För att skapa detta förtroende behöver ledaren få tid på sig då ledarskap inte formas över en natt (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). I organisationer har man sett att transformella ledare som arbetat under en längre tid varit de som lyckats skapa störst effekt på organisationens prestation (Ling et al., 2008). Tränaren i laget som studien undersöker har varit i laget i ett år (Tränaren, 2016). Sedan tränaren tog vid har laget genomgått en stor förändring, vilket bekräftas under samtliga intervjuer som gjorts med tränaren och spelarna.

När tränaren tog över ändrade hen spelidén för laget. Detta togs emot olika i gruppen. Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) är reaktioner på förändringar väldigt individuellt. En modell som kan förklara hur människor reagerar på påtvingade eller oväntade förändringar är kriskurvan, se Figur 2 (ibid). Motstånd kan bero på osäkerhet och en känsla av förlorad

kontroll. Följarna vill veta vad det är som krävs av dem, vid förändringar kan detta ändras och störas vilket har en bidragande orsak till motståndet.

”Det känns väldigt mycket som att [hen] är trygg i sig själv och då är det inte jobbigt på samma sätt kanske att få kritik. Är man otrygg och osäker på det man gör blir det jobbigare att fokusera, men i och med att [hen] tror och är säker på det [hen] gör så tycker [hen] inte att det blir jobbigt om någon kommer fram och petar och har kommentarer på saker och ting” (Spelare 2).

Det är svårt att veta vilka hinder och möjligheter som dyker upp på vägen under förändringsprocessen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Det är därför av största vikt att ledningen har en tydlig vision som kommuniceras till följlarna där handlingar får en betydande roll. Kunskapen och tryggheten som tränaren lyckats förmedla till spelarna, vilket bekräftas av citatet ovan, samt ett konsekvent handlande från tränaren och en tro på det hen gör har gjort att spelarna gått från att vara osäkra på den nya spelidén till att tro på den.

5.2 Inspirerande motivation

Vad som symboliserar det transformella ledarskapet är att den transformella ledaren har förmågan att inspirera följlarna till att bli mer engagerade och bidra med mer än vad som är väntat (Bass, 1985). Denna motivation kan skapas genom en gemensam och inspirerande vision (Bass & Riggio, 2006) som är utformad efter följlarnas behov (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Team-building kan leda till att ledarskapet och visionen accepteras (Woodcock & Francis, 1994). Detta är även något som kommenteras av Bruzelius och Skärvad (2004), att det är viktigt för ledningen att ha en tydlig vision och ungefärlig riktning som kommuniceras till följlarna för att få en önskvärd förändring. Målsättningen för laget sätts, enligt både tränaren och spelarna, i dialog mellan båda parterna samtliga får vara delaktiga. Målsättningen sätts realistiskt men också inspirerande för spelarna. Tränaren medger att det inte går att sikta lägre än vad som uppnåddes förra säsongen. Förutom lagets målsättning har spelarna individuella målsättningar som driver dem framåt.

Tränaren försöker motivera spelarna genom att bekräfta dem och skrika positiva saker. Detta är dock något som efterfrågas mer av spelarna, men när man väl får en klapp på axeln vet man att man har gjort något bra säger Spelare 1. Något som Spelare 1 och 2 saknar och gillade hos tränaren innan är att denne kunde ryta till ibland vilket gjorde att spelarna skärpte till sig. De båda säger att de skulle föredra om nuvarande tränaren gjorde det oftare.

Kulturen och klimatet i organisationen influerar följlarna och påverkar hur stor genomslagskraft det transformella ledarskapet får. Kulturen skapar gränser i hur organisationen kan förändras, det får följlarna att känna gemenskap, skapar lojalitet och engagemang (Martin & Siehl, 1983). Kulturen skapas av den direkta miljön (Schneider, 1983). Genom att aktivt arbeta med team-building skapas kulturen i laget (Woodcock & Francis, 1994). Tränaren säger att *”jag har alltid försökt att få så där god lagsammanhållning inom laget”*. *”Försöker ordna såna grejer, och övningarna försöker jag ha med dom tankarna också”*. Team-building skapar förståelse hos spelarna och acceptans för sitt bidrag till gruppen (ibid) och gör att lagets mål prioriteras framför sina egna och skapar sociala relationer lagmedlemmarna emellan (Bloom & Loughhead, 2011). Tränaren menar att stämningen i laget, att spelarna gillar varandra och viljan att jobba för varandra är viktig för att resultaten ska komma, något som även spelarna tror är en viktig förklaring till resultaten föregående säsong. Spelare 3 ser detta, att få ihop laget, som en av de viktigaste egenskaperna hos en tränare. Spelarna är eniga om att sedan den nya tränaren tog vid har

lagsammanhållningen och lagdynamiken blivit bättre. Stödet och hjälpen som följarna känner att de får mellan varandra kan öka följarnas känsla av samhörighet vilket påverkar följarnas attityd och engagemang (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Spelarna är eniga om att det är den inre motivationen och glädjen till sporten som driver dem att fortsätta spela. Den inre glöden gör att de orkar kämpa, slita och fortsätta utvecklas. Glädjen till sporten kommer till stor del från laget och gemenskapen. Spelare 2 säger att tränaren *”värdesätter alla på ett lika sätt, favoriserar inga*. De är alla eniga om att motivation är något som skapas och förmedlas av alla i laget, det är inte bara huvudtränarens uppgift.

En annan stor motivationsfaktor hos spelarna är speltiden. Speltiden visar även hur stort förtroende spelarna upplever att tränaren har för dem. Kraven som de känner från tränaren är något de vill leva upp till och är en motivationsfaktor. De individuella förväntningarna på spelarna är enligt spelarna inte uttalade men underförstådda. För att vara effektiva vill många följare veta precis vad som krävs av dem (Bruzelius & Skärvad, 2004). Vid förändring i en organisation är detta något som kan ändras och det är viktigt för ledningen att tydligt kommunicera detta för att minska motståndet till förändringen för att den ska accepteras och förhoppningsvis skapa ett positivt utfall.

5.3 Intellectuell stimulans

Enligt dimensionen intellektuell stimulans ska ledaren enligt Bass (1985) bland annat uppmuntra följarna att ifrågasätta befintliga antaganden och problem. Spelarna själva upplever att det är högt i tak i laget och de var sedan tidigare också vana att ifrågasätta väldigt mycket som den tidigare tränaren sade och gjorde. Nuvarande tränaren upplevde dock i början detta som något problematiskt och beskrev det som det svåraste med att komma in i det nya laget. Något som kan kopplas till Bruzelius och Skärvads (2004) kriskurva, se Figur 2 sida 15, som handlar om hur motstånd kan uppstå vid förändringar. Tränaren såg det som problematiskt, något hen inte var van vid från tidigare lag. Likt kriskurvan förklarar att någonting nytt kan upplevas som något hotfullt och kan skapa minskad känsla av kontroll.

