



Svenska Ishockeyförbundet
Elitkurs

Ishockeycoach och idrottspsykolog, kan det vara en och samma person?

Peter Enehag
Robert Olsson

Handledare: Göran Pegenius
2010-06-09

Abstrakt

Syftet med denna litteraturstudie har varit att få en insikt i ledarskap, idrottspsykologi samt gruppdynamik. Detta för att se om dessa kunskapsdiscipliner kan sammanföras och integreras till ett hjälpmedel för ishockeycoacher. En ishockeycoach på elitnivå av idag bör ha insikt eller direkt kunskap från många olika kunskapsdiscipliner. Det är inte enbart träning och coaching av laget som innefattas av coachens arbetsroll. Det ingår också att ha förståelse för gruppdynamik och hur individerna tillsammans med gruppen förändras över tid. Detta kräver i sin tur att coachen måste vara anpassningsbar.

I studien har vi använt oss av det vetenskapliga förhållningsättet hermeneutiken, detta för att få insikt i ämnen och därigenom skapa oss olika tolkningar. Dessa tolkningar har sedan formats utifrån tesen att försöka förklara ett mångtydigt fenomen – Ishockeycoachen, dess roll och arbetsmiljö. Givetvis är dessa tolkningar vårt synsätt, och det finns med all säkerhet andra personer som läser samma källmaterial som vi använt oss av i denna studie, som kommer fram till andra tolkningar.

Av vår studie framgår det att situationsanpassat ledarskap lämpar sig mycket bra i förhållande till gruppens utveckling och att denna ledarstil ger gruppen stora möjligheter till att utvecklas optimalt. Inom denna ledarstilsstil ges där även möjligheter till utrymme för individuella utvecklingsmöjligheter både för coachen och för spelarna. Vidare så bör en insikt finnas inom idrottspsykologi men hur mycket en coach själv skall beblanda sig med detta är mer osäkert. Angående gruppdynamik så visar denna studie klara indikationer på att sportchefer också bör ha insikt hur en grupps struktur ser ut och agerar.

Nyckelord: Ledarstilar, Idrottspsykologi, Gruppdynamik, kunskapsområden.

Innehållsförteckning.

Abstrakt	1
Figurer	3
1. Inledning	4
2. Bakgrund	5
2.1 Ledarstilar	5
2.2 Idrottspsykologi	5
2.3 Gruppdynamik	5
3. Syfte	6
3.1 Frågeställningar	7
4. Metod	7
4.1 Urval	8
4.1.1 <i>Teorier om ledarskap</i>	8
4.1.2 <i>Idrottspsykologi - prestation och motivation</i>	8
4.1.3 <i>Gruppdynamik</i>	8
5. Resultat	9
5.1 Ledarstilar	9
5.1.1 <i>Egenskapsbaserad ledarstil</i>	9
5.1.2 <i>Beteendeinriktad ledarstil</i>	9
5.1.3 <i>Situationsanpassad ledarstil</i>	11
5.1.4 <i>Multidimensional Model of Sport Leadership</i>	13
5.2 Idrottspsykologi	15
5.2.1 <i>PST (Psychological Skills Training)</i>	15
5.2.2 <i>Achievement Motivation</i>	16
5.3 Gruppdynamik	20
5.3.1 <i>Steiners modell över gruppeffektivitet</i>	21
5.3.2 <i>Gruppens struktur</i>	22
5.3.3 <i>GEQ</i>	24
6. Diskussion	26
7. Referenslista	30
7.1 Litteratur	30
7.2 Rapporter, tidskrifter och uppsatser	30
7.3 Elektroniska referenser	30
8. Bilagor	32
8.1 Group Environment Questionnaire (GEQ)	32

Figurer.

5.1.2 Beteendeeinriktad ledarstil

Figur 1. The Managerial Grid.

5.1.3 Situationsanpassad ledarstil

Figur 2. Situationsanpassat ledarskap.

5.1.4 Multidimensional Model of Sport Leadership

Figur 3. Multidimensional Model of Sport Leadership.

5.2.2 PST (Psychological Skills Training)

Figur 4. PST - medvetandegöra, acceptera och förändra.

5.2.2 Achievement Motivation

Figur 5. Need achievement theory

Figur 6. Attribution theory

Figur 7. Achievement goal theory

Figur 8. Competence motivation theory

5.3.3GEQ

Figur 9. Konceptuell modell av lagsammanhållning för GEQ

1. Inledning.

Under säsongen 2008/09 jobbade vi tillsammans med Malmö Redhawks J20 Superelit lag, och under denna tid framkom det att vi hade ett gemensamt intresse för ledarskapsstilar och dess olika funktioner. Vårt gemensamma intresse innefattar även hur en ledare kan styra och försöka forma gruppen som en enhet.

Eftersom ishockeyn som idrott inte bara är ytterst komplex i sitt utförande, utan även har mycket starka känslor involverade inom både själva laget och för en stor idrottsintresserad publikmassa, innebär detta att en ishockeycoach av idag skall/bör besitta kunskap från många olika kunskapsdiscipliner. En ishockeycoach av idag skall inte enbart kunna träna (träningsslära) och coacha (pedagogiskt ledarskap) sitt lag. Vi menar att en modern ishockeycoach även skall ha insikt i kunskapen om hur själva gruppen utvecklas över tid, hur och varför den beter och presterar som den gör. Dessa faktorer är något som i stort sett alla elitlag genomgår varje säsong, beroende på dagens stora omsättningar av både spelare och tränare. Med andra ord så har dagens tränare/coacher ett mycket ombyttligt arbetsmaterial att tillgå. Detta kan givetvis bero på många olika faktorer, men i grund och botten ligger dock en gemensam nämnare – Vi skall utföra positiva sportsliga resultat med gruppen vi jobbar med.

Därmed inte sagt att vi anser att alla ishockeycoacher skall utföra ännu mera arbete än vad som görs idag, utan vår hypotes är att om vi som coacher får en större insikt i andra kunskapsdiscipliner, kan vi också ta med oss detta i vårt arbete. Med andra ord så menar vi att en elitutbildning som ETU är ett ytterligt bra tillfälle att införskaffa sig empiri av närstående kunskapsdiscipliner. Med utgångspunkt av att vi som coacher alltid skall redovisa positiva sportsliga resultat, och nämnda problemformuleringar kring närstående kunskapsdiscipliner, anser vi att där finns ett behov att få insikt i ämnen som: olika ledarskapsstilar, idrottspsykologi och studiet av ett gruppdynamiskt perspektiv.

2. Bakgrund

2.1 Ledarstilar

Inom forskning har det allt sedan början av 1900-talet sökts efter svar varför vissa individer är mer lämpade till att bli en bra ledare än vad andra är. Det som framkommit i någon form av konsensus är att ledarskap är en process av interagering och påverkan för både ledare och de som följer dem, för utsatta mål. Utifrån detta har där sedan tagits fram olika teorier för att söka efter svaret vad en bra ledare har för egenskaper och varför just vissa lyckas.¹

2.2 Idrottspsykologi

Idrottspsykologi behandlar precis som ”den vanliga” psykologin om människors tankar, känslor, beteenden och upplevelser. Skillnaden ligger i att nämnda aspekter kopplas samman med människor inom och i idrott. Idrottspsykologin kan sägas ha fått sina influenser från dels psykologin men även från andra idrottsvetenskaper såsom idrottssociologi, idrottsmedicin, idrottspedagogik och idrottsfysiologi. Mycket av den forskning som idag bedrivs inom idrottspsykologin utförs tvärvetenskapligt genom nämnda discipliner.²

Hassmén, Hassmén och Plate menar att *prestation är något som kommit till ”trots svårigheter”*, och att detta medför att motivation är av mycket stor betydelse. Om motivationen inte finns kommer prestationen att utebli eller kraftigt försämrats. Vidare definieras motivation som en komplexitet av drivkrafter vilka har sin strävan mot ett bestämt mål. Därav fastslår Hassmén et al. att *”En prestation måste alltså sättas i relation till ett mål, och det som till stor del kommer att påverka resultatet är individens (eller lagets/gruppens) motivation.”*. Ett nog så viktigt tillägg till detta påstående är att det i sin tur inte enbart räcker med en stark motivation. Det krävs givetvis också av idrottsutövaren att kunna nyttja alla sina idrottsliga resurser för att kunna nå en absolut topprestation.³

2.3 Gruppdynamik

Många forskare, psykologer och även idrottsledare har genom åren försökt sig på att analysera oss människor, om hur vi påverkas av olika beteende när vi samspelar ur ett gruppdynamiskt

¹ Hassmén, Peter, Hassmén, Nathalie & Plate, Johan. (2003). *Idrottspsykologi*. s. 232

² Ibid. s. 22

³ Ibid. s. 333

(socialpsykologiskt) perspektiv. Lewin menade att gruppdynamik behandlar studiet av aktiviteter, energi och vitalitet som kännetecknas i en grupp. När det gäller idrottspsykologi och gruppdynamik så hämtas många viktiga principer och teorier inte enbart från psykologin, utan även från sociologin (studiet av samhället) och i perspektivet som behandlar dess mötespunkt: *socialpsykologin*. Lindwall, Johnson & Åström definierar också socialpsykologin som ”*det vetenskapliga studiet av människan i gruppen*”. Inom ämnet studeras från gruppnivå hur gruppen fungerar och förhåller sig till andra grupper, och till den enskilde individen och hur denne påverkas och uppfattar sin omgivning. Idrottspsykologins studier av socialpsykologin behandlar således idrottsgruppens beteenden och prestationer, samt hur den enskilde idrottaren uppträder och presterar. Inom den idrottsvetenskapliga världen finns inte lika mycket forskning om gruppens (lagets) psykologiska aspekter som inom den individuella idrotten, och det kan tyckas märkligt i avseende utav ständigt återkommande begrepp som teamkänsla, laganda och lagmoral.⁴

Om vi då tittar på olika ishockeylag så kan man snabbt konstatera att de skiljer sig i mångt och mycket, men där finns en egenskap som samtliga lag har – dess struktur. Med det menas att alla lag genomgår en utveckling, det skapas normer och roller. Dessa egenskaper påverkar gruppens effektivitet och hur den fungerar. Problemet är att dessa så viktiga egenskaper är mycket svåra att tyda och konkret ”ta på”. Om laget underpresterar och man inte hittar någon konkret förklaring på varför? Då menar man inom idrottspsykologin att svaret finns i gruppens utveckling, något har gått snett i gruppens normsättningar eller rollbesättningar.⁵

3. Syfte

Med bakgrund av ovanstående problematik har följande arbete som syfte att göra en litteraturstudie inom ämnena ledarskapsstilar, idrottspsykologi och gruppdynamik. Syftet är att få en insikt i och att jämföra och sammanföra de olika ämnena. Detta för att se om det ur ett teoretiskt perspektiv kan finnas fördelar som en ishockeycoach skulle kunna använda sig av i sitt arbete.

