



**Gymnastiktränare och lärare i idrott
och hälsa,
en och samma ledare?**
– En observationsstudie om ledarskap

Maja Bökman
Nathalie Lindqvist

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN
Examensarbete 147:2011
Lärarprogrammet 2008 - 2012
Seminariehandledare: John Hellström
Examinator: Jane Meckbach

Sammanfattning

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur ledarskapet påverkas när man är ledare i två olika kontexter. De frågeställningar vi vill besvara är:

- Hur fattas beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen?
- Hur fattar de enskilda ledarna beslut i de olika kontexterna?

Metod

För att besvara frågeställningarna har en kvalitativ kritisk händelse-observation valts som metod. Tre stycken ledare som är yrkesverksamma både som tränare i trupp gymnastik och som lärare i idrott och hälsa har observerats. Tre observationer genomfördes per ledare och kontext. Totalt genomfördes 18 observationer som vardera pågick i 40 minuter.

Observationerna genomfördes kontinuerligt under en treveckorsperiod och dokumenterades med hjälp av observationsscheman och en ljudinspelare. Observationsschemat utgick ifrån ett kontinuum gällande beslutsfattande på en auktoritär och demokratiskt skala.

Resultat

De tre observerade ledarna uppvisar olika former av beslutsfattande. Ledare 1 och 3 fattar fler demokratiska beslut i sin tränarroll än i sin lärarroll, medan ledare 2 uppvisar ett motsatt resultat. Gemensamt för de tre ledarna är att alla fattar fler auktoritära beslut än demokratiska beslut i de båda kontexterna

Slutsats

Det är troligt att tränarrollen och lärarrollen som separata kontexter inte är det som påverkar ledarskapet mest. Situationerna har varit så pass olika att inga tydliga mönster kunnat ses mellan de olika kontexterna. Varje enskild ledares situation har varit individuell. Förmodligen bidrar många olika aspekter till hur beslut fattas.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Bakgrund	2
1.2.1 Utbildningsmaterial och dokument för verksamheten	2
1.3 Teoretisk utgångspunkt.....	3
1.4 Forskningsläge.....	6
1.4.1 Auktoritärt/demokratiskt ledarskap.....	6
1.4.2 Gruppstorlek.....	6
1.4.3 Gruppens och ledarens kön	7
1.4.4 Instruktioner och återkoppling	8
1.4.5 Prioritering av roll och planering	9
1.4.6 Auktoritärt/demokratiskt ledarskap hos tränare/idrottslärare.....	10
1.4.7 Sammanfattning av relevant forskning	11
1.5 Syfte och frågeställningar	11
2. Metod	12
2.1 Procedur.....	13
2.1.1 Utformning av observationsschemat	14
2.1.2 Definition av beslut	15
2.2 Urval	16
2.3 Reliabilitet och validitet.....	17
3. Resultat.....	19
3.1 Hur fattas beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen?	19
3.2 Hur fattar de enskilda ledarna beslut i de olika kontexterna?	20
3.2.1 Ledare 1	20
3.2.2 Ledare 2.....	21
3.2.3 Ledare 3.....	23
4. Sammanfattande diskussion	25
Litteraturförteckning	30

Bilaga 1 Litteratursökning

Bilaga 2 Sammanställning av observationer

Bilaga 3 Exempelmall på beslutsfattande

1. Inledning

1.1 *Introduktion*

Ledarskap är en prioriterad fråga inom flera områden, inte minst inom skola och föreningsidrott. Teorierna om ledarskap och vad som utgör en bra ledare är många. Samtidigt är behovet av bra ledare stort inom både företag, organisationer och i samhället. De flesta människor kommer någon gång i sitt liv att inta ledarrollen. Det kan vara som förälder till sina barn, som lärare i skolan eller som tränare i en idrottsförening. Det är inte heller ovanligt att vara ledare inom flera områden samtidigt. Det ställs höga krav på dagens ledare och egenskaper ställs mot varandra. Man ska vara bestämd och hård för att få saker gjorda men samtidigt vara tillmötesgående, tillgänglig och se till allas bästa. Nutiden kräver att vi är flexibla och kan anpassa ledarskapet efter olika situationer.

I Sverige har synen på ledaren inom flera områden förändrats. Förr fanns chefen eller läraren till för att styra och ge order åt verksamheten. Idag utgår många organisationer från målstyrning och ledaren har en mer riktningsgivande och coachande roll än tidigare. (Hertting 2007, s 13). Forskningen kring ledarskap har utvecklats under tre epoker. Innan 1940-talet kunde ledarskap beskrivas som en värdefull begåvning, en talang eller en medfödd fallenhet. Forskningen gick ut på att hitta ledare med medfödda ledaregenskaper. Från 1940-talet fram till 1970-talet var behaviorismen ett aktuellt tema inom forskningen. Behaviorismen tar fasta på det observerbara – antingen beter man sig som en ledare eller också gör man det inte. Från och med 1960-talet växte en ny syn på ledarskapet fram som än idag dominerar. Ledarskapet kan sedan 50 år tillbaka ses som en process där både deltagare och situation påverkar ledarskapet. (Hertting 2007, s 13)

Idag pratas det om olika ledarstilar, till exempel positiva och negativa ledare och auktoritära och demokratiska ledare. En del hävdar att en bra ledare ska kunna hantera relationer och vara lyhörd, andra menar att en bra ledare ska sätta upp mål och ställa krav. Ledarskap kan ses som någonting medfött, men också som en yrkesroll som man kan utbilda sig inom.

Vi som skriver uppsatsen har för avsikt att jobba både inom föreningsidrotten och inom skolan och vill därför undersöka vad som krävs av oss som framtida ledare. Vi kommer att

arbeta som tränare i trupp gymnastik samt som lärare i idrott och hälsa. Vår förhoppning är att vi med vår uppsats kommer att få en inblick i om ledarskapet påverkas när man är ledare i två olika kontexter.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Utbildningsmaterial och dokument för verksamheten

För att undersöka ledarskapet hos tränare/lärare är det av intresse att ta reda på vad utbildningsmaterialet för respektive kontext säger om ledarskap. I skolan finns nationella mål och riktlinjer som läraren ska förhålla sig till. Som lärare är man skyldig att följa det som står i läroplanen. I tränarrollen kan man välja att läsa Gymnastikförbundets utbildningar för att utvecklas som tränare och för att få passningslicens för olika övningar. Utbildningsmaterialet ger tips och idéer till ledare som vill utvecklas inom idrotten, men i motsats till läroplanen i skolan finna inga krav på hur ledaren ska agera.