Det finns dock delade uppfattningar mellan de intervjuade spelarna huruvida det är vanligt förekommande bland spelarna att faktiskt vara ifrågasättande och komma med nya idéer och förslag. Spelare 1 tycker inte det medan Spelare 2 menar att en bra lagsammanhållning (som bevisligen blivit bättre jämfört med förgående säsongen) där spelarna känner sig bekväma gör det lättare att våga ifrågasätta och framföra åsikter. Något som kan knytas till Sarros med kollegor (2008) tankar om att det behövs ett organisationsklimat där ledaren stimulerar och uppmuntrar spelarna att våga ta egna initiativ. En förutsättning för att våga kan också vara att det finns ett klimat i laget där förändringar ses som något positivt och kan leda till förbättring (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Tränaren och spelarna själva konstaterade att spelarna får och kan komma med nya egna idéer och förslag. Som sagt finns, enligt Sarros med kollegor (2008), i det transformella ledarskapet ett organisationsklimat där följarna via ledaren stimuleras och uppmuntras att våga ta egna initiativ. Detta kan kopplas till det spelarråd som finns inom laget. Ett spelarråd där alla spelare får chansen att komma med förslag och idéer, även för de spelare som kanske inte vågar säga det direkt till tränaren. Spelarrådet fungerar bra enligt spelarna och tränaren har lyssnat in och tagit åt sig vad som har sagts. Tränaren själv sade att om spelarna har en idé, även om hen själv redan har en lösning på ett problem eller fråga, så måste hen låta spelarna eller spelaren vinna en sådan kamp, åtminstone om de har en bättre idé än hen själv. Dessutom sade hen att *”det är väl lite demokratiskt sådär att lyssna in och se vem som har den bästa idén och testat båda och sen får vi se”* (Tränaren, 2016). Detta kan med andra ord

förstås i att tränaren är öppen, liksom Kirkbride (2006) förespråkar, för nya angreppssätt, för förändring och nya tankesätt. Möjligtvis även om förslagen i sig skulle visa sig vara dumma eller dåliga. Detta resonemang kan också kopplas till förändringsteori och Bruzelius och Skärvads (2004) kriskurva, se Figur 2, som säger att en individ till slut kan komma till insikt där möjligheter för förändringen upptäcks och kanske även till sist accepterar förändringen. Alltså att tränaren kommit till insikt att spelarnas förslag och ifrågasättande kan användas till något positivt för laget. Spelarna har också själva bestämt över uppvärmningarnas upplägg, och i enlighet med Bass (1985) ingått i beslutsprocesserna. Ett sätt som också kan kopplas till att låta följarna stimuleras till ett mer självständigt tänkande (Kirkbride, 2006).

Tränings- och spelupplägg har dock inte spelarna lika mycket att säga till om. De får göra det och gör det ibland, men tränaren och staben bestämmer, det är de som sätter ramarna. Även nyförvärv får falla in i ramen inför nästa säsong enligt tränaren, samtidigt som Spelare 2 säger sig tro att de kan bidra med nya idéer och tankar. Det finns en delad syn bland spelarna att träningarna är ganska monotona under säsongen, att de inte är särskilt utmanande och "*de blir lite vad man gör de till*" (Spelare 1). Även om Spelare 2 säger sig tro att de självklart konstruerar utmanande och svåra övningar för spelarna. Ovanstående resonemang går dock inte helt hand i hand med teorin där följarna via ledaren ska uppmuntras att ingå i beslutsprocesser och hitta nya arbetssätt. Ledaren ska enligt teorin (Kirkbride, 2006) ha ett ifrågasättande förhållningssätt och skapa förutsättningar för självförverkligande hos följarna. Ett ifrågasättande förhållningssätt där förutsättningar för självförverkligande också medför att tränaren måste vara öppen för förändring. Likt Bruzelius och Skärvads (2004) tankar att vissa kan se förändring som en drivkraft och stimulerande vilket i slutändan kan leda till förbättringar och någon berikande förändring.

Hur tränaren hanterade situationen av stjärnspelaren som gick till ett annat lag kan också kopplas till denna dimension. Spelarna tyckte situationen var jobbig. Det utvecklades till ett problem för spelarna att hantera och tränaren löste det hela med att inte säga någonting alls om det. Tränaren kom dock med lite delade meningar hur och i vilken grad gruppen påverkades. Enligt teorin (Kirkbride, 2006) handlar intellektuell stimulans bland annat om att låta följarna själva reflektera och fundera över frågor och problem som uppstår och att de på så sätt utvecklar egna förmågor. På ett sätt förde tränaren över problemet till de individuella spelarna och lät de själva reflektera och fundera över problemet. Samtidigt kan frågan ställas om tränaren hade ett ifrågasättande och utmanande förhållningssätt till situationen.

5.4 Individuellt hänsynstagande

Enligt teorin ska ledaren i denna dimension ha ett individuellt hänsynstagande till varje följare. Från empirin framkommer att tränarna i laget har olika roller och det individuella hänsynstagandet har främst den assisterande tränaren hand om. Den assisterande tränaren lägger främst fokus på hur spelarna betar sig på planen, men lägger också fokus på spelarna och vad som händer utanför planen. Som Kirkbride (2006) säger att lära känna varje enskild individ och som Bass (1985) säger att följa upp spelarnas psykologiska behov. Exempel på det är när den assisterande tränaren kommit fram till Spelare 3 och frågat hur hen mår och hur det känns eller om spelaren har några frågor. Det sistnämnda är något som kan kopplas till teorin i att vara en aktiv lyssnare och ta in följarnas individuella behov (Bass, 1985; Kirkbride, 2006). Något som också sjukvårdaren i laget gör. Om den assisterande tränaren lägger stor vikt på det individuella hänsynstagandet vad gäller spelet på planen menar Spelare 2 att sjukvårdaren i laget har tagit en viktig roll i det som sker utanför planen. En uppskattad sjukvårdare som spelarna har stort förtroende för, sprider kärlek och som spelarna vågar prata med. Som Spelare 2 uttrycker sig: "*Mår man inte bra som människa är det svårt att göra*

något bra på planen också". Något som kan kopplas till Stenling och Tafvelins (2014) studie att transformellt ledarskap inte endast har en positiv påverkan på följarnas prestation och motivation utan även välmåendet hos dem.