⁴ Johnson, Urban, Lindwall, Magnus & Åström, Olle (2002) *Världens bästa lag – om gruppdynamik inom idrotten*. s. 14-15

⁵ Ibid s. 55

3.1 Frågeställningar

1. Vad krävs av en coach för att få gruppen att utvecklas optimalt och bli ett högpresterande lag?
2. Hur viktig är ledarskapsstilen för gruppens utveckling?
3. Vilken hjälp kan en coach hämta från idrottspsykologin?

4. Metod

Vårt källmaterial har hämtats från litteratur, artiklar och elektroniska källor som behandlar idrottsvetenskap. Idrottsvetenskap är ett flervetenskapligt kunskapsområde som bland annat behandlar ämne vi avser att undersöka, ämnen som samhällsvetenskap, sociologi och psykologi anser vi täcka en stor del av vad det är vi söker efter. Inom idrottsvetenskapen bedrivs även forskning inom kategorier som; *"Människans motoriska och fysiska prestationsförmåga"*; *"Hur individen påverkas socialt, psykiskt och somatiskt av olika idrottsliga aktiviteter"*; *"Förändringar i och påverkan på idrottslig förmåga"*⁶. För att förklara vårt arbete tydligare så vill vi även redogöra för hur vi skall komma fram till en insikt i tidigare nämnda kunskapsområden. Det vetenskapliga förhållningssättet vi kommer att tillämpa i denna studie är *hermeneutiken*. Hermeneutiken säger följande om insikt:

Insikt är en kunskap som innebär att kunna se det riktiga i ett sammanhang, och enligt Alvesson & Deetz⁷ är insikt en process där kunskap och händelser undersöks - hur dess karaktär formas och bevaras. Insikten, som är den första utposten i det mänskliga tänkandet, uppstår i första hand från kraftfulla exempel men även från kvantitativt datamaterial. Det är en process som både innehåller skapande av intressanta meningar ur datamaterial, och att skapa sig en förståelse för de villkor som ingår för att kunna se dessa meningar; villkor som består av de traditioner och socioekonomiska sammanhang som råder i den sociala miljön. Att skaffa/skapa sig en insikt är en avgörande faktor för att kunna göra en tolkning. En tolkning kan vara både ett sätt att förklara ett mångtydigt fenomen och att skapa en mångtydighet av något enkelt och självklart. Insikten blir i detta sammanhang resultatet av en lyckad tolkning. En

⁶ Idrottsforum.org: <http://www.idrottsforum.org/features/vetenskap/idrottsvetenskap.html>

⁷ Mats Alvesson är professor i företagsekonomi, Lunds universitet, och Stanley Deetz är professor i kommunikation, University of Colorado.

lyckad tolkning har till uppgift att berika förståelsen genom att inrikta sig på det icke-uppenbara och skapa en mening kring detta.⁸

4.1 Urval

Efterdom detta arbete har en snäv tidsram samt att våra valda kunskapsområden inom idrottsvetenskapen är mycket stora och omfattande, så har vi från början varit tvungna att göra bestämda urval. Detta har inneburit att vi har begränsat oss inom vissa ledarskapsstilar samt att förhålla oss till vissa valda delar inom idrottspsykologin och gruppdynamiken.

4.1.1 Teorier om ledarskap

De ledarskapsstilar vi valt att studera har beskrivits från ett antal olika perspektiv. Dessa perspektiv härleder från att vissa teorier fokuserar på vilket beteende en ledare bäst bör förhålla sig till, medan andra teorier söker efter ledarens egenskaper och personlighet⁹. Vi skall ta upp tre olika ledarskapsperspektiv: *egenskapsbaserade* (Trait Approach), *beteendeinriktade* (Behavior Approach), *situationsanpassade* (Interactional Approach), samt en modell som har ett syfte att nå en förståelse för tränarrollen (Multidimensional Model of Sport Leadership).

4.1.2 Idrottspsykologi - prestation och motivation

Som vi förklarade i bakgrundsdelen så innefattar idrottspsykologin många och stora kunskapsområden. Vi har valt att göra ett urval och fokusering på så kallad mental träning. Inom den mentala träningen har vi sedan valt att studera områden som berör individens prestations- och motivationshöjande effekter.

4.1.3 Gruppdynamik

Även inom studiet av gruppen använder vi oss av psykologin, närmare bestämt inom socialpsykologin och idrottspsykologin. Inom socialpsykologin finns två områden, det individualistiska och det grupporienterade, och här väljer vi att studera det grupporienterade området som behandlar gruppen som en helhet.¹⁰ Inom idrottspsykologin, i detta avseende, studerar vi idrottaren i gruppen och gruppens beteende och prestation.

⁸ Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. s. 156 - 157

⁹ Johnson, Lindwall & Åström, (2002) s. 127

¹⁰ Svedberg, Lars (2003) *Grupp-psykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap* s. 14

5. Resultat

5.1 Ledarstilar

5.1.1 Egenskapsbaserad ledarstil

Teorier om denna ledarstil kallas *Great Man Theories* och var några av de första teorierna om ledarskapsstilar (tidigt 1900 – tal). Den har en utgångspunkt som säger att man föds till att bli en ledare. Med andra ord att stora ledare har egenskaper som de har fått med sig från början och att de alltid varit ett ledarämne. Undersökningar från början av 1920-talet lade fram egenskaper som *intelligens, självförtroende, beslutsamhet* och *integritet*, vilka skulle spela en stor roll för att kunna bli en stor ledare.¹¹ Andra forskare och psykologer har sedan även lagt till bland annat *social förmåga* till dessa nödvändiga egenskaper.¹² Problemet med denna teori är att det har visat sig vara mer än 100 olika egenskaper som framkommit bland personer som anses vara stora ledare, och endast några få av dessa har kunnat sammanföras hos olika ledare.¹³ De vetenskapliga bevisen saknas med andra ord för att kunna påvisa vissa personlighetsdrag som mer gynnsamma än andra. Kritiker mot dessa teorier hävdar också att studier i ämnet saknar hur ledaren *utövar* sitt ledarskap. Även om karaktärsdragen och ledarens egenskaper är viktiga så krävs det en kombination av en mängd andra faktorer i och under ledarens utövande.¹⁴ En annan kritik som är tankvärd är att ledarskapet, enligt teorin, är mycket beroende av ledarens starka personlighetsdrag, som i sin tur borde innebära att ledaren ifråga har mycket svårt att vidareutveckla sig själv.¹⁵

5.1.2 Beteendeorikad ledarstil

Inom fortsatta studier i ämnet började forskare att studera vilka beteende ledarna hade, och de hävdade att genom studier av beteenden från stora ledare, kunde vem som helst bli ledare. De ansåg att eftersom det fanns så många olika variationer av egenskaper hos de stora ledarna, innebar det att där inte fanns några specifika egenskaper som skapade ledare.¹⁶ Detta innebar nya teorier där beteendet hos ledarna kom i fokus, istället för som tidigare deras personligheter. Dessa teorier kallas för *stilteorier* och är de ledarskapsteorier som tydligast fokuserar på

¹¹ Weinberg, Robert & Gould, Daniel. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*.s. 201

¹² Hassmén, Hassmén, & Plate. (2003) s. 233

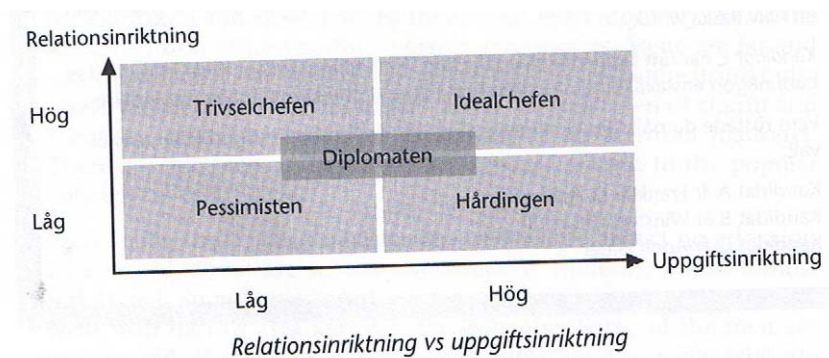
¹³ Weinberg & Gould (2003) s. 202

¹⁴ Svedberg, Lars (2003) *Grupp-psykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. s. 299 - 303

¹⁵ Hassmén, Hassmén, & Plate. (2003) s. 233

¹⁶ Weinberg & Gould (2003) s. 202-203

sambandet mellan ledarens handlingar och dennes effektivitet.¹⁷ Egenskaper för ledarnas beteenden delas upp i två olika kategorier: *uppgiftsrelaterade* och *relationsrelaterade beteenden*. Oftast finns det någon form av båda beteendena hos alla ledare, men det kan vara en kraftig övervikt mot något av dem, eller så ligger man mittemellan. Den ledare som har ett starkt uppgiftsrelaterat beteende är den auktoritära ledaren vilken styr verksamheten med så kallad ”järnhand”, och anser att till exempel gruppmedlemmar enbart är verktyg som finns tillhands för att uppnå målen. Ledare med ett relationsrelaterat beteende ser däremot till att gruppmedlemmarna trivs och att det finns goda interpersonella relationer i gruppen.¹⁸



Figur 1. The Managerial Grid

Blake och Mouton skapade på tidigt 1960 – tal *The Managerial Grid*, denna modell är en syn-tes mellan Human relations-rörelsen och dess ”känslans logik”, med rationalistiska teorier som behandlar logiken kring effektivitet och kostnad. Deras huvudtes var att ledarskap innebär att a) arbeta genom andra människor, och b) med en viss uppgift. Det viktiga i denna tes är att dessa två aspekter skall och måste ses som en helhet, vilka inte kan ryckas ur sitt sammanhang. Blake och Mouton får i sin modell fram fem olika ledarstilar; *Pessimisten*: anser att arbete är ett nödvändigt ont och saknar entusiasm; *Hårdingen*: Prestationer prioriteras och konflikter löses inte, de avgörs; *Trivselchefen*: lugn och ro utan konflikter är föredömet; *Idealchefen*: enligt Blake & Mouton den bästa eftersom medarbetarna är engagerade och kohe-sionen är hög; *Diplomaten*: allt är lagom, man försöker eftersträva både hög relations- och uppgiftsinriktning men ”vågar” inte ta steget fullt ut.