1.2.1.1 Lgr 11

I läroplanen, Lgr 11, poängteras vikten av ett demokratiskt ledarskap. Under rubriken ”skolans värdegrund och uppdrag” står det bland annat att skolan skall vara ”öppen för skilda uppfattningar och uppmuntra att de förs fram. Den ska framhålla betydelsen av personliga ställningstaganden och ge möjligheter till sådana” (Skolverket 2011, s 8). Det står även att ”Det är inte tillräckligt att i undervisningen förmedla kunskap om grundläggande demokratiska värderingar. Undervisningen ska bedrivas i demokratiska arbetsformer och förbereda eleverna för att aktivt delta i samhällslivet. Den ska utveckla deras förmåga att ta ett personligt ansvar. Genom att delta i planering och utvärdering av den dagliga undervisningen och få välja kurser, ämnen, teman och aktiviteter, kan eleverna utveckla sin förmåga att utöva inflytande och ta ansvar” (Skolverket 2011, s 8). Läroplanen ger en tydlig bild av vad som förväntas av skolan och dess lärare. Då skolan har ett ansvar att följa det som står i läroplanen bör lärarna anamma ett ledarskap som är demokratiskt i enighet med skolans läroplan.

1.2.1.2 Gymnastikförbundets teoriutbildningar

Gymnastikförbundet har egna utbildningar för aktiva tränare. I både steg1-utbildningen och steg2-utbildningen i teori behandlas ämnet ledarskap. Utbildningsmaterialet är nytt från år 2011 och det är sedan dess krav på att tränare ska gå dessa kurser innan de får passningslicens. Det är därför ett material som många tränare tar del av, inte minst på de högre nivåerna.

I utbildningsmaterialet finns flera teorier och utgångspunkter som berör ledarskap. En av teorierna bygger på ledarnas egenskaper, en annan bygger på ledarnas beteende. Materialet ger läsaren en inblick kring det egna ledarskapet och ger möjlighet till diskussion och reflektion (Hedin 2011, s 1 ff.; Månsson & Gothis 2011, s 1ff.) Det finns inget avsnitt eller stycke i materialet som behandlar huruvida ledaren ska inta en demokratisk eller en auktoritär ledarstil. Istället poängteras vikten av att ge positiv återkoppling, att skapa motivation, att sätta mål och att vara ett föredöme för gruppen. Det handlar om att få gymnasterna så duktiga som möjligt på så kort tid som möjligt och att lyckas behålla dem i gruppen. Uppgiften och resultaten är i fokus. Det som skrivs om ett demokratiskt ledarskap är att ”ledare som ger mycket instruktioner, socialt stöd, positiv feedback och har en övervägande demokratiskt stil får en högre sammanhållning i gruppen” (Hedin 2011, s 19) . Det finns således inga krav på att gymnastiktränaren ska bedriva ledarskapet på ett specifikt sätt.

1.3 Teoretisk utgångspunkt

Lewin genomförde år 1938 en studie med syftet att undersöka hur ledare påverkar grupper och inte bara den enskilda människan. Bland en grupp med tioåringar fann han tre olika ledartyper: den auktoritära, den demokratiska och den abdikerade. Utifrån studien formulerades en teori om de tre ledarskapsstilarna där ledarens aktivitet kopplades till var på skalan från auktoritär till demokratisk (egalitär) de befinner sig (se figur 1). Den auktoritära ledaren är den som tror sig veta bäst och som pekar med hela handen. Den demokratiska ledaren strävar efter delaktighet i gruppen och ser till att mål och grundläggande värden framhålls. Den abdikerade ledaren har låg aktivitet, fattar få beslut och använder sig av låt-gå-metoden. Lewins arbete med auktoritärt, demokratiskt och abdikerat ledarskap har legat till grund för vidare studier kring ledarskap och är än idag en vanlig utgångspunkt i vetenskapliga artiklar och böcker. (Svedberg 2007, s 313)

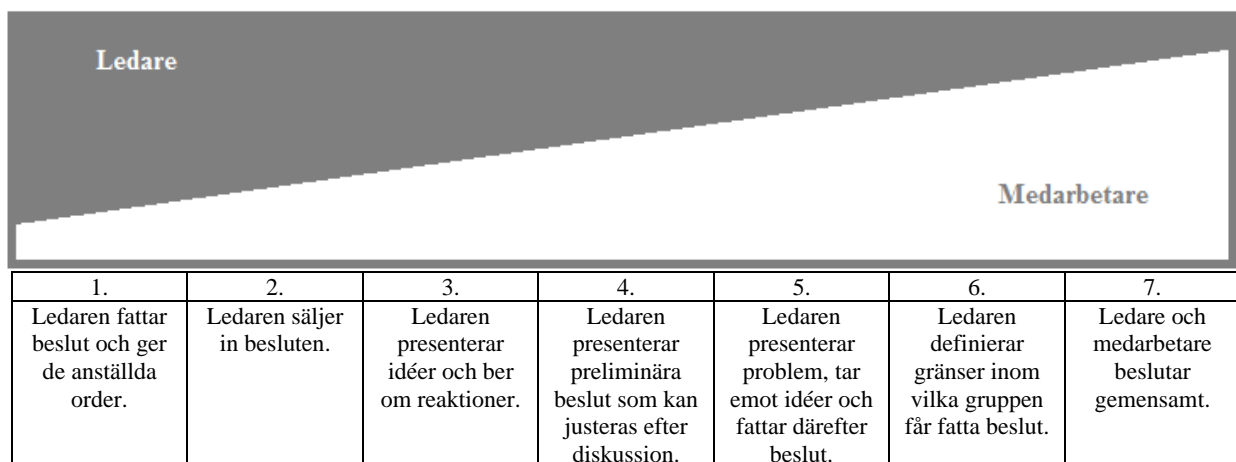


Figur 1: Lewins ledarskapsteori med avseende på auktoritärt-, demokratiskt- och abdikerat ledarskap.

En annan teori som berör beslutsfattandet i en grupp är skapad av forskarna Tannenbaum och Schmidt. Den belyser situationsanpassat ledarskap med fokus på delaktighet och maktfördelning. Teorin utgår från att ledare kan förhålla sig på ett kontinuum (1-7) gällande grad av delegering, ansvar och befogenheter. Ett kontinuum kan ses som en löpande skala från en pool till en annan. Detta kontinuum har schematiserats genom att det har delats in i sju steg (se figur 2). Var på kontinuumet en ledare befinner sig i olika situationer är beroende av ledarens krafter (självförtroende och personlighet), efterföljarnas krafter (efterföljarnas erfarenheter och vilja att ta ansvar) samt situationens krafter (problemets komplexitet och tidspress). (Svedberg 2007, s 326)

← Auktoritärt ledarskap

Demokratiskt ledarskap →



Figur 2: Tannenbaum och Schmidts kontinuum med avseende på auktoritärt och demokratiskt beslutsfattande.

De sju kategorierna förklaras av Tannenbaum och Schmidt enligt nedanstående:

- 1: *Ledaren fattar beslut och ger de anställda order* - medarbetarna har ingenting att säga till om.
- 2: *Ledaren säljer in besluten* - ingen förändring sker av besluten även om medarbetarna kan delge sina åsikter.
- 3: *Ledaren presenterar idéer och ber om reaktioner* – ledaren inbjuder till frågor, medarbetarna är mer engagerade.
- 4: *Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion* – medarbetarna kan ha inflytande på ledarens beslut och beslutet kan ändras efter diskussionen.
- 5: *Ledaren presenterar problem, tar emot idéer och fattar därefter beslut* - medarbetarna får komma med förslag och ledaren beslutar om dessa.
- 6: *Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen får fatta beslut* – ledaren delegerar beslut till medarbetarna, men ledaren är fortfarande ansvarig för resultatet.
- 7: *Ledare och medarbetare beslutar gemensamt* - ledaren tillåter att medarbetarna fattar egna beslut. Medarbetarna ges fullständig frihet.