Gällande tränaren, den ledare som studeras, framkommer från spelarna och tränaren själv att hen försöker ta in och lyssna in vad spelarna har att säga. Detta konstaterades under analysen av den intellektuella stimulansen, att tränaren har tagit in och lyssnat på spelarnas idéer och förslag, något som går hand i hand med teorin i denna dimension i att kunna lyssna in vad individuella spelare säger (Kirkbride, 2006). Spelarrådet kan vara ett alternativ i att försöka förstå spelarnas individuella behov och önskemål som annars kanske inte hade kommunicerats fram på grund av rädsla. Detta är också något som kan kopplas till teorin i att vara en god lyssnare, förstå vad spelarna tycker om och inte tycker om, uppmuntrar till ett diskussionsklimat där allas synpunkter och perspektiv förstås (Kirkbride, 2006), och ger alla chansen att få uttrycka sina behov och önskemål (Bass, 1985). Tränaren lägger ned mycket tid på att prata med spelarna. Hen beskriver det som ett heltidsarbete med väldigt mycket telefonsamtal, bland annat spelarsamtal på julafton. Tränaren har en övergripande ledarroll och Spelare 2 säger att spelaransvaret kan bli för stort och att fokus på det individuella kan leda till att tränaren inte hinner fokusera på laget. Spelare 1 och 2 menar att det är upp till var och en att fråga om feedback från tränaren. Dock önskar Spelare 1 få lite mer tips och personlig återkoppling från tränaren. Detta är något som kan kopplas till teorin som säger att ledaren ska ta följarnas individuella behov i beaktning (Bass, 1985) och förstå vad spelarna individuellt tycker om och inte tycker om (Kirkbride, 2006). Det handlar om att lära känna varje enskild individ och kunna visa att hen bryr sig om spelaren. Att lära känna varje enskild individ som Spelare 1 säger kan ha varit svårt för tränaren eftersom hen endast haft laget ett år och inte lärt känna spelarna tillräckligt. Dessutom är det inte så vanligt att få beröm från tränaren men när det väl sker har det stor betydelse för spelaren (Spelare 1). Även det kan kopplas till huruvida ledaren lärt känna varje enskild spelares psykologiska behov och preferenser.

6 Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion utifrån presenterad teori, empiri och analys, där ett försök görs att förklara de forskningsfrågor som ställts i det inledande kapitlet. I den avslutande delen av kapitlet diskuteras studien ur ett kritiskt perspektiv utifrån tillvägagångssätt och vald teori.

Frågeställningen hur ledarskapet uppfattas i laget med både spelarnas som tränarens perspektiv utifrån de fyra dimensionerna, se Tabell 1 sida 5, som transformellt ledarskap bygger på diskuteras nedan. Vidare vävs i denna diskussion in frågeställningen hur förändringen upplevs med den nya tränaren i laget.

Utifrån frågeställningarna för denna uppsats och det som kommit fram under intervjuerna går det att ställa sig frågande till huruvida tränaren i det studerade idrottslaget kan ses som en transformell ledare. Sammantaget så kan vi dra slutsatsen från resultaten att tränaren besitter vissa transformella ledaregenskaper. Tränarens ledarskap kan sägas vara transformellt i enlighet med dimensionen idealiserad påverkan, till viss del utifrån dimensionerna inspirerande motivation och intellektuell stimulans, och till sist till liten del utifrån den sista dimensionen individuellt hänsynstagande. Motivering och förklaring till detta diskuteras nedan.

6.1 Idealiserad påverkan

Samtliga intervjuobjekt är överens om att tränaren har influerat och förändrat gruppens sätt att agera genom att tränaren har en tydlig personlighet som hen förmedlar. Spelarna framhåller tränaren som en förebild i detta avseende och genom att en transformell ledare ska vara en förebild och höja följarnas medvetenhet och förståelse för moraliska värderingar (Bass & Riggio, 2006) kan det argumenteras för att ledaren ur denna dimension kan ses som en transformell ledare. Tränaren och spelarnas synsätt på vad det är som skapar respekt och förtroende är ömsesidig vilket är en bidragande orsak till varför relationen mellan dem är bra och förmodligen varför tränaren har lyckats genomföra de förändringar hen åstadkommit.

En orsak till detta förtroende som spelarna visar för sin tränare som man inte kan bortse ifrån är att tränaren varit i laget ett år, vilket var ett bra år för laget. Under året förändrades truppen genom att delar av truppen byttes ut samt att det gick bättre än förväntat för laget resultatmässigt. Hur hade förtroendet och respekten för tränaren sett ut om det inte hade gått lika bra förgående säsong? Den nya spelidén som tränaren introducerade och som spelarna accepterade, kan till stor del bero på att spelidén förde med sig positiva resultat. Hade tränaren lyckats få acceptans för spelidén även fast resultaten inte kom och enbart genom att hen lyckades föra över sin tro på spelidén till spelarna? Tränaren har varit i laget ett år, vilket trots allt inte är en lång tid för att nå spelarna på en emotionell nivå (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). I organisationer har man sett att transformella ledare som arbetat under en längre tid varit de som lyckats skapa störst effekt på organisationens prestation (Ling et al., 2008). Även fast tränaren varit i laget en relativ kort tid, har hen lyckats skapa stora förändringar. Frågan är om hen lyckats nå spelarna på en emotionell nivå så att de, även fast det skulle gå sämre kommande säsong, fortfarande håller fast vid sitt nya beteende och har fortsatt förtroende för tränaren och spelidén? Vad är det som säger att spelarna inte återgår till sitt gamla beteende med tjafs och gapande för att uttrycka sin frustration om resultaten inte kommer nästa år och genom detta inte lyckas uppnå målsättningen? Tränare har generellt lite tid på sig, om laget inte presterar finns det stor risk att tränaren inte får vara kvar. Även om tränaren är bra eller dålig resonerar Spelare 2 att tränaren behöver bytas ut efter ett antal år för att det behövs ”en

ny frisk fläkt". Detta kan vara en bidragande orsak till varför tränaren togs emot bra i gruppen och även orsaken till varför tränaren lika snabbt skulle kunna stötas bort av gruppen. Vi anser att tränaren ur dimensionen idealiserad påverkan besitter transformellt ledarskap genom att hen är en förebild med sitt tydliga agerande som lyckats åstadkomma en stor förändring i laget. En faktor som inte kan bortses ifrån och som förmodligen är en stor bidragande orsak till detta är att det gick bra för laget förgående säsong. Om tränaren fortsatt kan ses som en transformell ledare ur denna dimension får tiden avgöra.

6.2 Inspirerande motivation

Den transformelle ledaren ska förmedla en gemensam och inspirerande vision (Bass & Riggio, 2006) som är utformad efter följarnas behov (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Det som talar för att tränaren i detta avseende agerar som en transformell ledare är att samtliga intervjuobjekt är överens om att samtliga i truppen får vara delaktiga när målsättningen för säsongen sätts. Målsättningen för laget är tydlig för samtliga intervjuobjekt men frågan är om visionen är lika tydlig och om man kan likställa vision och målsättning? Att målsättningen för laget sätts som den gör är inte konstigt och sätts förmodligen likartat vart man än spelar i för lag. Detta eftersom alla tränare, oavsett vilken ledarskapsstil som utövas, antagligen har samma vision och målsättning för laget vilket är att laget ska prestera så bra som möjligt. Sedan finns det olika vägar att nå den målsättningen men att argumentera för att tränaren inte vill detta blir svårt, särskilt eftersom stor press ofta ligger på tränare att visa resultat för att få fortsatt förtroende.