Under slutet av 60 – talet gjordes undersökningar inom näringslivet i Sverige efter The Mana-gerial Grid, och till de flestas förvåning så fann man att *Diplomaterna* var de som gjort karriä-

¹⁷ Svedberg, Lars (2003). s. 303

¹⁸ Hassmén, Hassmén, & Plate. (2003) s. 233 - 234

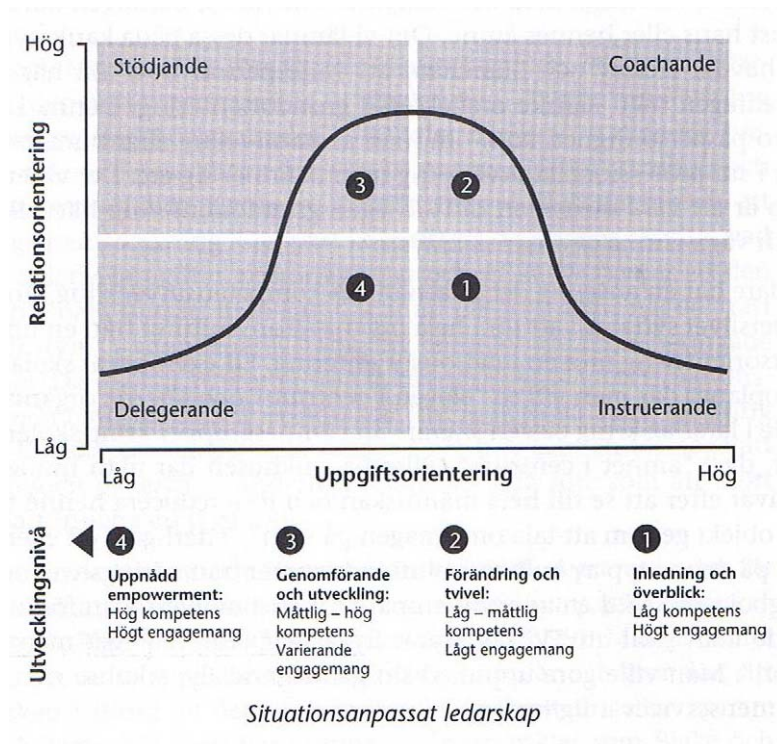
rer inom sina organisationer. Med andra ord så stämde klyschan ”lagom är bäst” när det gällde näringslivet i Sverige under 60 – talet.¹⁹

5.1.3 Situationsanpassad ledarstil

Enligt Blake & Mouton så fanns där en ledarstil som var att föredra, *idealchefen*. Denna teori utmanades av ekonomerna Blanchard & Hersey. De lade fram en ny teori som kort kan sammanfattas med att en ledare, för att optimera sig, kan bli effektivare om denne kan besitta egenskapen att anpassa sig till situationer, och därigenom kunna vara uppgiftsorienterad eller relationsorienterad, när så krävs. Med andra ord skall ledarskap ses som en förmåga att kunna påverka och hantera relationer och uppgifter som är föränderliga. Detta innebär att ledaren måste vara lyhörd och kunna läsa av gruppens utveckling. Var gruppen befinner sig i förhållande till uppgiften och sedan anpassa sin ledarstil därefter.²⁰ För att förklara situationsanpassat ledarskap bättre så skapar Blanchard & Hersey en utvecklingskurva med fyra stadier. Dessa fyra stadier skall ses som olika nivåer för en gruppens utveckling mot den specifika uppgiften. Slutmålet för ledaren är att gruppen skall nå en form av *empowerment*, medlemmarna tar sitt ansvar och blir självständiga gentemot gruppens mål. Eftersom gruppen och dess medlemmar förändras och utvecklas under resans gång mot dess mål, så behöver även ledaren förändra sin ledarstil. Var gruppen befinner sig i sin utvecklingskurva beror på vilket engagemang och kompetens som finns inom gruppen. Figuren nedan skall läsas från höger till vänster och den illustrerar hur Blanchard et al. anser att utvecklingsnivån på gruppen förändrar ledarstilen.

¹⁹ Svedberg, Lars (2003). s. 303 - 305

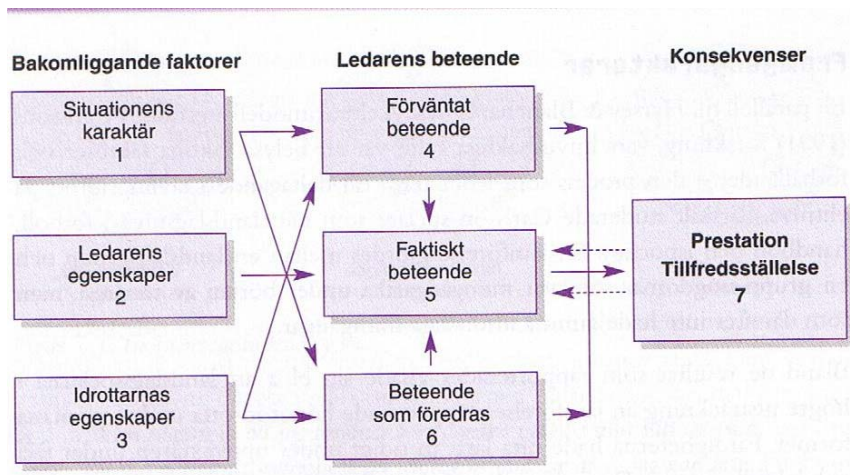
²⁰ Ibid. s. 306 - 307



Figur 2. Situationsanpassat ledarskap.

I första stadiet, *inledning och överblick*, skall det ses som att gruppen har en ny uppgift och dess kunskap om att lösa denna är låg. Entusiasmen borde dock vara hög så en instruerande ledarstil är att föredra. I nästa stadium, *förändring och tvivel*, börjar gruppen tvivla på sin egen kunskap och kapacitet, och då behövs en mer coachande ledarstil (mycket instruktioner och stöd). Det tredje stadiet, *genomförande och utveckling*, har kompetensen ökat inom gruppen och instruktionerna kan tonas ner. I det slutliga stadiet, *uppnådd empowerment*, känner medlemmarna i gruppen stor tillit för varandra och litar på sin förmåga. Ledaren kan hålla en låg profil och visa sin tillit till gruppen.

5.1.4 Multidimensional Model of Sport Leadership



Figur 3 Multidimensional Model of Sport Leadership

Multidimensional Model of Sport Leadership är en av de mest flitigt använda modellerna för att förklara komplexiteten i en tränarroll. Modellen går ut på att en tränares beteende kan/skall förklaras från flera synvinklar. Som tidigare nämnts krävs det av en tränare att vara flexibel och kunna vara både auktoritär och demokratisk. Detta styrs också utifrån vilka beteende och egenskaper idrottarna har.²¹ Chelladurai själv menar att just idrottarnas och ledarens egenskaper tillsammans med situationens karaktär (de bakomliggande faktorerna 1, 2 och 3 i Figur 3.²²) är avgörande faktorer för ledarens beteende. Enligt Chelladurai infinner sig en idrottares effektivaste prestationsförmåga och högsta tillfredsställelse när en ledares beteende befinner sig inom de tre alternativen *förväntat beteende*, *faktiskt beteende* eller *beteende som föredras*.²³

Modellen skall utläsas genom att situationens karaktär (ruta 1) kommer att skapa ett förväntat beteende (ruta 4) hos ledaren och även lyfta fram ett beteende som föredras (ruta 6). Ledarens egna egenskaper (ruta 2) överförs direkt in i dennes faktiska beteende (ruta 5). Vidare så är ledarens förväntade beteende (ruta 4) starkt påverkat av idrottarnas egenskaper (ruta 3). När det sedan gäller idrottarnas inställning till beteende som föredras (från ruta 3 till ruta 6) kan dessa, framförallt inom senioridrotten, skilja sig markant beroende på faktorer som åldersskillnad, färdighetsnivåer och kulturella skillnader hos idrottarna. Ledarens faktiska egenska-

²¹ Hassmén, Hassmén, & Plate. (2003) s. 235

²² Figur hämtad från Johnson, Lindwall & Åström, (2002) s. 138

²³ Weinberg & Gould (2003) s. 208

per (ruta 5) blir påverkat av både idrottarnas förväntade beteende (ruta 4) samt vilket beteende som föredras (ruta 6).²⁴

Med denna modell kan det sedan utläsas skillnader mellan olika ledare. Om vi tar två ledare med olika erfarenhet, ålder och kompetens så kommer detta att förändra förutsättningarna i framförallt det förväntade beteendet, och på så sätt även innebära att det framstår två olika faktiska beteenden. Vilka är, enligt Chelladurai, direkt relaterat till de direkt avgörande faktorerna prestation och tillfredsställelse (ruta 7).

Exempel på tillämpning av modellen: Chelladurais Multidimensional Model of Sport Leadership har använts i ett akademiskt syfte. Det är Per Göran Fahlström, FD, Universitetslektor i idrottsvetenskap, Växjö universitet, som i sin avhandling *Ishockeycoacher: en studie om rekrytering, arbete och ledarstil*, använt sig av nämnda modell. Denna avhandling hade som syfte att beskriva och förstå vad det innebär att vara en ishockeycoach i Sverige. Vilka var rekryteringskriterierna för ishockeycoacher, vad bestod deras arbete i, hur de olika aktörerna upplevde utvecklingen inom ishockeyn, samt vad klubbdirektörer, spelare och coacher ansåg det vara för egenskaper en coach skulle besitta. För att försöka få fram ett svar på detta använde sig Fahlström bland annat av Chelladurais modell.