Vi har valt att i vår studie utgå ifrån den teori som Tannenbaum och Schmidt skapat eftersom vi vill observera det aktiva ledarskapet. Ett eventuellt abdikerat ledarskap skulle i praktiken innebära ett uteblivet ledarskap vilket är svårt att kvantifiera. Teorin utgår inte ifrån att en viss typ av ledarskap är bättre än en annan typ av ledarskap. Det är möjligt att olika kontexter kräver olika grad av auktoritärt- och/eller demokratiskt ledarskap. Även om teorin är tillämpad för beslutsfattande mellan chefer och dess medarbetare anser vi att den går att använda även för tränare/lärare och dess adepter. Eftersom teorin syftar på ledarens beslutsfattande borde den vara applicerbar på olika sorters grupsammansättningar. Teorin har använts vid utformandet av observationsschemat, där de sju kategorierna har legat som grund för det observerade beteendet hos ledarna.

1.4 Forskningsläge

1.4.1 Auktoritärt/demokratiskt ledarskap

Det finns en stor mängd forskning kring auktoritärt och demokratiskt ledarskap. Flera studier (Luthar 1996; Newton & Kuschell 1986; Foels et al. 2000) har visat att grupper i olika sammanhang föredrar ett demokratiskt ledarskap framför ett auktoritärt ledarskap. Foels et al. (2000, s 684) genomförde en META-analytisk studie där 19 stycken vetenskapliga artiklar granskades. Resultatet visade att tillfredsställelsen hos gruppmedlemmarna ökade med ett demokratiskt ledarskap. Eftersom forskningen pekar åt samma håll bör så även vara fallet i vår studie. Gruppens önskemål behöver dock inte överensstämma med ledarens ledarstil.

1.4.2 Gruppstorlek

Forskning har visat att gruppens storlek har betydelse för hur ledarskapet bedrivs. Foels et al. (2000, s 684) kom fram till att gruppens storlek hade en grundläggande betydelse för tillfredsställelsen med ett demokratiskt ledarskap då trivseln tycktes öka när gruppstorleken ökade. En forskare (Mullen et al. 1989, s 157) undersökte hur grupper och ledare samverkar för att påverka trivseln hos medlemmarna. Där fann man att en ökad gruppstorlek resulterade i att ledarna engagerade sig mer i att initiera struktur och ordning i gruppen än vad de gjorde i mindre grupper. Det framgick att en högre grad av struktur och ordning kopplades till en auktoritär ledarstil. En annan forskare (Indik 1965, s 339) fann att medlemmarnas aktiva deltagande minskade med större grupper.

Den tidigare forskningen visar således att större grupper i högre utsträckning önskar ett demokratiskt ledarskap, samtidigt som ledaren i större grupper vill ha mer struktur. Resultatet är motstridigt då gruppmedlemmarnas krav inte stämmer överens med ledarens behov. I större grupper är medlemmarna mindre deltagande, vilket medför att ledaren får ta mer ansvar. Eftersom grupperna i vår studie kommer att variera i storlek kan gruppstorleken ha en inverkan på ledarens sätta att leda gruppen. Det skulle kunna innebära att ledaren i de större grupperna är mer auktoritär för att skapa ordning, men det skulle också kunna innebära att ledaren är mer demokratisk för att hänsyn har tagits till gruppens önskemål. Gruppstorleken kan ha en inverkan på ledarskapet, men i vilken riktning är svårt att avgöra. Flera olika aspekter kan spela in, till exempel ledarens och gruppens pondus.

1.4.3 Gruppens och ledarens kön

Även könsfördelningen i grupper har i vissa studier visat sig påverka ledarens grad av demokratiskt beteende. Foels et al. (2000, s 688) visade på två skilda resultat beroende på om de studerade grupperna var naturligt sammansatta eller skapade för den specifika studien. I de naturligt sammansatta grupperna visade resultatet att medlemmarna blev mer nöjda med det demokratiska ledarskapet om medlemmarna var övervägande kvinnliga. I de skapade grupperna fann man ett motsatt resultat. Newton och Kushell (1986, s 206) har visat att kvinnor är mer missnöjda med ett auktoritärt ledarskap än män. De har även granskat huruvida ledarens kön påverkade ledarskapets utformning. De fann att ledarens kön inte spelade någon avgörande roll för om ledaren utövade ett auktoritärt eller ett demokratiskt ledarskap. Män och kvinnor hade lika stora möjligheter och var lika villiga att bedriva ett auktoritärt/demokratiskt ledarskap. Detta har även bekräftats av Stitt et al. (1983, s 38) som även visade att både manliga och kvinnliga ledare uppvisar samma typ av ledarskap oberoende av om grupperna bestod av manliga eller kvinnliga anhängare. Detta motställer sig tidigare studier.

Vi kommer att observera både manliga och kvinnliga ledare. Enligt den sistnämnda studien ska könet på ledaren inte ha någon betydelse för hur ledarskapet ter sig. Då vi undersöker ledarnas beslutfattande och vill göra jämförelser mellan dessa är det positivt att ledarskapet inte skiljer sig åt mellan män och kvinnor. Det är svårt att dra några paralleller hos ledarna om ledarskapet ser annorlunda ut beroende på kön. Det finns däremot anledning att tro att ledarskapet kan påverkas av gruppens kön. Eftersom de undersökta ledarnas grupper kommer att ha olika könssammansättningar kan detta vara en faktor att ha i åtanke. Ledarnas grupper kommer att skilja sig åt både inom kontexterna samt mellan kontexterna. Det kan därmed vara svårt att dra några jämförande slutsatser utifrån hur gruppens kön påverkar ledarskapet. Vi kan däremot se om de enskilda ledarnas ledarskap förändras när gruppens könssammansättning är annorlunda. Det är dessutom en av ledarna som främst är ledare för det manliga könet. Det kan möjligtvis kopplas till Newton & Kushell (1986, s 206) som visat att män är mindre missnöjda än kvinnor med ett auktoritärt ledarskap.