Samtliga spelare som intervjuats håller det egna drivet och den inre motivationen som den största motivationsfaktorn till varför de fortsätter utöva sin idrott. De är även överens om att glädjen de känner till idrotten till stor del har att göra med laget och gemenskapen det ger. Spelarna säger att sedan tränaren tagit vid laget har de fått en bättre lagdynamik och sammanhållning i laget. Dock var det inte bara tränaren som var ny inför förgående säsongen utan även en stor del av spelarna. Det kan därför ifrågasättas hur stor del tränaren har i denna förändring till en lyckad lagsammanhållning. De spelare som slutade kanske även var de som var missnöjda och därför skapade stridigheterna och tjafset som var vanligt förekommande under förra tränaren. Det har visats att tränare som inte lyckats skapa en bra kultur i laget och inte låter spelarna vara delaktiga i besluten som tas, kan få en negativ utdelning genom att spelarna inte får förtroende för tränaren och genom detta minskar motivationen och spelarna väljer att sluta (Price & Weiss, 2000). De nya spelare som anlände kan ha haft ett stort inflytande på förändringen till en bättre lagsammanhållning. Dock har tränaren förmodligen också haft stort inflytande på denna förändring då hen försöker ha en bakomliggande tanke när övningar sätts just för att skapa en bra lagsammanhållning. Tränaren har lyckats sammanfoga laget där lagets målsättningar prioriteras framför spelarnas individuella målsättningar vilket resulterat i att spelarna kämpar och sliter för varandra ute på planen. Genom att varje spelare känner sig värdefull av tränaren samt förstår sin roll i laget skapar detta förståelse för varje individs bidrag till gruppen och detta bidrar till mindre tjafs och stridigheter.

Spelarna upplever att de individuella förväntningarna inte är uttalade men underförstådda. Detta är något som enligt Bruzelius och Skärvad (2004) kan skapa motstånd till förändringar inom en grupp. De individuella förväntningarna är inte tydliga vilket kan ifrågasätta till hur stor del tränaren faktiskt är den bidragande orsaken till den motivation spelarna känner. Det som symboliserar den transformella ledaren är att hen har förmågan att inspirera följarna att bli mer engagerade och bidra med mer än vad som är väntat (Bass, 1985). Spelarna ser gärna att tränaren kommer fram till dem mer individuellt och ger dem en klapp på axeln när de gör

något bra. Två av spelarna som intervjuats skulle även önska att tränaren kunde ryta till mer för att det är så de blir motiverade.

Är tränaren en transformell ledare ur denna dimension? Hur stor del tränaren uppfyller och innehar de egenskaper som motsvarar dimensionen inspirerande motivation är svårt att avgöra. Spelarna framhåller det egna drivet och laget som största motivationsfaktorer och inte tränaren. Dock har tränaren, genom att ha varit en bidragande orsak till den bättre sammanhållningen i laget indirekt skapa motivation hos spelarna individuellt. Samtidigt visar tränaren stort engagemang för laget genom att hen alltid är nere på träningar vilket kan smitta av sig på spelarna och även skapa engagemang hos dem.

6.3 Intellectuell stimulans

Spelarna får och kan vara delaktiga i beslutsprocesser och komma med idéer och förslag på förbättringar. Huruvida spelarna uppmuntras till det, från tränarens sida, kan diskuteras. Det kan tolkas att spelarna uppmuntras via det spelarråd som har funnits inom laget, eftersom spelarna upplevt det som något bra samt att det är ett sätt att alla får sin röst hörd även för de spelare som inte vågar säga något direkt till tränaren. Samtidigt har det inte framkommit om spelarrådet är något som tränaren startat eller om det finns kvar från tidigare säsonger. Detta är något som författarna till denna uppsats hade kunnat fråga intervjuobjekten.

I det transformella ledarskapet är det viktigt att organisationsklimatet just är sådant att följarna vågar och uppmuntras av ledaren att ta egna initiativ (Sarros, Cooper & Santora, 2008) vilket alltså kan vara fallet gällande spelarrådet. Utöver spelarrådet är spelarna med och sätter målsättningen inför säsongen, samt att de själva bestämmer över uppvärmningen inför match. Dock finns det inte utöver detta så starka belägg att ett sådant organisationsklimat finns, där tränaren faktiskt uppmuntrar spelarna att ta eget ansvar, vara delaktiga i beslutsprocesser och komma med förslag och så vidare. Det är dock dokumenterat att tränaren är bra på att lyssna in och ta in det spelarna säger, men är det bara när spelarna själva tar initiativ till det? Igen, till vilken grad uppmuntras de att göra det? Enligt Kirkbride (2006) är det vanligt att ledare i organisationer är befällande och det är möjligt att det var något som tränaren var van vid från tidigare lagkonstellationer. En stil som tränaren kanske föredrog eller fortfarande föredrar framför den mer ifrågasättande stilen, som finns i den intellektuella stimulansen. Det är möjligt att detta också kan vara en anledning till att tränaren kände det problematiskt när spelarna i början ifrågasatte allt hela tiden och upplevde en större osäkerhet i linje med Bruzelius och Skärvads (2004) tankar om ämnet vid nya förändringar. Det är också möjligt att spelarna vågar och känner sig mer bekväma att ifrågasätta befintliga antaganden, ta egna kreativa och innovativa beslut med den nya tränaren då gruppansammanhållningen förbättrats under säsongen trots att detta förhållningssätt kanske inte förekommer lika ofta som under den förra tränaren. Det är också viktigt att fråga sig om tränaren, medvetet eller ej, valt att inte uppmuntra så mycket till detta förhållningssätt då spelarna redan hade ett ifrågasättande klimat i gruppen när hen anslöt. Det kanske inte har behövts? Samtidigt kanske det i så fall är värt att fråga sig huruvida den ifrågasättande mentaliteten (med mycket klagande och skrikande) under tidigare säsonger motsvarar vad ifrågasättande och utmanande betyder i den intellektuella stimulansen.

Ett återkommande tema under intervjuerna med spelarna är att det är upp till spelaren hur utmanande spelövningarna blir. Detta kan tolkas som att det finns ett organisationsklimat som nämndes ovan (Sarros, Cooper & Santora, 2008) där det är accepterat att spelarna själva tar initiativ och vågar göra det. Huruvida tränaren uppfyller kraven för intellektuell stimulans och i så fall till vilken grad är alltså ganska svårt att veta. Det finns resultat som visar på att

tränaren till viss del innehar den intellektuella stimulansen i sitt ledarskap. Tränaren är duktig på att lyssna på sina spelare och ta in detta, hen är öppen för förslag och nya angreppssätt och kan dessutom ha varit en viktig faktor i att ha skapat ett klimat där det är välkommet att våga komma med idéer och förslag. Samtidigt går det inte att undkomma det faktum att det inte finns så mycket belägg för att hen faktiskt stimulerar och uppmuntrar spelarna där också utrymme finns till självförverkligande. Det kan åtminstone konstateras att hen uppfyller kraven till viss del.

6.4 Individuellt hänsynstagande

Vad det generella mönstret visar från presenterad empiri och analys är att det främst egentligen är den assisterande tränaren, och till viss del sjukvårdaren, som uppfyller många av de kriterier som finns i dimensionen individuellt hänsynstagande. Den assisterande tränaren är den som har mest och närmast kontakt med spelarna och har som uppgift att ta det individuella hänsynstagandet.