Förutom att Fahlström kom fram till att både spelare, coacher och hela kulturen i svensk ishockey anser att coacherna skall vara auktoritära, framförallt under matcherna, menar Fahlström att ytterligare en faktor måste tas i beaktning i denna modell. Han menar att för att förstå sambandet mellan tränarens faktiska beteende, det spelarna föredrar och situationens karaktär, måste även föreningens lokala kultur läggas till.²⁵ Med detta menar Fahlström att det inom en förening kan finnas en kultur för att en coach skall besitta en stark auktoritär ledarstil, medan i en annan vara raka motsatsen. Med andra ord så belyser Fahlström vikten av att klubbarna verkligen har klara och tydliga riktlinjer inom sina föreningar och att tränare tillsätts efter klubbarnas egna riktlinjer och kulturer. En framgångsrik coach i en specifik förening behöver alltså inte genom automatik passa speciellt bra i en förening med en annan kultur. Om en coach som helt avviker från föreningens kultur (oavsett tidigare framgångar) tillsätts, kan, enligt Fahlström, detta få ödesdigra konsekvenser.

²⁴ Johnson, Lindwall & Åström, (2002) s. 137-139

²⁵ Fahlström, Per Göran (2001) *Ishockeycoacher : en studie om rekrytering, arbete och ledarstil*.

5.2 Idrottspsykologi

Weinberg och Gould har definierat idrottspsykologi som:

*”Det vetenskapliga studiet av människans tankar, känslor och beteenden inom idrotten och den praktiska tillämpningen av denna kunskap”*²⁶

5.2.1 PST (Psychological Skills Training)

PST, eller på svenska *psykologisk färdighetsträning*, refererar till en systematisk och konstant praktik av mentala och psykologiska färdigheter för att bland annat frambringa en prestationshöjande effekt hos idrottare, och motverka stress och motivationssänkande egenskaper. Alla idrottare har någon gång känt av mental nedstämdhet vid idrottsliga motgångar.²⁷

Mental träning är ett brett begrepp som innefattar olika tekniker och modeller. Dessa kan både innehålla utveckling av själva prestationen (till exempel visualisering) eller av den psykologiska färdigheten (till exempel att träna upp koncentrationen för det faktiska prestationsmomentet). Traditionellt sätt har det faktiskt mest varit idrottare som använt sig av mental träning.²⁸ Trots att begreppet mental träning har funnits sedan mitten av – 70 talet finns en del *myter* inom idrottskretsar som inte är sanna i ämnet, såsom att; det endast är till för atleter; endast för träning på elitnivå; är till för att lösa ”snabba” problem; inte är till någon hjälp.²⁹ Men trots dessa myter är mental träning en stor tillgång inom idrotten och den kan indelas i olika träningstekniker såsom; reglerad spänningsnivå; öka den psykiska energin; copingstrategier; koncentrationstekniker; målbildsträning/visualisering och målsättningsstrategier.³⁰ Den viktigaste aspekten är dock att skapa en självmedvetenhet hos den aktive, vilket har betydelse för dennes självreglering av känslor och tankar för att kunna fungera i sociala sammanhang.³¹ Som synes är det många och olika ”verktyg” som kan användas och fast att programmen skall formas mot en individuell basis kan man säga att PST utgår från tre bestämda faser. Dessa tre faser kallas i Hassmén et al för *medvetandegöra, acceptera och förändra*,³² medan Weinberg & Gould benämner dem som *education-, acquisition- and practise phase*.³³ Dessa olika faser

²⁶ Johnson, Lindwall & Åström, (2002) s. 15

²⁷ Weinberg & Gould (2003). s. 242 - 243

²⁸ Hassmén, Hassmén & Plate. (2003) s. 336-337

²⁹ Weinberg & Gould. (2003) s. 245

³⁰ Hassmén, Hassmén & Plate. (2003) s. 345

³¹ Weinberg & Gould. (2003) s. 249

³² Hassmén, Hassmén & Plate. (2003) s. 383

³³ Weinberg & Gould. (2003) s. 247-248

bildar en mental träningsprocess som delas in i stadierna *långt före* – *före* - *under* – *direkt efter* (se figur 2).

medvetandegöra – acceptera – förändra			
Den aktiva idrottaren:			
långt före	före	under	direkt efter
temabrev utbildning – prestationspsykologi – gruppsykologi psykologiska tester personliga samtal mål och målsättning psykologiska träningsprogram	coping visualisering självförtroende koncentration stresshantering	coping koncentration kroppsspråk mental time out maximera nuet ritualer flow	coping "never look back" framgångsanalys dagbok ödmjukhet

Figur 4

Viktiga begrepp i ovanstående modell är *medvetandegöra*, *acceptera* och *förändra*. Medvetandegöra skall sättas in i kategorierna *långt före* och *före*. Med andra ord är det i dessa faser som idrottaren skall ta in, och lära sig, allt inom den mentala träningen som innefattar psykologiska möjligheter och beredskap. I fasen *under* är idrottaren i en tävlingsituation och skall kunna använda sig av: copingstrategier vid stress; ha koncentrationsförmågan på topp; ha ett normalt kroppsspråk; klara av att själv ta en mental time out; kunna maximera nuet; kunna känna ett flow. Den sista fasen behandlar efter avslutad match eller säsong, och då är det framförallt analys som läggs i fokus.³⁴

5.2.2 Achievement Motivation

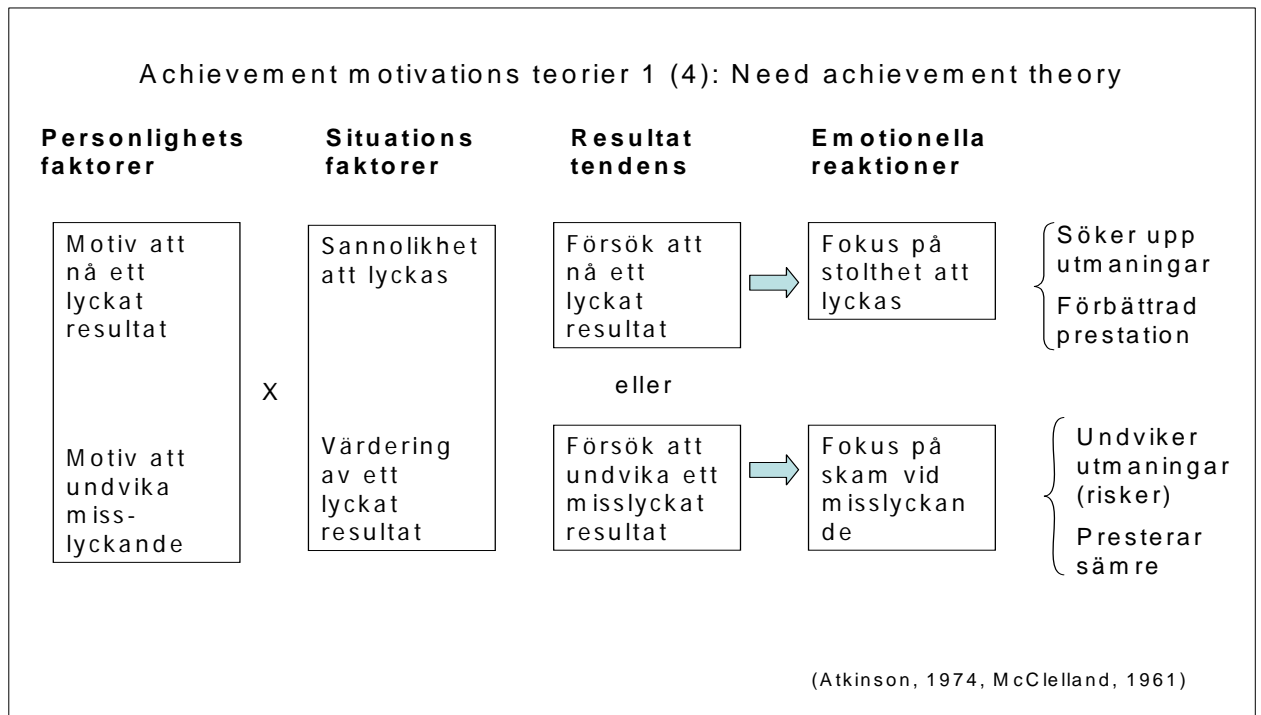
Achievement motivation kan översättas till prestationsmotivation och refererar till en persons yttersta ansträngningar för att bemästra en uppgift, att prestera bättre än andra och att kunna ta sig förbi eventuella hinder.³⁵ Med andra ord är achievement motivation en persons försök att nå framgång genom att nå sina uppsatta mål.³⁶ Dock innebär prestationsmotivationen inte enbart strävan efter att vinna eller att vara bäst, den innebär även en psykologisk utvecklingsfas för att nå dit. För att förstå varför vissa personer har bättre tävlingsinstinkt eller prestationsmotivation, måste vi även förstå personens beteende, känslor och tankar. Dessa kan innefatta

³⁴ Plate, Johan (1997) *Sans & Balans*. s. 19

³⁵ Weinberg & Gould. (2003) s. 59

³⁶ Hassmén, Hassmén & Plate. (2003) s. 175

variabler och frågor såsom; vilken typ av aktivitet personen väljer; vilken typ av motstånd; hur hårt och hur mycket tid lägger personen ner på träning för att nå uppsatta mål; hur mycket är personen beredd att offra för att nå framgång och tar hon/han i hårdare vid tuffare motstånd eller viker hon/han ner sig. Dessa frågor har genom årens lopp inom idrottspsykologin skapat fyra olika teorier: *need achievement theory*, *attribution theory*, *achievement goal theory*, samt *competence motivation theory*.³⁷