1.4.4 Instruktioner och återkoppling

Studier som har jämfört ledarskapet hos ledare med dubbla roller som tränare och lärare har kommit fram till flera viktiga skillnader och likheter som är intressanta för vår studie. I vilken utsträckning och på vilket sätt en ledare ger instruktioner och återkoppling är av intresse för vår studie då detta kan ha ett samband med vilken ledarskapsstil som används. Hardin (1999, s 143 ff.) hade som syfte att identifiera och jämföra kontraster i undervisningen för ledare med dubbla roller som tränare och lärare. Studien visade att ledare i allmänhet inte uppvisar samma pedagogiska egenskaper i sin tränarroll som i sin idrottsläraryroll. En tydlig skillnad återfanns i hur ofta ledare gav instruktioner till sina adepter. I tränarrollen gavs i större utsträckning instruktioner kring taktik, teknik och färdighetsträning. I lärarrollen ville man fokusera på att eleverna var fysiskt aktiva och därför gavs färre instruktioner. En studie gjord av Kwon, Pyun & Kim (2010, s 140 ff.) uppvisar liknande resultat. I den undersökte bland annat huruvida hypotesen ”i tränarrollen ger man oftare instruktioner än i lärarrollen” stämde. Resultaten visade att man i tränarrollen mer frekvent gav sina adepter instruktioner i jämförelse med lärarrollen. Ett annat resultat av studien var att man i tränarrollen hade mer tid att ge återkoppling vilket kunde bero på att man hade mer tid i undervisningen. I tränarrollen var man dessutom bättre på att ge positiv återkoppling medan man i lärarrollen gav mer negativ återkoppling. De två hypoteserna ”i tränarrollen ger man mer positiv återkoppling än i lärarrollen” och ”i tränarrollen är man bättre på att ge socialt stöd än i lärarrollen” bekräftades. Två andra forskare, Rupert & Buschner (1989, s 54 f.), observerade personer i den dubbla rollen som basebolltränare och idrottslärare med avseende på instruktionsbeteenden. Resultatet visade att det fanns skillnader i form av mål, aktiviteter och kön. Det framkom dock inga skillnader, i motsats till vad de tidigare studierna visat, gällande instruktioner före och under träningen/lektionen. Studien visade i enighet med andra studier att betydligt mer beröm gavs i tränarrollen än i idrottsläraryrollen, även om tränarna i båda sammanhangen var dåliga på att ge återkoppling.

Forskningen pekade på att man som tränare oftare gav instruktioner till sina atleter än vad man som idrottslärare gjorde till sina elever. Rupert & Buschner (1989, s 54 f.) motsatte sig detta då de menar på att skillnader endast återfanns i andra delar så som mål och aktiviteter och inte gällande instruktioner. Det kan bero på att ledarna generellt sett var dåliga på att ge återkoppling. Det är svårt att jämföra mängden återkoppling om ledaren ger lite återkoppling oavsett sammanhang. Forskningen var överens om att man som tränare gav mer positiv

återkoppling till sina adepter än vad man gjorde i idrottslärarrollen. En av anledningarna till resultatet kan vara att undervisningsgruppen är större i skolan än vad den är i idrottssammanhang. Det är inte ovanligt att man som tränare har extra hjälptränare medan man som idrottslärare ofta står ensam. Har man ett färre antal adepter har man också mer tid till varje person. Resultatet verkar därför rimligt. Instruktionsbeteenden hos tränare/idrottslärare är intressant för vår studie då vi är ute efter att granska hur ledaren tar beslut i olika situationer. Vi har i vår studie valt att bortse från instruktioner, men eftersom instruktioner kan innefatta vissa typer av beslut är denna studie av betydelse.

1.4.5 Prioritering av roll och planering

Flera studier har visat att ledare föredrar tränarrollen framför idrottslärarrollen. Enligt Hardin (1999, s 143 ff.) kände sig ledaren mer uppskattad för sin roll som tränare och fick ett större erkännande. Enligt studien såg ledaren en större press att lyckas med sitt ledarskap i sin tränarroll än i sin idrottslärarroll, vilken ansågs bero på att anställningstryggheten var beroende av lagets prestation. Det har visat sig att man som ledare lägger ner olika mängd planering inför sina träningar jämfört med sina idrottslektioner. Enligt Hardin (1999, s 143 ff.) lade samtliga ledare ner mer tid på sin planering med sina atleter än med sina elever under skolidrotten. Rupert & Buschner (1989, s 54 f.) kommer i sin studie fram till att det var stora skillnader i form av mål och syften mellan träningarna och idrottslektionerna. Tränaren hade höga krav och mål på sina atleter, vilka hade satts upp av tränaren själv. I idrottslärarrollen fanns syften och mål med undervisningen redan uppsatta utifrån skolplanen. Ledaren hade därmed mer beslutsrätt inom tränarrollen och kunde själv sätta upp riktlinjer för hur träningen skulle genomföras och vad som skulle ingå i planeringen. Rupert & Buschner (1989, s 54) uppgav att samtliga intervjuade ledare föredrog tränarrollen framför idrottslärarrollen. En av anledningarna var att atleterna var mer motiverade och hade större motoriska färdigheter än eleverna.

Motivationen hos både ledare och adepter kan präglade det ledarskap som utövas. Om ledaren känner att ansträngningsgraden och motivationen hos sina adepter är hög kan detta rimligtvis leda till att ledaren släpper på reglerna och den auktoritära ledarskapsstilen eftersom adepter har ett eget driv. På så sätt borde man enligt ovanstående studier kunna vara mer demokratisk i sitt ledarskap i tränarrollen jämfört med i idrottslärarrollen. Om man som ledare känner en större press att lyckas som tränare än som idrottslärare är det möjligt att ledaren

lägger ner mer tid och energi på den gruppen. Detta visade sig stämma då ledarna i de tidigare studierna lade ner mer tid på planering inför träningarna än inför idrottslektionerna. Beroende på ledarens mål och prioriteringar kan ledarskapet skilja sig åt i de olika kontexterna. En tänkbar slutsats är att ledaren är mer demokratisk i sin tränarroll eftersom han/hon vill visa sin skicklighet som tränare genom en bra gruppsammanhållning. En annan tänkbar slutsats är att ledaren är mer auktoritär i sin tränarroll eftersom han/hon vill visa sin skicklighet som ledare genom gruppens prestation där en auktoritär ledarstil möjligen kan vara gynnande.

1.4.6 Auktoritärt/demokratiskt ledarskap hos tränare/idrottslärare

Många studier har skrivits kring auktoritärt och demokratiskt ledarskap. Dock har bara en studie funnits där tränare och idrottslärare har jämförts med varandra. I den studien (Kwon, Pyun & Kim 2010, s 141) framkom det att adepterna ansåg att det fanns stora skillnader i demokratiskt beteende hos sin ledare. I idrottsundervisningen ansåg adepterna att läraren var mer demokratisk än i tränarrollen. Hypotesen ”i idrottslärarrollen uppvisar man ett mer demokratiskt ledarskap än i tränarrollen”, bekräftades samtidigt som hypotesen ”i tränarrollen uppvisar man ett mer auktoritärt ledarskap än i idrottslärarrollen” inte kunde bekräftas då man kom fram till att det var situationen som avgjorde om ledaren var auktoritär och inte tränarrollen eller idrottslärarrollen. Rupert & Buschner (1989, s 55) kom fram till att ledare var mer effektiva som lärare vilket sparade värdefull undervisningstid.

Kwon, Pyun & Kim (2010, s 141) har dragit slutsatsen att ledaren är mer demokratisk i idrottslärarrollen jämfört med tränarrollen, vilket är intressanta resultat. Det är dock svårt att relatera dessa resultat till vår studie. Kwon, Pyun & Kim utgår ifrån adepternas synvinkel och adepterna har dessutom träningar/idrottslektioner med samma ledare. Dessa förutsättningar är inte desamma som i vår studie, men det är en faktor att ha i åtanke. Gruppmedlemmarnas tillfredsställelse skulle kunna påverka ledarskapet.