Det är dock intressant att reflektera över och försöka förstå i vilken omfattning spelarna och tränaren upplever om tränaren själv uppfyller dessa kriterier för individuellt hänsynstagande. Om vi utgår från tidigare presenterad empiri och analys finns en gemensam syn på att tränaren är duktig på att lyssna och ta in spelares önskemål, som också en ledare ska göra enligt teorin. Även om tränaren har en generell roll och mer ansvarig över helheten och gruppen så har tränaren mycket samtal med spelarna. Frågan är dock om tränaren egentligen lägger ned så mycket tid på att verkligen coacha och följa upp spelarnas personliga utveckling och psykologiska behov. Vad intervjuobjekten beträffar verkar det främst vara den assisterande tränarens, och i viss mån sjukvårdarens, uppgift och ansvar. Spelarna säger att mycket är upp till dem själva om de vill att tränaren ska göra detta och en av de intervjuade spelarna vill ju till och med ha mer personlig återkoppling från tränaren. Samtidigt är tränaren relativt ny i laget och har kanske inte hunnit lära känna och på djupet lärt sig spelarnas individuella behov, styrkor och svagheter med mera. Det är troligt att tränarens individuella hänsynstagande kommer utvecklas på sikt när hen fått mer tid på sig att lära känna spelarna bättre. Enligt tidigare forskning behöver ledare just tid på sig att bygga upp förtroende för att kunna influera följarna och nå dem på en emotionell nivå (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006) och relationen mellan följarna och tränaren och förtroendet dem emellan är viktigt för att det transformella ledarskapet ska få en positiv effekt på följarna (Bartram & Casimir, 2007).

Dock har tränarna i laget olika roller. Det kanske räcker, som också Spelare 2 hävdade, att så länge någon förmedlar det (att få personlig respons och kritik) spelar det ingen roll vem i laget som gör det. Det kanske är svårt för ledare generellt att uppfylla alla kriterier för vad ett transformellt ledarskap innebär. Det finns belägg från tidigare forskning som säger att de bästa ledarna är de som kan kombinera den transformella och transaktionella ledarskapsstilen (Bass, 1999) och dessutom att framgångsrika idrottslags huvudcoacher kan hantera båda stilarna till viss grad (Macquet, Ferrand & Stanton, 2015). Det verkar som att det är den assisterande tränaren i det studerade laget som tar det individuella hänsynstagandet till största delen. Därför är det intressant att leka med tanken om inte tränarstaben tillsammans kan fylla upp dessa "kvoter" i vad som skulle innebära att vara en transformell ledare, alternativt som transaktionell ledare eller en kombination av de två stilarna. Att så länge de fyra dimensionerna på något sätt uppfylls så kan dess positiva effekter, såsom högre motivation, bättre prestation, bättre lagsammanhållning, eller ökat välmående som vissa studier (Arthur et al., 2011; Charbonneau, Barling & Kelloway, 2001; Callow et al., 2009; Rowold, 2006; Stenling & Tafveling, 2014) påstår, uppnås. En ledare kanske inte behöver uppfylla alla de fyra dimensionernas kriterier? Så som det är nu kan tränaren lägga mer fokus på själva spelet

och gruppen än det individuella, och det ger också möjligheten till den assisterande tränaren (eller någon av de andra tränarna i staben) att ta mer ansvar och känna delaktighet, liksom att spelarna ska få utrymme för självförverkligande enligt den intellektuella stimulansen. Så, även om det kan konstateras att tränaren i detta lag endast i liten dos uppfyller kriterierna i denna dimension, det individuella hänsynstagandet, kan det inte uteslutas att det inte spelar någon roll om dimensionerna sprids ut på andra ledare i laget. Något som skulle kunna vara en framtida forskningsfråga.

6.5 Kritik

6.5.1 Kritiskt förhållningssätt till studien

Om tränaren uppfyller kraven för dimensionerna som transformellt ledarskap bygger på kan även bero på faktorer som inte nödvändigtvis tagits upp i studien. Kan tränaren anses vara transformell utifrån uppfattningen från tränaren själv och tre spelare? Kan de tre spelare som intervjuats spegla hela lagets syn på tränaren när det finns många andra spelare som inte har fått säga sitt. Det som argumenterar för det är att de spelare som faktiskt har intervjuats har varit överens om mycket som gäller tränaren, hur hen är som person och hur hen lyckats skapa de förändringar som hen åstadkommit sen hen tog över laget. Det som argumenterar emot detta är att det var svårt att få tag på spelare som ville ställa upp på en intervju. Detta skulle kunna bero på att de spelarna är mer kritiska till tränaren än de spelare som intervjuats. Det kan vara känsligt för spelaren att berätta hur hen ser på tränaren om svaren skapar en sämre relation mellan tränaren och spelaren. Redan från första kontakt med samtliga i laget har vi varit tydliga med att inga namn kommer nämnas i studien samt att tränaren inte vet vilka spelare det är vi valt att intervjua. Dessa val motiverades genom att vi hade en förhoppning att spelarna därför skulle kunna tänka sig vara med i studien samt att de skulle våga vara mer öppna och ärliga med sina svar.

Tankar som har dykt upp under processen med uppsatsen är om studien kunnat ge tydligare svar hur och varför tränaren upplevts som hen gör genom en blandning av kvantitativ och kvalitativ studie. Detta hade kunnat göras genom att alla spelare i laget hade fått skatta de 16 frågorna från TTQ (se Bilaga 1) och sedan, genom semistrukturerade intervjuer, fått förklara utförligare varför de skattat som de har gjort. Validiteten och reabiliteten i studien hade genom detta starkare kunnat säkerställas genom triangulering när två forskningsstrategier kombineras. Nu innehåller detta arbete endast den kvalitativa delen vilket gör det svårt att få en helt korrekt uppfattning på hur väl tränaren faktiskt uppfyller de transformella kriterierna. Något som författarna även skulle kunnat göra för att säkerställa trovärdigheten i resultaten är att ha observerat laget under träningar och matcher för att se hur det sett ut i praktiken och om det stämmer överens med de uppfattningar vi har fått under intervjuerna.

6.5.2 Kritiken riktad mot transformellt ledarskap

Kritiken som riktats mot transformellt ledarskap kan delas in i fyra olika kategorier (Tafvelin, 2013). Den första kritiken, vilken är att ett kvalificerat fåtal bestämmer vilket gör det odemokratiskt, grundar sig i att det blir en uppdelning mellan ledaren och följarna genom att ledaren agerar oberoende av följarna (Northouse, 2007). Detta eftersom det är ledaren som skapar och kommunicerar visionen för att skapa förändring i organisationen. Genom visionen försöker ledaren förändra följarnas värderingar och skapa en ny syn på framtiden. Detta kan missbrukas för vem säger att ledarens värderingar och syn på framtiden är det som är det rätta och bästa (Tafvelin, 2013). Samtliga i truppen får vara delaktiga när målsättningen för säsongen sätts. Hur laget tar sig dit är det dock tränarstabens som bestämmer genom att de utformar strukturen för säsongen. Det är dock svårt att argumentera för att ledaren i laget

skulle agera oberoende av följarna när målsättningen för samtliga är densamma och visionen inom idrott överlag är att prestera så bra som möjligt. Som Spelare 1 resonerar faller allting om förtroendet för tränaren inte finns. Genom att tränaren nu har fått förtroende att leda laget är det ledarens värderingar och syn på framtiden som ska accepteras. Om detta starkt strider mot spelarnas värderingar kan det ifrågasättas om tränaren hade kunnat få det genomslag och lyckats skapa den förändring som denne gjort.