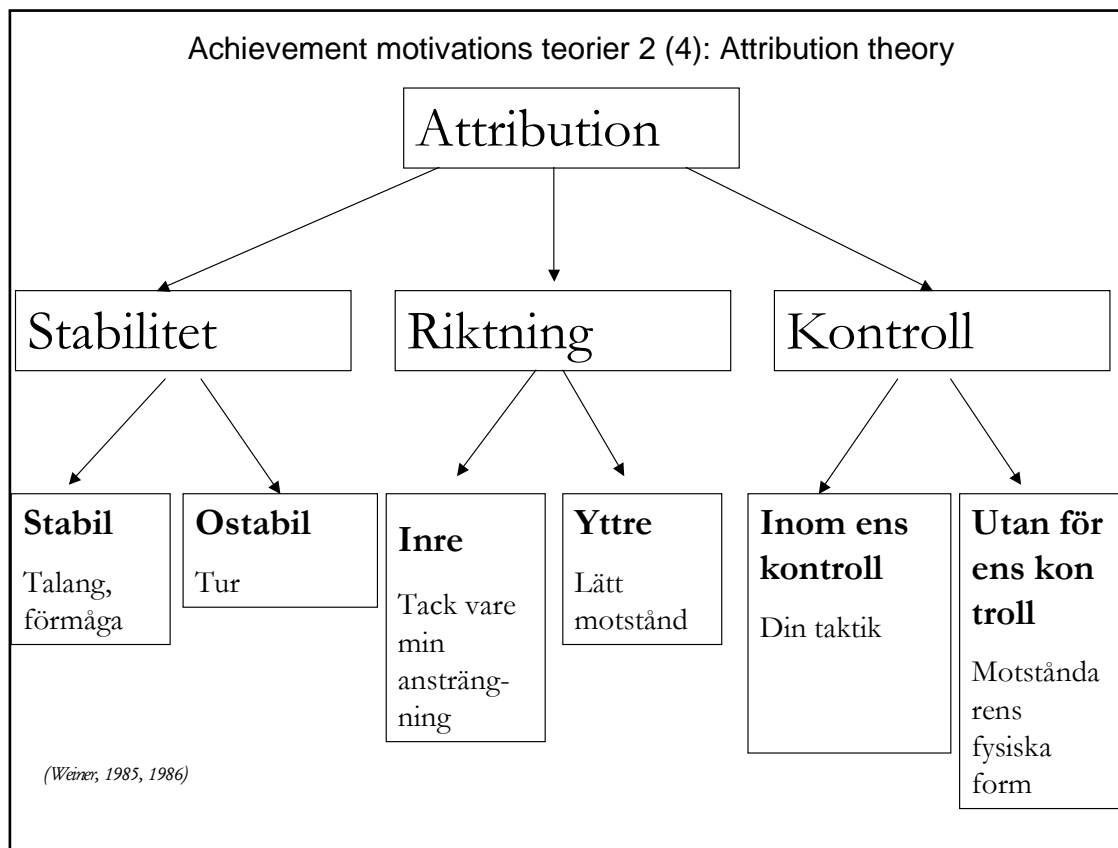


Figur 5

Need achievement theory beskriver hur individens handlingar och behov utspelar sig, antingen att individen strävar efter framgång eller att hon/han har som mål att undvika misslyckanden. Detta i sin tur innebär att individen har personlighetsfaktorer som antingen har motiv för att söka sig ett närmande eller undvikande beteende i prestationsinriktade situationer. I forskningsresultat från denna teori har det framkommit att individer med motivationen att nå ett lyckat resultat, väljer mer krävande och utmanande uppgifter som också har visat sig ge bättre prestationer. De individer som försöker undvika misslyckanden visar däremot en större kognitiv ångslan i sina prestationer.³⁸

³⁷ Weinberg & Gould. (2003) s. 61

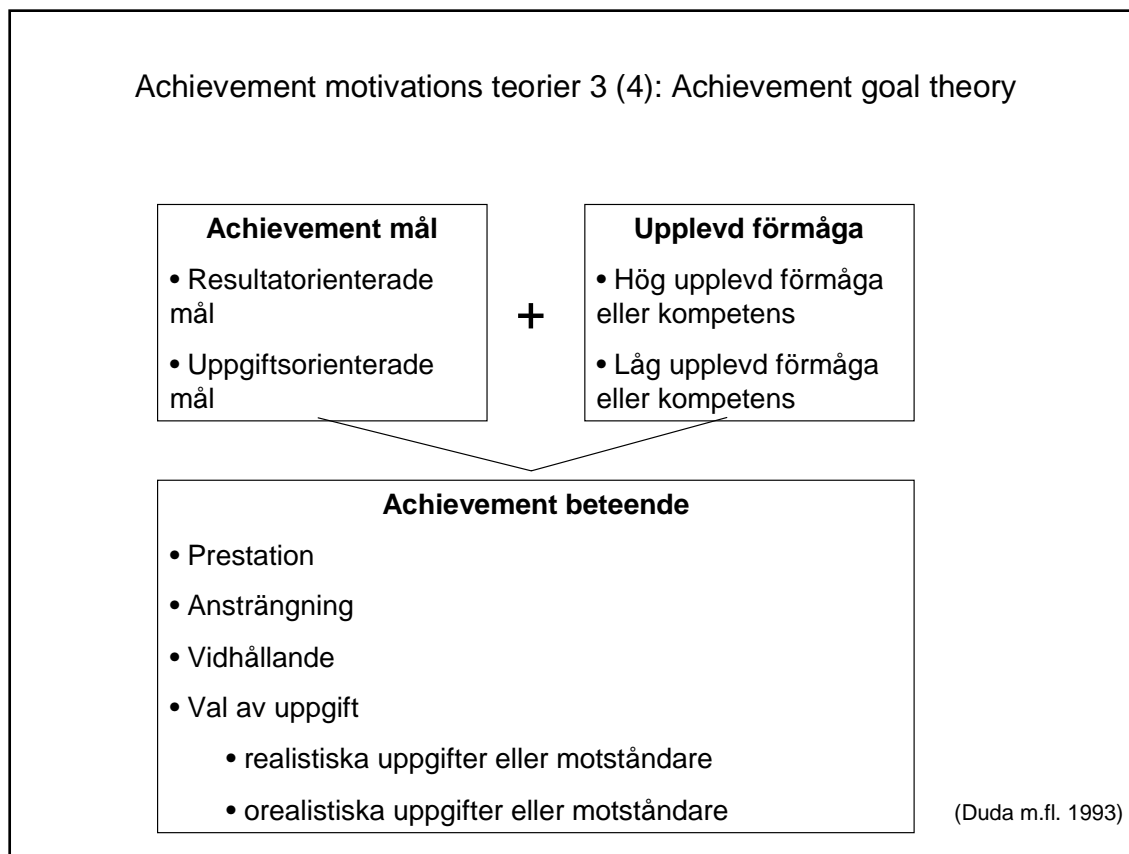
³⁸ Hassmén, Hassmén & Plate. (2003). s. 166



Figur 6

Attribution theory inriktar sig på hur individen förklarar sina framgångar eller misslyckanden. Attributionerna är uppdelade i *stabilitet*, *riktning* och *kontroll* som sedan i sin tur är uppdelade i sina motsatsförhållanden. Genom att intervjua idrottsutövare kan sedan psykologer få en uppfattning om hur denne upplever sina egna prestationer, och kan därifrån se om individen har goda eller dåliga förutsättningar för framtida idrottsprestationer. Till exempel kan en idrottsutövare beskriva sin idrottsinsats som stabil (erkänner sin förmåga eller talang); anser att riktning av prestationen var påverkad av inre faktorer som sin egen ansträngning; att insatsen var helt och hållet under kontroll genom sin egen upplagda taktik. Detta gör att sannolikheten är stor att denna idrottsutövare har stora chanser, och egna förväntningar, på att lyckas igen. Är upplevelsen däremot det motsatta i kategorierna stabilitet, riktning och kontroll, finns där anledning att tala med idrottsutövaren och försöka stärka dennes självkänsla. Alltså att genom feedback finna och korrigera attributioner som är felaktiga, och leda dessa åt rätt håll.³⁹

³⁹ Weinberg & Gould. (2003). s. 64

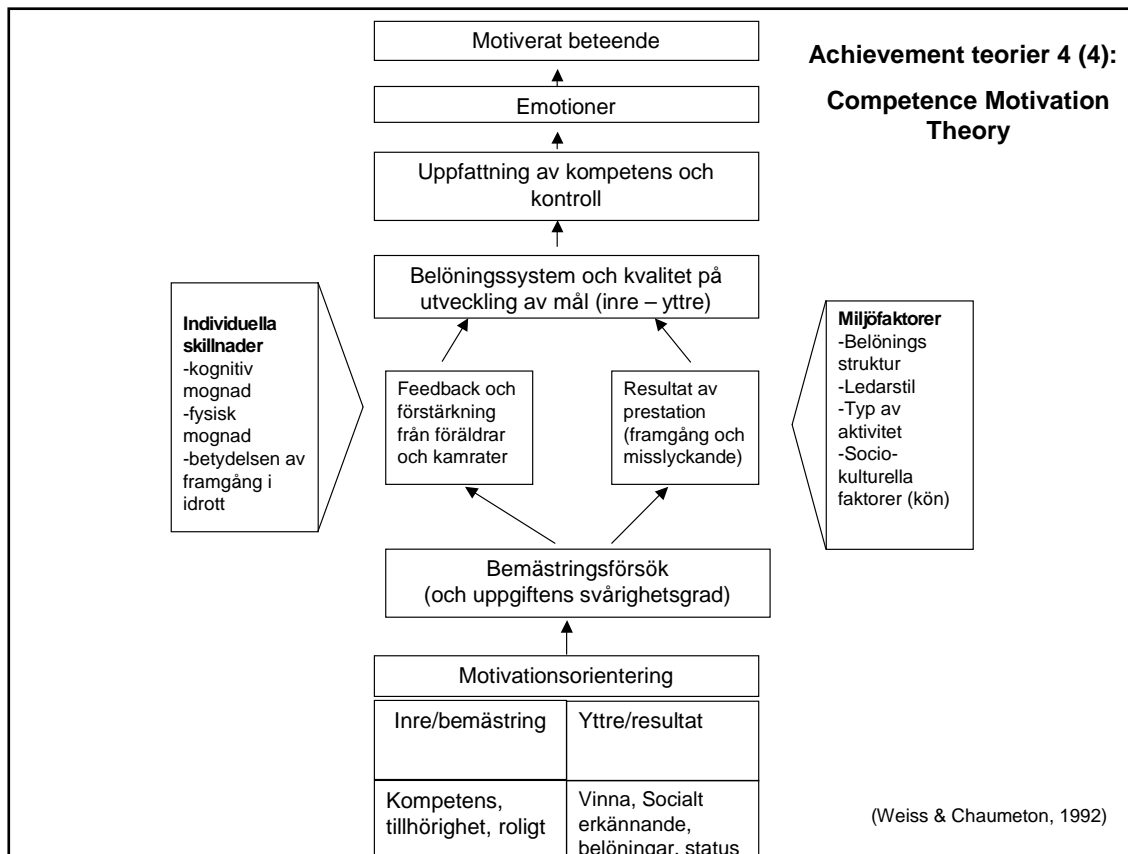


Figur 7

Achievement goal theory behandlar tre faktorer för att bestämma en individs motivation: *prestationsmål* (vilka kan vara resultat eller uppgiftsorienterade), *upplevd förmåga* (som kan vara hög eller låg), samt vilket *beteende* som används vid prestationsutförandet.⁴⁰ Teorins centrala idé är att undersöka hur en individs prestationsmål interagerar med den uppfattning individen har till sitt självförtroende, kompetens och förmåga. Detta i sin tur visar sig sedan genom individens beteende under prestationen genom vilken grad av ansträngning, vilken typ av vidhållande eller vilket val av uppgift individen gör.⁴¹