Ledarskapets effektivitetsnivå kan i Rupert & Buschners studie (1989) varken kopplas till ett auktoritärt- eller ett demokratiskt ledarskap, men det är inte svårt att tro att ett auktoritärt ledarskap där ledaren pekar med hela handen också genererar en högre effektivitet.

1.4.7 Sammanfattning av relevant forskning

- Grupper i olika sammanhang föredrar ett demokratiskt ledarskap framför ett auktoritärt ledarskap.
- Gruppstorlekens påverkan på huruvida en ledare är demokratisk eller auktoritär har visat motstridiga resultat. Större grupper önskar i högre utsträckning ett mer demokratiskt ledarskap medan ledaren i större grupper vill ha mer struktur.
- Gruppens kön har visat på motsägande resultat i tidigare forskning. En studie menar att kvinnor i högre grad önskar ett demokratiskt ledarskap. En annan studie visar på samma resultat i verkliga grupper även om resultatet i skapade grupper motsätter sig detta.
- Ledare föredrar tränarrollen framför idrottslärarrollen. En av anledningarna var att atleterna var mer motiverade.
- Hypotesen ”i idrottslärarrollen uppvisar man ett mer demokratiskt ledarskap än i tränarrollen” har bekräftats.

1.5 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur ledarskapet påverkas när man är ledare i två olika kontexter. De frågeställningar vi vill besvara är:

- Hur fattas beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen?
- Hur fattar de enskilda ledarna beslut i de olika kontexterna?

2. Metod

För att besvara syftet med studien har observation valts som metod. Metodvalet anses lämpligt för problemområdet på grund av flera aspekter. För det första är urvalet av lärare i idrott och hälsa som också är tränare i trupp gymnastik litet och det är inte generaliserbarheten vi söker. Vi vill istället få en mer djupgående förståelse för hur ledarskapet ser ut hos ledarna i de olika kontexterna. Med observation är det möjligt att genomföra en undersökning som ger oss både kvalitativa och kvantitativa inslag (Hassmén & Hassmén 2008, s 267). Vi kan genom vald metod titta på hur många gånger samt i vilka situationer ett visst beteende förekommer. Vidare kan vi se om det finns några samband mellan beteende och situation.

Observation kan ses som ett pålitligt sätt att samla information om grupper eftersom det är en metod som bygger på det som faktiskt sker. Metoden utreder alltså inte vad en person *säger* att den gör eller tänker. (Einarsson & Hammar 2002, s 23). Det är troligt att ledarna själva inte är medvetna om sitt beteende i alla situationer. Eftersom vi är intresserade av ledarens verkliga agerande och inte ledarnas egna uppfattningar om sitt beteende anses metodvalet vara relevant för undersökningen.

Observation är en metod som är att föredra när man studerar grupper som annars kan vara svåra att studera. Det kan till exempel handla om känsliga frågor eller situationer där det finns ett förväntat *rätt svar*. (Einarsson & Hammar 2002, s 23) Eftersom ledarskap handlar om personliga egenskaper och egna kvaliteter kan det vara svårt att skatta sig själv på ett objektivt sätt. Det är därför fördelaktigt att utomstående personer observerar ledarskapsbeteendet. Metoden kräver inte att den observerade delger information utan informationen insamlas direkt genom den observerades handlingar. Med observation minskar dessutom risken för att undersökningsspersonerna selektivt väljer ut vad han eller hon vill berätta. (Hassmén & Hassmén 2008, s 265)

Det finns en mängd inriktningar och tillvägagångssätt när man använder metoden observation. Vi har valt att genomföra en kvalitativ kritisk händelse-observation (Johansson & Svedner 2010, s 45), även om vi också tar hänsyn till kvantiteten. Vi som observatörer dokumenterar endast när ett kritiskt skede inträffar, det vill säga varje gång ledaren tar ett beslut. Inriktningen var relevant eftersom syftet var att undersöka auktoritärt och demokratiskt ledarskap med avseende på beslutsfattande. Vi kunde med hjälp av kritisk händelse-

observation löpande dokumentera när beslut togs av ledaren och vilken grad av auktoritärt/demokratiskt beslutsfattande som uppvisades.

2.1 Procedur

I studiens första skede skapades en idé som sedan utformades till att bli forskningsbar. Syftet formulerades, teoretiska utgångspunkter undersöktes och litteraturgenomgången påbörjades. Tidigare forskning söktes främst via databaserna Proquest som är en sammanställning av databaserna ERIC (pedagogik), PsycINFO (psykologi) och Sociological Abstracts (sociologi). Eftersom ämnet berörde pedagogik var det i huvudsak databasen ERIC som genererade relevant forskning för studien. Även tidsskrifter från GIH:s tidsskriftslista genomsöktes. I litteraturgenomsökningen fann vi en teori om auktoritärt och demokratiskt ledarskap. Med hjälp av den valda teorin skapades frågeställningar som vi fann intressanta att undersöka. Den metod som ansågs besvara syfte och frågeställningarna på bästa sätt valdes. Eftersom frågeställningarna var av kvalitativt slag stod valet mellan intervju och observation. Efter ett noggrant övervägande valdes metoden observation eftersom det gav oss möjligheten att se det som verkligen hände. Ett observationsschema utformades. Två pilotstudier genomfördes, en med en skolklass och en med en gymnastikförening. Efter pilotstudierna gjordes mindre justeringar av observationsschemat, vilket förklaras närmare i nästa avsnitt.

När genomförandet hade planerats påbörjades observationerna. Deltagare till studien uppsöktes via e-post och därefter kontaktades de tre ledarna via telefon. Tidpunkten för observationerna bestämdes utifrån deltagarnas möjlighet att delta. Då deltagarnas respektive träningar och lektioner till viss del var begränsade fick observatörerna vara anpassningsbara för de tider som var tillgängliga. Tre observationer genomfördes per ledare och kontext. Varje ledare observerades därmed sex gånger och totalt genomfördes 18 observationer. Varje observation var 40 minuter lång. Antalet observationer kan ses som få, men det har inte varit möjligt att genomföra fler observationer på grund av tidsaspekten. Lektionerna i idrott och hälsa och träningarna delades in i tre delar: i början, i mitten och i slutet. Varje del observerades en gång under 40 minuter. Träningarna var längre än lektionerna (två till tre timmar) och därför genomfördes två observationer efter varandra med varje ledare vid ett av träningstillfällena. Detta för att tiden var begränsad. Observationerna genomfördes kontinuerligt under en treveckorsperiod och dokumenterades med hjälp av

observationsscheman och en ljudinspelare. Observatörerna var placerade så att de hela tiden hörde vad ledaren sa. Vid vissa tillfällen innebar detta en förändring av placeringen i rummet för observatörerna. Observatörerna deltog ej aktivt i upplägg och undervisning utan var fullständiga observatörer.