Vidare har den transformella ledarskapsstilen fått kritik för att den fokuserar på att förändra personligheter istället för beteenden som kan tränas upp och utvecklas (Bryman, 1992). Soane med kollegor (2015) kan visa utifrån sin studie att följarnas personligheter är relevant för hur transformellt ledarskap uppfattas och hur effektivt det är. Tränaren har lyckats förändra beteenden i gruppen men hur stor utsträckning som personligheterna spelar roll i denna förändring är svårt att avgöra. De spelare som lämnade truppen föregående säsong kanske var de personligheterna som hade gjort det svårt för tränaren att förändra gruppens beteende samt att de som är kvar är de som är mer öppna för förändring.

Kritiken angående att det är en otydlig uppdelning mellan de fyra olika dimensionerna av transformellt ledarskap, utan att de har en tendens att överlappa varandra (Tracey & Hinkin, 1998), samt vad som särskiljer dessa egenskaper mot andra ledarskapsteorier ifrågasätter teorins validitet (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Denna kritik mot teorin är något som vi författare stämmer in i. Studiens analys och diskussion utifrån de fyra dimensionerna överlappar varandra i vissa fall. Hur tränaren är som förebild och hur hen genom detta lyckats influera sina följare till förändring i attityd, motivation och beteende (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009) kan argumenteras vara flera dimensioner.

Den sista kritiken angående bristen på hur ledaren mer specifikt influerar sina följare och under vilka omständigheter som det transformella ledarskapet är som effektivast menar Yukl (1999) är en stor konceptuell svaghet. För att kunna förklara varför det transformella ledarskapet är effektivt är det nödvändigt att ta tag i denna svaghet i teorin (Pawar, 2003). I studien tas ett tydligt exempel upp på hur tränaren lyckats influera sina följare genom hur tränarens tydliga personlighet har smittat av sig på spelarna. Kritiken under vilka omständigheter som ledarskapet är som effektivast kan vi genom denna studie inte svara på då denna studie endast undersöker en omständighet.

6.6 Fördel med studien

En fördel med denna studie, till skillnad mot många andra studier om transformellt ledarskap inom idrottsfären, kan vara att den faktiskt ger underlag och en möjlighet att försöka förstå sig på hur det transformella ledarskapet upplevs i verkligheten och ge exempel på hur det kan se ut i praktiken. Studiens kvalitativa angreppssätt är ovanligt inom denna kontext, något som Newland med kollegor (2015) bestyrker. Tillvägagångssättet har gett förutsättningar att på djupet förstå ledarskapet som studerats. Dessutom kan det vara en fördel att det inte bara är följarnas (spelarnas i detta fall) perspektiv på ledarskapet som synliggörs, vilket är vanligt förekommande via exempelvis mätinstrumentet MLQ-5X, utan även ledarens, tränarens i detta fall, perspektiv och upplevelser av sin roll som ledare. Att studien använt sig av och utgått från ett, inom idrottskontexten, beprövat mätinstrument som TTQ kanske också kan ge studien ökad trovärdighet.

7 Slutsats

Syftet med studien var att kvalitativt undersöka det transformella ledarskapet i ett idrottslag ur tränarens och spelarnas perspektiv mot bakgrund av det transformella ledarskapets fyra dimensioner, samt undersöka den förändring som kan ske med en ny tränare i ett idrottslag. Med facit i hand tolkar vi det som att det transformella ledarskapet är ganska vanligt förekommande i det studerade idrottslaget. Störst fokus har legat på att studera huvudtränarens transformella ledarskapsegenskaper. Dock har vi under studiens gång förstått att andra ledare i laget också besitter egenskaper som stämmer överens med det transformella ledarskapet och dess fyra olika dimensioner. Den assisterande tränaren kan sägas vara den som faktiskt besitter det individuella hänsynstagandet i det studerade laget. Som sagt lades stort fokus på om tränaren anses vara transformell i sitt ledarskap. Som vi tolkat det kan det konstateras att tränaren uppfyller många av de kriterier som innebär att ledaren har en idealiserad påverkan. Tränaren är också till viss del transformell ledare vad gäller dimensionerna inspirerande motivation och intellektuell stimulans. Det är dock oklart och har varit svårt att avgöra till vilken grad tränaren är det i dessa två dimensioner. I den sista dimensionen, individuellt hänsynstagande, besitter tränaren vissa av egenskaperna men det är som sagt den assisterande som främst besitter dessa egenskaper. Med andra ord har vi tolkat det som att tränaren till viss del kan ses som en transformell ledare. Med en skattning utifrån ett mätinstrument, såsom TTQ utefter de sexton frågorna som teorin bygger på, som vi föreslog tidigare under diskussionen hade dock kanske hjälpt oss att förstå detta tydligare. Vidare har spelarnas och tränarens uppfattning till största delen stämt överens med hur tränarens ledarskap ser ut och upplevs. Sammanfattningsvis kan också konstateras att spelarna upplevt förändringen med den nya tränaren som något positivt, som med stor sannolikhet har bidragit till den goda stämningen och de goda resultateten förgående säsongen. Tränaren verkar ha fått ut sitt budskap och fått spelarna att få ut mer än vad de själva trodde var möjligt. En av spelarna sade att hen var lite chockad över att det hade gått så bra för laget. Även om förändringen till en början upplevdes som lite jobbig från både spelarnas som tränarens håll och stötte på lite motstånd kan det konstateras att förändringen med den nya tränaren i laget har upplevts som något positivt och bidragit till goda effekter.

Generellt kan studien vara användbar för att se exempel på och förstå hur transformellt ledarskap kan se ut i praktiken inom en idrottskontext, vilket knappt finns utifrån tidigare forskning. För idrottslaget i sig kan studien möjligtvis öka spelarnas och inte minst tränarnas medvetenhet om vad som fungerar bra eller mindre bra i idrottslaget, inte minst med fokus på just ledarskapet. Det kan exempelvis ligga till grund för framtida funderingar, reflektioner och ett mer kritiskt förhållningssätt hur ledarskapet inom laget ska eller bör se ut och hur det kan utvecklas framöver.

Fortsatt forskning kring transformellt ledarskap och idrott kan vara att undersöka ifall en grupp av ledare tillsammans kan bidra med samma positiva effekter som det transformella ledarskapet inom idrotten bevisats ha istället för att utgå ifrån att en ledare behöver uppfylla alla de fyra dimensionerna.

Enligt teorin (Bass, 1999; Macquet, Ferrand & Stanton, 2015) kan de bästa ledarna skifta mellan transformellt och transaktionellt ledarskap efter situation. Så, en annan intressant vinkel hade varit att i en idrottskontext kvalitativt undersöka hur denna framgångsrika ledarskapsstil kan uttrycka sig och fungera i praktiken. Detta kan exempelvis genomföras genom att undersöka och observera framgångsrika tränare.