⁴⁰ Weinberg & Gould. (2003). s. 65

⁴¹ Hassmén, Hassmén & Plate. (2003). s. 176-177



Figur 8

Competence motivation theory har ofta använts för att förklara skillnader mellan olika beteende under prestationer. Denna teori har främst använts inom barn/ungdomsidrott men till viss mån även inom elitidrott. Det är framförallt individernas upplevda självkontroll i utövandet som anses vara en faktor för större motivation. Olika känslor som tillfredsställelse, oro, skam och stolthet är faktorer som i sin tur påverkar motivationen. Desto mer självkontroll av kompetens en individ har i sitt utövande desto större motivation för utövandet får individen.⁴²

5.3 Gruppdynamik

I mitten av 90 – talet gjordes en studie i Halmstad av Urban Johnson, FD, lektor i psykologi med inriktning idrott, angående copingstrategier hos idrottsutövare på tävlingsnivå. Denna studie innefattade 64 män och kvinnor både inom lag och individuella idrotter. Olika jämförelser gjordes: såsom mellan kön mot en icke idrottande referensgrupp, och mellan

⁴² Weinberg & Gould. (2003). s. 67

lag/individuella idrottsutövare. Några av resultaten från denna studie var att lagidrottare förlitade sig mer på omgivningen och gruppens stöd än vad de individuella gjorde.⁴³

5.3.1 Steiners modell över gruppeffektivitet

Steiners modell säger att den *verkliga produktiviteten = gruppens potentiella produktivitet – processförluster*. Den potentiella produktiviteten i gruppen är de resurser ifråga om kunskap, skicklighet, förmåga och erfarenhet tillsammans med hur mycket de tränat. Processförluster är ”tappet” som uppstår när de enskilda individerna skall omformas till kollektivt arbete. Steiner menar att dessa processförluster har två olika skepnader: *koordinationsproblem* (när spelarna inte är samspelade), och *motivationsproblem* (uppstår vid för stora grupper). Risken vid för stor grupp är social maskning (*social loafing*) som innebär att spelarna inte presterar maximalt då de inte anser de behöver ta i sitt yttersta. Detta har sina olika förklaringar och de kan vara; spelarens bidrag till gruppen kan inte bedömas separat; spelaren upplever uppgiften som meningslös; spelarens personliga involvering är låg; spelaren har svårt att jämföra sig med gruppens standard; spelarens bidrag till den kollektiva ansträngningen är främmande; de övriga spelarna förväntas göra bra ifrån sig; spelaren upplever att dennes bidrag till gruppen är överflödigt.⁴⁴

Problemet med Steiners modell är att den blir mycket statisk med tydliga gränser för vad ett lag kan prestera. Bevisligen så finns det inom all lagidrott lag som ”överträffar sig själva” och vinner över ”bättre” lag. Lindwall, Johnson & Åström har därför gjort en modifiering av Steiners modell som innebär att de lagt till *synergieffekter*. De får alltså en formel som ser ut enligt följande: *verkliga produktiviteten = gruppens potentiella produktivitet – processförluster + synergieffekter*.

Med synergieffekter menar Lindwall, Johnson & Åström processvinster från systemet. Dessa är positiva och uppstår när laget har god lagsammanhållning och lagmoral. Om ett lag har god sammanhållning och lagmoral (synergieffekter) så kan Steiners modell också förklara varför lag som är sämre ”på pappret” ändå kan vinna över lag som har individuellt sätt bättre spelare. Denna modifierade modell kan sägas ha tre steg som bör följas för att få ett lag som presterar bra:

⁴³ Johnson, Urban, *Copingstrategier hos idrottsutövare på tävlingsnivå*, rapport i: Patriksson, Göran [RED.], (1995), *Aktuell beteendevetenskaplig idrottsforskning. SVEBIS ÅRSBOK 1995*.

⁴⁴ Weinberg & Gould (2003) s. 169

1. Skapa rätt förutsättningar för lagmedlemmarna genom att träna dem maximalt rätt och individanpassat, samt att försöka skapa den rätta andan till samtliga spelare.
2. Träna för att ”prestera som ett lag”, försöka att eliminera koordinations- och motivationsproblemen.
3. Försöka skapa synergieffekter genom att skapa god sammanhållning och lagmoral, försöka skapa ett ”vinnarklimat” och tilltro till lagets förmåga.⁴⁵

5.3.2 Gruppens struktur

Gruppens struktur är en mycket viktig aspekt att ta fasta på och det finns gemensamma drag i alla grupper. Dessa drag är *normer, roller, maktfördelning, kommunikation* och *relationer*. Normer för att skapa ett regelsystem som reglerar individer till att bete sig på ett förutsägbart sätt. Roller för att skapa en differentiell skillnad mellan personerna i gruppen. Maktfördelning har som uppgift att skapa en hierarkisk ordning. Det sätt som kommunikation förs på anses viktig när det gäller alla grupper. Relationer skall se till att det förhoppningsvis skapas en ”vilkänsla” i gruppen.⁴⁶ Spelarnas egenskaper är av yttersta vikt för att kunna skapa en god laganda. Carron och Dennis säger att individuell tillfredsställelse är en av de viktigaste egenskaperna i ett lag för att utveckla laganda, både som uppgiftsorienterat och som socialt syfte.⁴⁷ Johnson, Lindwall & Åström påpekar dock att ett framgångsrikt lag ofta består av medlemmar som kompletterar varandra när det gäller individuella egenskaper. Attribut som integritet, ansvarskänsla, intelligens, pålitlighet och känslomässig kontroll har visat sig vara ingredienser som skapar en god lagsammanhållning.⁴⁸

Vi nämnde tidigare i denna text att gruppens miljö innefattar fenomenet med social maskning, men det finns även en social förstärkning. Detta fenomen upptäcktes redan 1897 av en forskare vid namn Triplett, som bland annat upptäckte att cyklister i grupp cyklade snabbare än de gjorde när de cyklade individuellt. Problem uppstod eftersom forskare inte kunde fastslå när det inträffade social maskning kontra social förstärkning. Detta problem löstes av en forskare vid namn Zajonc (1965) som förklarade att det blev en social förstärkning när uppgifter-

⁴⁵ Johnson, Lindwall & Åström, (2002). s. 19 - 22

⁴⁶ Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. s. 136

⁴⁷ Weinberg & Gold (2003) s. 179

⁴⁸ Johnson, Lindwall & Åström (2002) s. 43

na var sådana att gruppmedlemmarna klarat av dem sedan innan, men om uppgifterna var nya och aldrig gjorts tidigare blev det en försämring i gruppen.⁴⁹

Utvecklingen inom gruppen har det forskats mycket om och det brukar delas in i tre olika perspektiv: *linjärt-*, *livscykliskt-* och i ett *pendelperspektiv*.⁵⁰ Skillnaderna mellan dessa perspektiv är lagsammanhållningens utveckling och funktion. *Det linjära perspektivet* innebär att laget antas genomgå fyra faser (Tuckman 1965 (Tuckman & Jensen, 1977, lade även till en femte fas)), dessa faser är *forming*, *storming*, *norming* och *performing* (samt det femte *ad-journing*).

Forming är precis som det låter en fas som innebär att lagmedlemmarna formas till en grupp och detta görs ofta under trevliga, familjära förhållanden. Nästa fas, *storming*, är när spelarna börjar ifrågasätta tränaren med påståenden som; varför får Kalle spela men inte jag; denna position har jag aldrig spelat på och därför går det dåligt etcetera. Fas tre, *norming*, innebär att solidaritet och rollbesättningar är på plats.⁵¹ För att komma vidare in i *norming* fasen innebär det att lagets medlemmar har accepterat sina roller (*role acceptance*). Det finns både *formella* roller, coachens eller lagkaptenens, eller *informella* roller, såsom spexaren i laget etcetera. En viktig aspekt angående spelarnas roller är att de klart och tydligt förstår vad deras roller innebär, vad de förväntas göra och agera därefter (*role clarity*). En rollkonflikt (*role conflict*) kan uppstå då en spelare får en roll hon inte har kompetens till, saknar tid för att utföra rollen eller saknar förståelse och motivation för sin roll.⁵²

De olika rollerna i gruppen kan variera i namn och betydelse, ett sätt kan vara som Johan Hemlin, sportchef i Linköping HC, valt att göra. Hemlin benämner en innersta kärna av spelare för just *kärnspelare*, och dessa kan vara cirka 5 stycken. Dessa spelares attribut består oftast av ledarskap, stresståliga och bra på att kommunicera. Ledarskapet hos dessa individer påverkar starkt gruppens arbetsmoral och karaktär. En annan kategori är *nyckelspelare*, dessa spelare tar oftast inte lika stort ansvar som kärnspelarna, men är ytterst viktiga för laget då de oftast besitter ett mycket stort tekniskt och taktiskt kunnande. En tredje kategori är *rollspelaren* som består av ett begränsat uppdrag, men i gengäld så tillför dessa spelare laget med spetskompetens. De spelare som inte kräver så mycket speltid men alltid finns där för laget

⁴⁹ Johnson, Lindwall & Åström, (2002). s. 26

⁵⁰ Weinberg & Gould (2003) s. 158

⁵¹ Johnson, Lindwall & Åström (2002) s. 54-57

⁵² Weinberg & Gould (2003) s. 160 - 162

och har en stark lojalitet, kallas för *kompletteringsspelare*. En roll som Hemlin lagt till, och påpekar att det kanske inte är så vanligt att alla lag söker efter, är *mönsterbrytaren*. Denna roll innehas av en person som kan bryta mönstret om laget kört fast i samma invanda mönster. Hemlin har även en roll för nykomlingar underifrån - *junioeren*. Dennes roll består av bland annat nytänkande och energi till laget.⁵³ Själva valet av vilken roll en spelare får kan även avgöras av en tränare och här gäller det verkligen att ha "fingertoppskänsla". En spelare kan utåt mot tränaren säga att han accepterar rollen men innerst inne vantrivas, och kan på så sätt upphäva gruppens vidareutveckling in i norming fasen.