Resultatet från observationerna bearbetades genom att det handskrivna materialet renskrevs i ett nytt dokument. Sammanställningen gick ut på att bestämma kvantiteten av ett visst beslutsfattande. Observatörernas enskilda observationsscheman jämfördes och eventuella omkategoriseringar av beslut gjordes med hjälp av tidsangivelserna och ljudinspelningarna. Besluten som tagits granskades och viktiga och återkommande citat valdes ut. Ledarnas beslutsfattande sammanställdes och de två kontexterna jämfördes först med varandra. Därefter jämfördes ledarnas beslutsfattande individuellt i de två kontexterna.

2.1.1 Utformning av observationsschemat

Den valda ledarskapsteorin består av ett kontinuum skapat av forskarna Tannenbaum och Schmidt vilket behandlar beslutsfattande hos ledare. Kontinuumet ligger till grund för det observationsschema som utformades. Ett kontinuum består av en löpande skala som kan delas in i oändligt små delar och därför kan de sju kategorierna inte helt exkludera varandra. Vi har valt att definiera kategori 1 och 2 som auktoritära beslut (ledaren ger order), kategori 3 – 5 som konsulterande beslut (ledaren rådfrågar gruppen) och kategori 6 och 7 som demokratiska beslut (ledaren och gruppen beslutar gemensamt). Detta för att tydliggöra åt vilket håll ledarna lutar åt på kontinuumet.

Justeringar har gjorts från det ursprungliga kontinuumet. Kategori 7 ändrades från ”Ledaren och adepterna beslutar tillsammans” till ”ledaren beslutar att adepterna ges full frihet”. Detta för att den första beskrivningen var diffus och även kunde passa in under beskrivningen för de andra kategorierna. Den nya formuleringen gjorde det lättare för oss observatörer att kategorisera in rätt beslut i denna kategori. De viktigaste orden i de olika kategorierna fetmarkerades för att tydliggöra varje kategoris ståndpunkt. I rutsystemet lades rubriken *tid* till för att för att möjliggöra återblickar i ljudinspelningen samt för att underlätta jämförandet av observatörernas respektive observationsscheman. Ett försättsblad lades till med allmän information, exempelvis lektionsupplägg. Kategorierna ser ut som följande:

Tabell 1: Observationsschemats sju kategorier.

Auktoritära beslut (Ledaren ger order)		Konsulterande beslut (Ledaren rådfrågar gruppen)			Demokratiska beslut (Ledaren och gruppen beslutar gemensamt)	
Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Exempel: Nu ska vi köra spökboll!	Exempel: Nu ska vi köra spökboll eftersom vi ska öva på kärnkast.	Exempel: Nu ska vi köra spökboll, är ni med på det?	Exempel: Ledaren: Nu ska vi köra spökboll med 4 lag. Eleverna: Kan vi inte köra med 2 lag? Ledaren: okej vi kör spökboll med 2 lag.	Exempel: Ledaren: Idag skulle vi spela spökboll, men vi har bara en boll, har ni några förslag på hur vi kan göra? Eleverna: vi kan köra på halvplan med fotboll på andra sidan. Ledaren: Okej så gör vi.	Exempel: Idag får ni välja om ni vill spela spökboll, basket eller badminton.	Exempel: Ni får göra vad ni vill i 10 minuter.
Tid:	Tid:	Tid:	Tid:	Tid:	Tid:	Tid:

2.1.2 Definition av beslut

Ett *Beslut* definieras i Nationalencyklopedin (2011) som ”val av olika handlingsalternativ”. Vi har valt att utveckla denna definition för att tydliggöra vad ett beslut innebär för oss. Ett beslut fattas när ledaren tar initiativ till en förändring. Ledaren gör ett val som berör gruppen. Ledaren kan då förmedla besluten på olika sätt. Dessa kan vara både planerade och intuitiva. I enighet med vårt observationsschema kan ett beslut förmedlas genom order, genom konsultation med gruppen eller genom en gemensam överenskommelse med gruppen.

För att göra denna observation hanterbar har vi varit tvungna att avgränsa oss i vilka beslut som registrerats i observationsschemat. De beslut som har registrerats har fokuserat på *vad* adepterna ska göra och inte *hur*. Ett exempel på ett *vad-beslut* som registrerats är ”plocka bort redskapen”. Instruktioner har *inte* registrerats även om de skulle kunna tolkas som beslut i vissa situationer. Ett exempel på det kan vara ”hoppa högre”. Detta har inte registrerats eftersom det beskriver *hur* någonting ska genomföras. Vi har valt att göra denna avgränsning då *vad-beslut* är möjliga att utföra medan instruktioner kan vara svåra för adepterna att

fullfölja. Att ”hoppa högre” kan ses som ett mål att sträva efter vilket för stunden kan vara svårt att uppnå.

De beslut som registrerats har varit riktade från ledaren till adepterna. Vid de tillfällen då adepterna har ställt frågor som ledaren svarat på har inga beslut registrerats. Vi ville att ledaren skulle ta initiativ till beslutet eftersom det var ledarens beslutfattande som undersöktes. Besluten som registrerades kunde vara riktade till både gruppen och till enskilda individer. Vi har valt att bortse från beslut som inte är menade att genomföras i nutid. När ledaren tar beslut om vad som ska ske senare har detta förbisetts, till exempel ”i slutet av lektionen vill jag att alla hjälper till med bortplockning”. Detta för att minimera beskrivningar av någonting som kommer att beslutas om senare. Samma beslut som har upprepats flera gånger efter varandra har endast registrerats som ett beslut eftersom ledaren bara har gjort ett val. Utifrån observationsschemat och våra definitioner och avgränsningar sammanställdes ett exempelblad med inkategoriserade beslut (se bilaga 3).

2.2 Urval

Eftersom studien undersöker ledarskapet hos både tränare i trupp gymnastik och lärare i idrott och hälsa har urvalet varit begränsat. Vi har främst sökt oss till tränare och lärare bosatta inom Stockholmsområdet och närliggande regioner. Det beror på att metoden observation krävde att vi var närvarande vid varje observationstillfälle. Vi valde även att kontakta personer från andra delar av Sverige för att försäkra oss om att hitta ledare att observera. Detta visade sig inte behövas då lämpliga ledare var tillgängliga i närliggande kommuner.

Två av ledarna som deltog i studien tillfrågades på tidigt stadium då vi hade vetskap om att de var aktiva tränare och lärare. Vårt mål var att hitta tre deltagare och därför kontaktades samtliga gymnastikföreningar i Stockholm via e-post. Vi fann tre lämpliga ledare som ville delta i studien, två kvinnliga ledare (ledare 1 och ledare 3) och en manlig ledare (ledare 2).

Valet av ledare baserades på att de var välutbildade trupp gymnastiktränare med licenser inom flera områden samt att de var utbildade och verksamma lärare i idrott och hälsa. Detta gjorde att vi kunde försäkra oss om att de var kunniga inom båda dessa områden. Vår ambition var från början att finna tre ledare som tränade/undervisade adepterna i samma ålder. Detta fick vi

frånga då vi inte fann tre kandidater med denna inriktning. Ingen hänsyn togs till ledarens kön på grund av det begränsade urvalet.