Referenser

Avhandlingar, böcker, rapporter och tidsskrifter

- Alvehus, J., 2013, *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, Liber AB, Stockholm.
- Arthur, C.A., Woodman, T., Weig On, C., Hardy, L. & Ntoumanis, N. 2011, The role of athlete narcissism in moderating the relationships between coaches' transformational leader behaviors and athlete motivation, *Journal of Sport & Exercise Psychology* 33:3-19.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J., 2009, Leadership: current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60(1): 421–49.
- Bartram, T. & Casimir, G., 2007, The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19.
- Bass, B. M., 1985, Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B.M., 1999, Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J., 2000, MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, 2, uppl, Redwood City, CA, Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006, Transformational leadership, 2, uppl, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beauchamp, M.R., Barling, J., Li, Z., Morton, K.L., Keoth, S.E. & Zumbo, B.D., 2010, Development and psychometric properties of the transformational teaching questionnaire, *Journal of Health Psychology*, 15, 1123-1134. doi: 10.1177/1359105310364175
- Beauchamp, M. R., Barling, J. & Morton, K. L., 2011, Transformational teaching and adolescent self-determined motivation, self-efficacy, and intentions to engage in leisure time physical activity: A randomised controlled pilot trial, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3, 127–150. doi:10.1111/j.1758-0854.2011.01048.x.
- Bloom, G.A & Loughhead, T.M., 2011, Current Developments in North American Sport and Exercise Psychology: Team Building in Sport, *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6(2), 237-249.
- Bolman, L. & Deal, T., 1997, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P., 2007, Workplace emotions: The role of supervision and leadership, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357-1367.
- Bruzelius, L.H & Skärvad, P.H., 2004, *Integrerad organisationslära*, 9, uppl, Studentlitteratur, Lund, ISBN: 91-44-03394-X. s. 416-441
- Bryman, A., 1992, *Charisma and leadership in organizations*, London/Newbury Park, CA: Sage.
- Bryman, A. & Bell, E., 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Stockholm. ISBN:978-91-47-09822-4
- Burns, J. M., 1978, *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Börjeson, M. & von Essen, J. 2007. *Det sociala ledarskapet*. Stockholm: Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2007:3
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. & Hardy, J., 2009, Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level, *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, 395–412. doi:10.1080/10413200903204754
- Charbonneau, D., Barling, J. & Kelloway, E. K., 2001, Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation, *Journal of Applied Social Psychology*, 31,1521–1534. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x

- Chelladurai, P., 2012. Models and measurement of leadership in sport. In: Tenenbaum, G., Eklund, R.C., Kamata, A. (Eds.), *Measurement in Sport and Exercise Psychology*. Human Kinetics, Champaign, IL, pp. 433–442.
- Denzin, N. K., 1988, *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 3, uppl, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Fletcher, R.B. & Roberts, M.H., 2013, Longitudinal Stability of the Leadership Scale for Sports, *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 17(2), 89-104, DOI: 10.1080/1091367X.2013.761021
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., M.Loughead, T., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., Boen, F., 2015, Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports, *Journal of Elsevier: Social Networks* 43, 28-38, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.003>
- Graetz, F., 2000, Strategic change leadership, *Management Decision*, 38(8), 550–562.
- Hopton, C., Phelan, J. & Barling, J., 2007, Transformational leadership in sport, *Group dynamics in exercise and sport psychology: Contemporary themes*, 45-63.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. L., 2006, Leadership: enhancing the lesson of experience, 5, uppl, New York, McGraw-Hill.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, 3, uppl, Lund, Studentlitteratur.
- Kirkbride, P., 2006, Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. & Veiga, J., 2008, The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter?, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923-34.
- Macquet, A. -C., Ferrand, C. & Stanton, N.A., 2015, Divide and rule: A qualitative analysis of the debriefing in elite team sports, *Journal of Elsevier: Applied Ergonomics*, 51, 30-38, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.04.005>
- Martin, J. & Siehl, C., 1983, Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Newland, A., Newton, M., Podlog, L., W., Legg, E. & Tanner, P., 2015, Exploring the nature of transformational leadership in sports: a phenomenological examination with female athletes, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(5), 663-687, DOI: 10.1080/2159676X.2015.1007889
- Northouse, P. G., 2007, *Leadership, Theory and Practice*, 6, uppl, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Patel, R. & Davidson, B., 2010, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3, uppl, Studentlitteratur AB, Lund.
- Pawar, B. S., 2003, Central conceptual issues in transformational leadership research, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 397–406.
- Pereira, C. M. M. & Gomes, J. F. S., 2012, The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301–4318.
- Pierce, J. L. & Newstrom, J.W., 2011, *Leaders and the leadership process*, 6, uppl, New York, NY, McGraw-Hill.
- Price, M. S. & Weiss, M. R., 2000, Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses, *The Sport Psychologist*, 14, 391–409.
- Riksidrottsförbundet & SISU idrottsutbildningarna, 2013, *Framtidens idrottsförening: Slutrapport*, Riksidrottsförbundets kansli,

http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_33841/cf_394/Framtidens_idrottsforening_slutrapport.PDF, (Hämtad 2016-04-21)

- Robson, C., 2011, *Real world research*, 3, uppl, Wiley, Chichester.
- Rowold, J., 2006, Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts, *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325, DOI: 10.1080/10413200600944082
- Rylander, P., 2014, *Tränarens makt över spelare i lagidrotter*, Universitetsadj, Göteborgs Universitet, ISBN 978-91-7346-802-2
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C., 2008, Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.
- Schneider, B., 1983, *Interactional psychology and organizational behavior*, Michigan State University
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J., 2010, Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N. & Williams, D., 2012, Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication, *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 249–257. doi:10.1016/j.psychsport.2012.10.002
- Soane, E., Butler, C. & Stanton, E., 2015, Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An international journal*, 5(1), 65-78
- Stenling, A. & Tafvelin, S., 2014, Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction, *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182-196, DOI: 10.1080/10413200.2013.819392
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C., 2003, Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Tafvelin, S., 2013, *The Transformational Leadership Process*, Universitetslektor, Umeå Universitet, <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:640843/FULLTEXT01.pdf>
- Thurén, T., 1997, *Källkritik*, Stockholm, A&W
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R., 1998, Transformational leadership or effective managerial practices?, *Group & Organization Management*, 23(3), 220–236.
- Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B., 2013, A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?, *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E., 2011, Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research, *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Weber, M., 1924, *The theory of Social and Economic Organizations*, New York, Free press.
- Woodcock, M. & Francis, D., 1994, *Team building strategy*, Hampshire, England, Aldershot.
- Yukl, G., 1999, An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Internet

Bolagsverket. Vad är en ideell förening? 2012

<http://www.bolagsverket.se/fo/foreningsformer/ideell/vad-1.2917>
(Hämtad 2016-04-21)

Nationalencyklopedin, <https://www.ne.se>

Ledarskap <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ledarskap> (Hämtad 2016-04-21)

Ronald Riggio: Transformational Leadership (2013)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZvezV2Zhihg> (Hämtad: 2016-04-19)

Svenskidrott.se, <https://www.svenskidrott.se>

a. - Verksamhetsidé och värdegrund.