Nästa fas, *Performing*, är när fokus läggs på lagets målsättningar och denna fas skall helst uppnås i samband med till exempel en seriestart. Alla personliga relationer är stabila och gruppens energi läggs enbart på att lösa lagets uppgift. Ambitionen är en strävan mot lyckade prestationer både på kort som på lång sikt. *Adjourning* är när säsongen går mot sitt slut, analyser och utvärderingar på säsongens resultat skall sammanfattas. Eventuellt påbörjar spelarna förbereda sig för nästa säsong.⁵⁴

En mycket viktig aspekt med Tuckman's teori är om det tillkommer, eller försvinner medlemmar (läs spelare i detta sammanhang), då kommer gruppen alltid tillbaka till fas ett igen. Det vill säga att proceduren börjar om igen. En från början stark och solid grupp kan oftast hantera frånfalle eller tillkomst av nya medlemmar på ett snabbt och bra sätt, det vill säga gruppen återgår snabbt till stadiet gruppen befann sig i innan förändringen. Hur lång tid det tar att komma tillbaka tills stadiet gruppen befann sig i kan variera beroende på hur den nye medlemmen accepteras, och hur denne accepterar sin nya omgivning, roll och normer. Gruppens utveckling kan även flyttas bak i faser om till exempel nya målsättningar införs.⁵⁵

5.3.3 GEQ

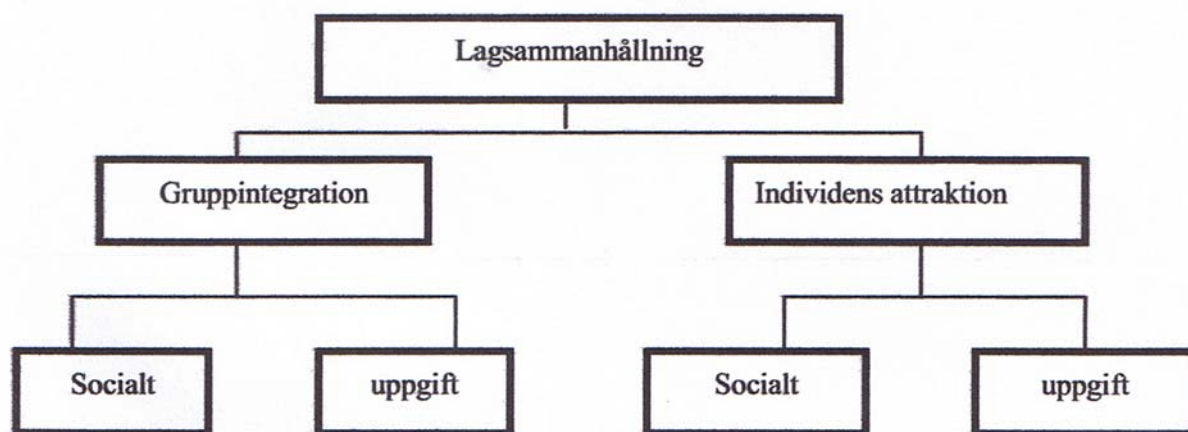
Det finns mätinstrument för att undersöka hur lagsammanhållningen fungerar och ett av dessa är mycket använt och accepterat, *Group Environment Questionnaire* (GEQ). Instrumentet har använts i över 20 år och är enligt Carron et al. det mest tillförlitliga mätinstrument då lagsammanhållning skall mätas. GEQ fokuserar på hur en individ uppfattar gruppen som helhet i både uppgifts- och sociala avseenden, samt hur gruppen integreras i förhållande till dess upp-

⁵³ Hemlin, Johan (2010) *Coaching och Lagbygge*.

⁵⁴ Johnson, Lindwall & Åström (2002) s. 56 - 57

⁵⁵ The Team Building Company, http://www.teambuilding.co.uk/Forming_Storming_Norming_Performing.html

gift och sociala aspekter. Carron, Brawley och Widemeyer har utvecklat en konceptuell modell som GEQ baseras på.



Figur 9. Konceptuell modell av lagsammanhållning för GEQ.

Modellen består av två huvudkategorier: ”*Gruppintegration*” (Group Integration) och ”*Individens attraktion*” (Individual attractions to group), där *gruppintegration* skall belysa hur gruppen uppfattar lagsammanhållningen som helhet både socialt och i sitt uppgiftsutförande, och där *individens attraktion* skall mäta individens personliga attraktion till gruppen och vad individen har för tankar om och kring laget. I kategorin *gruppintegration* består de frågor som är ställda mot underkategorin *socialt* (social) av sådan art att de skall besvara hur gruppmedlemmarna ser lagsammanhållningen i helhet utanför tävlings- och tränings sammanhang. Frågorna som anknyter till underkategorin *uppgift* (task) avser att ge svar på hur gruppmedlemmarna ser lagets förmåga att lösa uppgifter som just ett lag, alltså genom *teamwork*. I kategorin *individens attraktion* och underkategorin *socialt* är det spelarens acceptans och umgänge med laget som bedöms, och i underkategorin *uppgift* är det spelarens uppfattning om dennes roll i lagets i förhållande till lagets uppgifter som bedöms.⁵⁶

Testet består av 18 påståenden som besvaras på en niogradig likertskala⁵⁷ från utgångsfaktorerna att 1 = instämmer ej, till att 9 = instämmer helt. Frågeformuläret delas upp i de två kategorierna *gruppintegration* och *individens attraktion*. Dessa två delas sedan upp i underkatego-

⁵⁶ Lostin, H., & Sjögren, S. (2008). *Handbollsspelares uppfattningar om lagsammanhållning, motivation och målsättning*. s. 6

⁵⁷ Likertskalan är en skala där forskaren mäter olika attityder hos respondenten.

rierna ”uppgift” och ”socialt” (se testet i sin helhet i bilaga 1). Rekommendationerna för utförandet av testet är att spelarna skall svara spontant och relativt snabbt, samt att testet inte bör utföras i direkt anslutning eller efter avslutad tävlingsutförande. För att räkna ut resultatet från GEQ testet adderas samtliga poäng från de fyra delskalorna. Desto högre poäng, desto starkare känner individen för aspekterna gruppintegration och den individuella attraktionen gentemot gruppen. De frågor som har en negativ frågeställning i enkäten skall räknas omvänt, det vill säga att $1 = 9$ och $9 = 1$. När samtliga enkäter är räknade tas sedan ett medelvärde ut för både *gruppintegration* och *individens attraktion*.⁵⁸

6. Diskussion

Vi hade i detta arbete tre frågeställningar som vi sökte svar på genom denna litteraturstudie och vi skall nu redogöra för våra tolkningar. Tolkningar som kanske ger en del svar men som även skapar nya och förhoppningsvis intressanta och tanke värda frågor.

När det gäller The Great Man Theories så fick vi ett första intryck utav att detta är ett ”gamalmodigt” synsätt på ledarskap, men frågan är om inte idrotten prioriterar denna ledarskapsstil? Man kan fråga sig om inte denna teori är en tung och praktiserande faktor inom idrottens värld. Det är inte allt för sällan som ledare inom idrotten förväntas ha mycket starka och utmärkande karaktärsdrag. En annan reflektion är att inom idrottsvärlden eftersöks ledare som dels själva har praktiserat idrotten ifråga, men dels också varit en ledare som aktiv inom sin idrott. Inom idrottsvärlden finns det många exempel på detta och frågan vi ställer oss är: *Kommer detta synsätt på ledarskapsstilar inom idrottsvärlden att förändras över tid?* Vi återkommer till denna fråga.

Inom stilteorierna så anser vi att dessa har en mycket viktig huvudtes. Det är tesen som säger att ledarskap skall ses som en helhet med arbete genom andra människor med en viss uppgift. Detta förklarar på ett bra sätt hur en ledare bör förhålla sig till både uppgifts- och relationsorienterade inriktningar. Om vi i denna teori inför ishockeycoacher i modellen The Managerial Grid borde dessa lägga sig någonstans i kategorierna ”idealchefen” eller ”hårdingen”. Enligt Fahlströms doktorsavhandling framkom det också att alla parter inom den svenska ”hockeyvärlden” föredrog en auktoritär ledare. Vi ställer oss samma fråga igen: *Kommer detta synsätt på ledarskapsstilar inom idrottsvärlden att förändras över tid?*

⁵⁸ Weinberg & Gold (2003) s. 181 - 182

Denna fråga härleder vi till att i dagens kunskapssamhälle, som även innefattar mer utbildning inom ledarskap i idrotten, skulle en hypotes kunna vara att desto mer insikt och kunskap en coach får, desto mer situationsanpassad borde/kan en coach bli. Med andra ord så har vi tagit till oss ideologin som förespråkar situationsanpassat ledarskap. Anledningen till detta är att vi tror att denna ledarskapsstil bildar en form av symbios gällande utveckling för alla parter. Det vill säga både för coachen och för den individuella spelaren, men även för gruppdynamiken som vi tror är av yttersta vikt. En kritik mot The Great Man Theories var också att dessa ledare, på grund av sina starka egenskaper, borde få svårt att vidareutveckla sig själv. I stilteorierna anser vi att det blir för mycket av antingen ”svart eller vit”, det vill säga mycket bestämda och fasta beteenden.