2.3 Reliabilitet och validitet

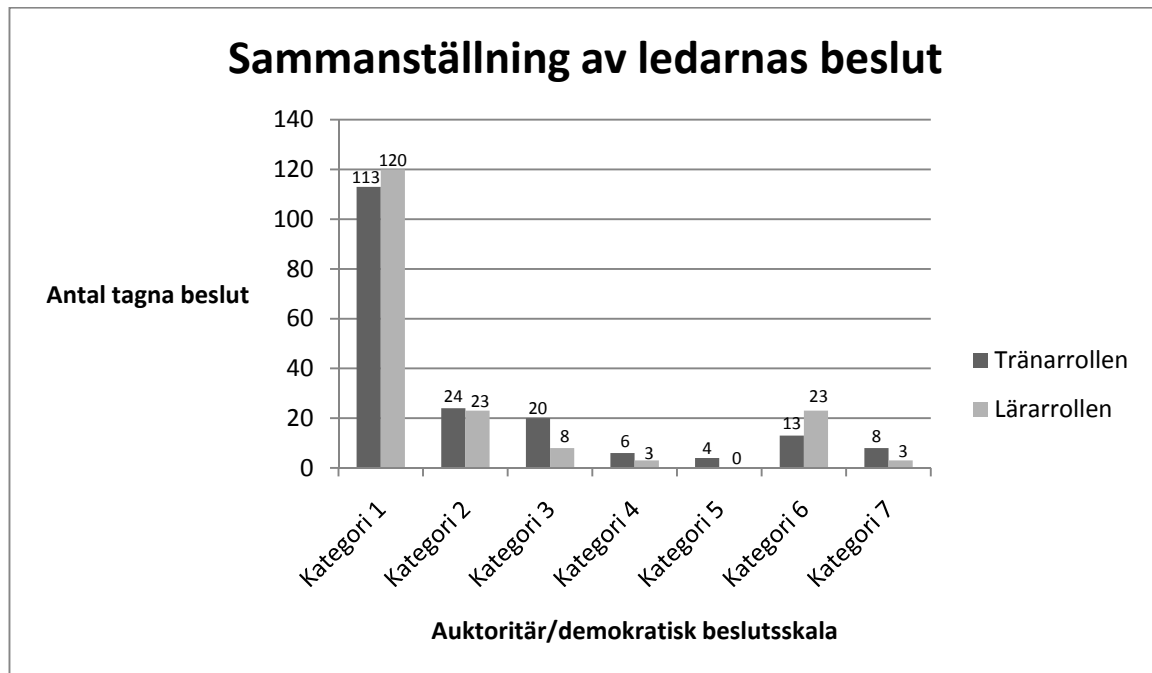
Reliabilitet är ett begrepp som är av betydelse i forskningsstudier. En studie har hög reliabilitet om en mätning i stor utsträckning kan upprepas. Om exempelvis två observationer med samma förutsättningar utförs tätt efter varandra bör resultatet som framkommer vara detsamma. Reliabiliteten handlar därmed om säkerheten och noggrannheten i de observationer som är utförda. (Hassmén & Hassmén 2008, s 122). Vi har försökt att öka reliabiliteten på flera sätt. En teori skapad av två forskare med färdiga kategorier låg till grund för vårt observationsschema. Vi definierade på tidigt stadium vad ett *beslut* är, samt avgränsade vad som skulle registreras. Detta bidrog till att det tydligt framgick hur vi skulle dokumentera våra resultat. Reliabiliteten hade dock kunnat vara högre inom ett par områden. Det är en komplex process att utföra observationer inom ledarskap. Det har varit svårt att vara fullkomligt neutral och objektiv. Trots att vi har varit noggranna med förberedelserna och utformat ett observationsschema baserat på tidigare vetenskap kan vissa tolkningar ha påverkat resultatet. Vår studie har undersökt beslutsfattande i levande miljöer vilket gör att vi kan ha missat beslut och/eller kategoriserat in beslut i fel kategori.

Förutom reliabilitet är det viktigt att forskningsstudien har hög validitet. Validitet handlar om giltigheten i det som observeras, och därmed om studien har lyckats att mäta det som var avsett att mäta. (Hassmén & Hassmén 2008, s 136). Genom forskningsprocessens gång har vi gjort medvetna val för att försöka stärka validiteten. Vi har varit två observatörer med två olika observationsscheman vid varje observationstillfälle. Detta har gjort att vi i efterhand har kunnat jämföra våra resultat för att säkerställa att registreringen varit konsekvent. Vi har även med hjälp av en ljudinspelare spelat in ledarna under deras träningar/lektioner. Deltagarna hade ingen vetskap om *vad* i deras ledarskap som vi undersökte vilket medförde att vi kunde se deras verkliga ledarskap. Vår studies validitet hade kunnat styrkas om fler observationer hade varit möjliga att utföra. Om observationerna genomförts mer kontinuerligt och under en längre period hade troligen deltagarna hunnit vänja sig vid situationen. Det hade bidragit till att deltagarna känt sig mer bekväma och därmed inte påverkats av oss observatörer. Giltigheten i observationerna kan ha påverkats av dagsformen både hos oss som observatörer

och hos ledarna då de vid ett par tillfällen observerades flera gånger under samma dag. Eftersom vi var bekanta med två av ledarna sedan tidigare kan detta ha inverkat på resultatet. Validiteten har även påverkats negativt av att ledare 1:s första lektion i idrott och hälsa inte var ändamålsenlig eftersom den inte enbart leddes av ledare 1. Antalet fattade beslut kan därför ha påverkats av detta. Resultaten som vi har fått fram har liten generaliserbarhet då vi endast observerat tre ledare. Ingen hänsyn har som tidigare nämnts tagits till kön, varken bland ledare eller adepter. Det kan tänkas att studien hade tagit andra svängar om *endast* kvinnliga eller manliga ledare hade observerats. Trots detta tror vi att de mönster och processer som framkommit i studien hade kommit till uttryck även i andra ledarkonstellationer, även om betoningen mellan och inom processerna kunnat vara annorlunda.