<http://www.svenskidrott.se/Omsvenskidrott/Verksamhetsideochvardegrund/> (Hämtad 2016-04-21)

b. - Om svensk idrott <http://www.svenskidrott.se/Omsvenskidrott/> (Hämtad 2016-04-21)

Personliga intervjuer

Huvudtränaren. Personlig intervju 2016-05-04. Grupprum Ekonomikum, Uppsala.

Spelare 1. Personlig intervju 2016-05-06. Bergsbrunnsparken, Uppsala.

Spelare 2. Personlig intervju 2016-05-09. Ekonomikumparken, Uppsala.

Spelare 3. Personlig intervju 2016-05-13. Vallbydungen, Uppsala.

Bilagor

Bilaga 1

Transformational Teaching Questionnaire (TTQ) - frågor/påståenden översatta till svenska från Beauchamp med kollegor (2010):

Idealiserad påverkan

Agerar som en person jag ser upp till
Behandlar mig på sätt som inger respekt
Pratar om sina personliga värderingar
Beter sig som någon som jag har förtroende för och lita på

Inspirerande motivation

Visar att hon eller han tror på mig
Är entusiastisk av vad jag är kapabel att uppnå
Motiverar mig att göra mitt bästa
Är optimistisk av vad jag kan åstadkomma

Intellektuellt stimulerande

Skapar lektioner som verkligen uppmuntrar mig att tänka
Ger mig uppgifter och utmaningar som får mig att tänka på olika sätt
Får mig att ifrågasätta min egna och andras idéer
Uppmuntrar mig att se på problem från olika perspektiv

Individualiserat hänsynstagande

Visar att hon eller han bryr sig om mig
Försöker lära känna varje student i klassen
Försöker hjälpa studenter som har problem
Ser varje behov och kunskaper av varje student i klassen

Bilaga 2

Intervjufrågor till ledaren

Allmänna frågor

- Hur ser din bakgrund ut?
- Vad tyckte du var viktiga egenskaper som dina tränare hade när du spelade själv?
- Vad ser du som dina styrkor och svagheter som tränare?
- Hur ser visionen ut långsiktigt för laget?
- Vilka målsättningar har ni med kommande säsong? Utvärdering av förra säsongen?
- Hur ser sammanhållningen ut i laget? Har det alltid varit så? Har det funnits svårigheter inom laget som ni behövt jobba med?
- Har du roligt när du leder detta lag?
- Hur många träningar och matcher har ni i snitt i veckan? Både under försäsong och säsong?
- Hur jobbar du med att få ihop en bra lagsammanhållning? Gör ni mycket lagaktiviteter vid sidan av planen?

Idealiserad påverkan

1. Hur skapar du förtroende och respekt bland dina spelare?
2. Vilka är dina värderingar som tränare som du förmedlar till spelarna?
3. Ser du dig själv som en förebild i ditt sätt att agera? På vilket sätt?
4. Hur förmedlar du dina förväntningar på lagets målsättning till spelarna?

Inspirerande motivation

1. Hur jobbar du med att motivera spelarna, grupp som individuellt, att göra det där lilla extra som krävs för att exempelvis vinna serien?
2. Hur tänker ni när målsättningen sätts inför säsongen? Sätts den realistiskt? Görs den i samtal med spelarna? Är den uttalad eller underförstådd?

Intellektuell stimulans

1. Hur ser träningsupplägget ut?
Har ni samma träningsupplägg eller har ni olika typer av träningar för att utmana spelarna att hitta nya arbetssätt och tvingas bryta mönster och tänka i nya banor?
2. Hur mycket får spelarna vara delaktiga i upplägget?
3. Hur mycket pratar ni med spelarna individuellt och i lag för att ta upp problem och tankar i allmänt om laget? Detta för att se hur spelarna tänker och känner samt även få dem att se saker ur olika synvinklar och tänka i andra banor?

Individuellt hänsynstagande

1. Hur arbetar ni med individuell utveckling av spelarna? Har ni koll på varje individs styrkor och svagheter?
2. Har ni tid och möjlighet att ta hänsyn till varje individs önskemål?
3. Hur arbetar ni med att följa upp spelarnas personliga utveckling? Har ni spelarsamtal?

Bilaga 3

Intervjufrågor till spelarna

Allmänna frågor

- Hur ser din bakgrund inom innebandyn ut?
- Vad är det som motiverar dig att fortsätta spela?
- Under matcher, känner du mest att det är en press eller att det ska bli kul och spela?
- Hur skulle du säga att stämningen och sammanhållningen i laget är? Har den alltid varit så? - Vad har du för personliga målsättningar?
- Vilka egenskaper tycker du är viktig hos en tränare?
- Vad anser du är din huvudtränares styrkor respektive svagheter?
- Om du skulle beskriva din tränare med ett ord, vilket skulle det vara?
- Har du tidigare erfarenheter av andra tränare? Vad skulle du i så fall säga skiljer sig från tidigare tränare till nuvarande tränare?

Idealiserad påverkan

1. Hur ser ditt förtroende ut för er huvudtränare?
2. Hur förmedlar tränaren sina personliga värderingar till er spelare?
3. Vet du vilka förväntningar tränaren har på er spelare? Vilka är dessa?
4. Agerar er tränare som en förebild? Hur då?
5. Kan du berätta om någon gång som tränaren har agerat på ett sådant sätt att det influerat dig som spelare?

Inspirerande motivation

1. Vad gör tränaren som skapar motivation hos dig som spelare?
2. Känner du att tränaren har förtroende för dig? Hur visar tränaren dig det?
3. Hur ser de långsiktiga målsättningarna ut? Vad har ni för målsättning inför säsongen? Tycker du den är inspirerande? Känner du att den är realistisk?
4. Hur ser du på kravet som ställs på dig som spelare?
5. Visar tränaren entusiasm för dig och dina prestationer och din fortsatta utveckling som spelare?

Intellektuell stimulans

1. Hur många träningar har ni i snitt i veckan? Hur ser upplägget ut på dessa? Varierande?
2. Känner du att träningarna är utmanande och tvingar dig att ifrågasätta ditt sätt att spela? På vilket sätt?
3. Hur delaktiga får ni som spelare vara i träningsupplägget för säsongen?
4. Känner du att det är högt i tak i laget? Är det accepterat att vara ifrågasättande?
5. Blir ni uppmuntrade att komma med ideer och förslag?
6. Kan du komma på någon gång när ni fick arbeta med problemlösningar och samarbetsövningar? Berätta!

Individuellt hänsynstagande

1. Hur ser coachningen ut för er spelare individuellt?
2. Känner du att tränaren tar sin tid för att hjälpa dig att utvecklas och bli en bättre spelare? Ge exempel.
3. Vet du vilka styrkor och svagheter tränaren tycker att du har?

4. Har du förmedlat önskemål som spelare? Känner du att att tränaren har tagit hänsyn till dessa? På vilket sätt?
5. Hur får din tränare dig att känna dig värdefull både på och utanför planen?