En av våra frågeställningar var *”Hur viktig är ledarskapsstilen för gruppens utveckling?”* och här menar vi alltså att den situationsanpassade ledarskapsstilen är att föredra med hänvisning till ovan nämnda symbios, och att vi anser att denna ledarstil hjälper gruppen i dess utveckling. Vi sammankopplar också ledarskapsstilen med Lindwall, Johnson & Åströms modifierade modell från Steiners ursprungsmodell och Tuckmans teori, som oavkortat för oss in på vår första frågeställning: *”Vad krävs av en coach för att gruppen skall utvecklas optimalt och bli ett högpresterande lag?”*. Angående denna fråga vill vi poängtera att vi medvetet har valt definitionen högpresterande istället för ”vinnande”. Vi anser att oavsett hur bra lag du har så förlorar laget någon gång och detta kan rent utav vara till en fördel, då bibehåller laget koncentrationen och motivationen. Termen ”Vinnande lag” kan i detta sammanhang misstolkas och kräver i så fall en klar och tydlig definition.

De tre punkterna i Lindwall, Johnson & Åströms modifierade modell kan kännas självklara för till exempel en elitcoach i ishockey, men för att skapa synergieffekter i form av god sammanhållning, lagmoral samt ”vinnarklimat” krävs både uppgifts- och relationsorienterade förmågor hos coachen. Med andra ord måste en coach, förutom att föra laget mot den satta målsättningen, kunna ”känna av” var och hur gruppen befinner sig i sin utveckling, alltså vara anpassningsbar efter situationen. Tuckmans teori anser vi vara mycket intressant ur flera aspekter. En aspekt är de två faserna storming och norming (fasen forming anser vi vara en rätt naturlig del av det mänskliga beteendet). Strävan att nå performing har med all säkerhet alla coacher, och för att nå dit anser vi att mycket kan förenklas om man som coach har insikten att gruppens utveckling innefattar storming och norming. Detta innebär bland annat vikten att som coach vara mycket tydlig med målsättningar, normer och vilka roller de olika spelarna

har. Med andra ord skall coachen kunna påverka och hantera relationer och uppgifter som är föränderliga, vilket överensstämmer med teorin om situationsanpassat ledarskap. Vetskapen om gruppens olika faser i sin utveckling innebär även att man som coach kanske kan finna svar på frågor om varför gruppen beter sig som den gör.

Vidare anser vi att även sportchefer i elitföreningar bör ha en insikt i Tuckmans teori. Detta på grund av två skäl. Dels för att ha en klar filosofi vilka roller man söker (som Hemlin presenterar) och förklara vilken roll en nyutkommen spelare skall ha, dels att vara medveten om att nya spelare medför förändringar för laget i form av att laget förflyttas till en annan fas. Med detta menar vi att nyutkomna spelare (till exempel under pågående säsong (innan den 31/1)) inte med automatik är en tillgång, även om den nye spelaren har haft stora framgångar i ett annat lag under pågående säsong. Den nye spelaren skall själv acceptera sin roll i laget men även accepteras av de spelare som redan finns i laget. Vi hänvisar även i denna fråga återigen till Fahlström som i sin doktorsavhandling framhäver vikten av föreningarnas kultur. Alltså vad är det sportchefen skall söka efter när han skall införskaffa nya spelare, vilken roll skall den nye spelaren ha, och passar den nye spelaren in i föreningens kultur?

När det gäller vår tredje frågeställning, *"Vilken hjälp kan en coach hämta från idrottspsykologin?"*, så anser vi att en del av idrottspsykologins analyser och utvärderingar kräver så pass mycket tid och kunskap att detta bör utföras av en kompetent och utbildad person. Dock tycker vi oss se att där finns vissa moment eller färdigheter som en coach kan arbeta efter. Vi tänker då på moment som att kunna stämma av hur spelare agerar eller beter sig under faserna medvetandegöra – acceptera – förändra i PST modellen. Denna modell skulle kunna användas både under enskilda matcher och under en hel säsong. Momenten en coach skulle kunna vara involverad i är framförallt prestationspsykologi (att skapa motivation); grupppsykologi (Tuckmans teori); mål och målsättningar (både individuella och för laget); spelarnas koncentration, självförtroende och kroppsspråk; hur spelarna klarar av att maximera i nuet samt att använda sig av någon form av "never look back" gentemot spelarna (givetvis beroende på vilken situation det handlar om).

Angående motivationsfaktorer så är nog de flesta coacher medvetna om att detta är en ytterst viktig faktor. En coach har också med all säkerhet ganska klart för sig vilka spelare han skall använda i så kallade "skarpa lägen". Detta utesluter dock inte att en coach skulle kunna använda sig utav need achievement theory. Att både före och under pågående säsong försöka få

en klar bild av vilka spelare som söker upp respektive undviker utmaningar. Med dessa egenskaper i åtanke kanske coachen får en del svåra val att bli betydligt enklare. De andra tre modellerna inom achievement motivation anser vi att en coach bör ta hjälp av en mental rådgivare eller idrottspsykolog. När det gäller mätinstrumentet GEQ så kan detta med fördel användas om en coach anser det vara befogat. Vem som skall analysera och bedöma testresultatet måste bli en fråga om tid och engagemang.

Avslutningsvis vill vi förklara titeln på detta arbete – Ishockeycoach och idrottspsykolog, kan det vara en och samma person? Givetvis så anser vi att detta inte går att kombinera fullt ut, men tanken att dessa kunskapsdiscipliner närmar sig varandra är ytterst intressant.

7. Referenslista.

7.1 Litteratur.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*.
Lund: Studentlitteratur

Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom (2000) 2:a upplagan. *Introduktion till socialpsykologi*.
Lund: Studentlitteratur.

Hemlin, Johan (2010) *Coaching och Lagbygge*.

Fahlström, Per Göran (2001) *Ishockeycoacher – En studie om rekrytering, arbete och ledarstil*. Umeå: Umeå universitets tryckeri.

Hassmén, Peter, Hassmén, Nathalie & Plate, Johan. (2003). *Idrottspsykologi*. Stockholm:
Bokförlaget Natur och Kultur.

Johnson, Urban, Lindwall, Magnus & Åström, Olle (2002) *Världens bästa lag – om gruppdynamik inom idrotten*. Farsta: SISU Idrottsböcker.

Plate, Johan (1997) *Sans & Balans*. SISU Idrottsböcker.

Svedberg, Lars (2003) *Grupp-psykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund:
Studentlitteratur.

Weinberg, Robert & Gould, Daniel. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*.
Third Edition. Human Kinetics Publishers.

7.2 Rapporter, tidskrifter och uppsatser.

Johnson, Urban, *Copingstrategier hos idrottsutövare på tävlingsnivå*, rapport i: Patriksson, Göran [RED.], (1995), *Aktuell beteendevetenskaplig idrottsforskning. SVEBIS ÅRSBOK 1995*.

Lostin, H., & Sjögren, S. (2008). *Handbollsspelares uppfattningar om lagsammanhållning, motivation och målsättning*. (C-uppsats i psykologi inriktning idrott, 61-90hp). Sektionen för Hälsa och Samhälle: Högskolan i Halmstad.

7.3 Elektroniska referenser.

Internet:

<http://www.idrottsforum.org/features/vetenskap/idrottsvetenskap.html>

Tillgänglig 2010-04-25, Idrottsforum.org, information om idrottsforskning och idrottsvetenskap

http://www.teambuilding.co.uk/Forming_Storming_Norming_Performing.html

Tillgänglig 2010-06-05, The Teambuilding Company, information om Tuckman's teori

8. Bilagor

8.1 Group Environment Questionnaire (GEQ).

GEQ

The GEQ is a general, rather than situation specific, measure of cohesiveness in sport teams.

Administration

Should be completed independently, away from distraction, and not immediately before or after a game.

Scoring

Individual Attractions to the Group-Social (ATGS)		Individual Attractions to the Group-Task (ATGT)	
Item#	Score	Item#	Score
1*		2*	
3*		4*	
5		6*	
7*		8*	
9			
Sum		Sum	
Mean		Mean	
Group Integration-Social (GIS)		Group Integration-Task (GIT)	
Item#	Score	Item#	Score
11*		10	
13*		12	
15		14*	
17*		16	
		18*	
Sum		Sum	
Mean		Mean	

(*) Items are reverse scored.

Each factor is summed and then an average taken for individuals, and then the team.

Scoring:

The GEQ measure these four elements regarding how attractive a group is to its individual members:

1. Attraction to group – task
2. Attraction to group – social
3. Group integration – task
4. Group integration – social

To determine your score simply add you numbers in the brackets below. However, for questions 1,2,3,4,6,7,8,11,13,14,and 17 you should reverse the score (1=9 and 9=1)

Attraction to group – task – 2,4,6,8 (range 4-36)

Attraction to group – social – 1,3,5,7,9 (range 5-45)

Group integration – task – 10,12,14,16,18 (range 5-45)

Group integration – social 11,13,15,17 (range 4-36)

The higher your score on each subscale, the greater you reflect had dimension with the team.

Group Environment Questionnaire (GEO)

Name: _____ Team: _____ Date: _____

This questionnaire is designed to assess your perceptions of your team. There are no wrong or right answers, so please give your immediate reaction. Some of the questions may seem repetitive, but please answer ALL questions. Your personal responses will be kept in strictest confidence.

The following statements are designed to assess your feelings about YOUR PERSONAL INVOLVEMENT with this team. Please CIRCLE a number from 1 to 9 to indicate your level of agreement with each of these statements.

1. I do not enjoy being a part of the social activities of this team.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
2. I'm not happy with the amount of playing time I get.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
3. I am not going to miss the members of this team when the season ends.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
4. I'm unhappy with my team's level of desire to win.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
5. Some of my best friends are on this team.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
6. This team does not give me enough opportunities to improve my personal performance.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
7. I enjoy other parties rather than team parties.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
8. I do not like the style of play on this team.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree
9. For me, this team is one of the most important social groups to which I belong.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Strongly Strongly
Disagree Agree