3. Resultat

3.1 Hur fattas beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen?



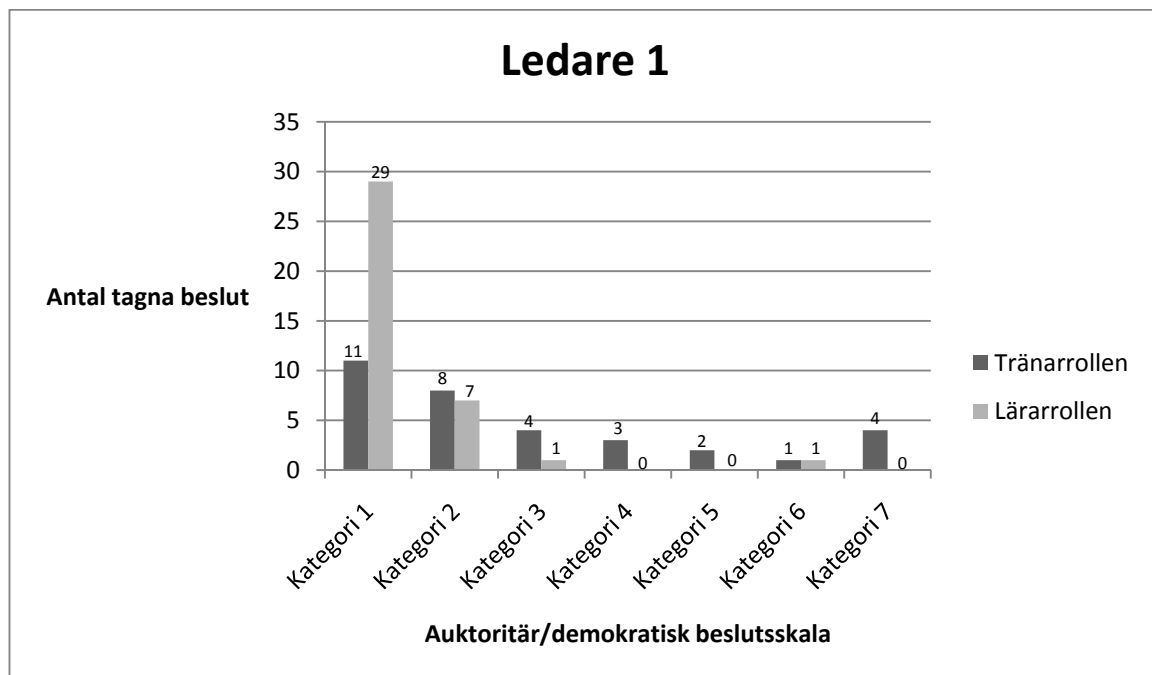
Figur 3. Totalt antal beslut fattade av de tre ledarna i deras olika roller.

Diagrammet visar att en stor majoritet av besluten i både tränarrollen och lärarrollen har fattats i kategori 1, det vill säga är mest auktoritära utifrån kontinuumet. Nämnvärda skillnader återfinns i kategori 3 (20 beslut respektive 8 beslut) och kategori 6 (13 beslut respektive 23 beslut). Vi har valt att definiera kategori 1 och 2 som auktoritära beslut (ledaren ger order), kategori 3-5 som konsulterande beslut (ledaren rådfrågar gruppen) och kategori 6 och 7 som demokratiska beslut (ledaren och gruppen beslutar gemensamt). I tränarrollen tas 137 auktoritära beslut, 30 konsulterande beslut och 21 demokratiska beslut. Totalt har 188 beslut fattats i tränarrollen. I lärarrollen tas 143 auktoritära beslut, 11 konsulterande beslut och 26 demokratiska beslut. Totalt har 180 beslut fattats i lärarrollen. Ledarna i tränarrollen och lärarrollen uppvisar ett liknande beslutsfattande när det gäller totalt antal fattade beslut (188 beslut respektive 180 beslut). De uppvisar också ett liknande beslutsfattande när det gäller antalet auktoritära beslut (137 beslut respektive 143 beslut) och demokratiska beslut (21 beslut respektive 26 beslut). Den största skillnaden återfinns i antalet konsulterande beslut, där man i tränarrollen fattar fler beslut (30 beslut respektive 11 beslut).

De olika kontexterna uppvisar växelvis olika sorters beslutsfattande. Exempelvis är fler beslut i kategori 6 fattade av lärarna medan fler beslut i kategori 7 är fattade av tränarna. Beslutsfattandet i tränarrollen och lärarrollen uppvisar liknande resultat även om fler antal konsulterande beslut fattas i tränarrollen.

3.2 Hur fattar de enskilda ledarna beslut i de olika kontexterna?

3.2.1 Ledare 1



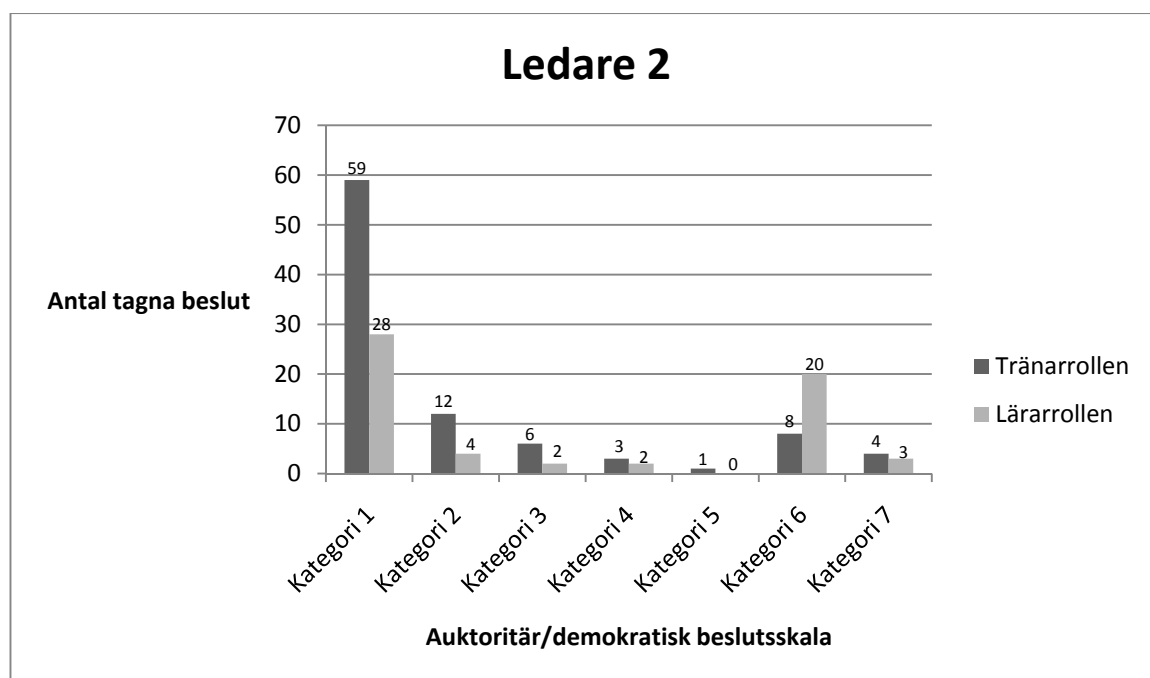
Figur 4. Ledare 1:s enskilda beslutsfattande i de olika rollerna.

I tränarrollen togs 19 auktoritära beslut, 9 konsulterande beslut och 5 demokratiska beslut. Ledare 1 tog totalt 33 beslut i tränarrollen. Beslut togs inom samtliga sju kategorier. Flertalet beslut ledde till att gymnasterna blev självständiga under en längre tid. Exempel på dessa är ”jogga i 7 minuter” (kategori 1), ”vi tar bort klossarna och samlas om 5 minuter” (kategori 1) och ”träna på piksittande så att ni klarar det i friståendet” (kategori 2). Träningsupplägget gick på rutin och gymnasterna var beredda på vad som skulle hända. Under träningarna togs få beslut i helgrupp. Istället var många beslut individuella och riktade sig till en eller två personer. Exempel på individuella beslut var ”bestäm vad du vill köra!” (kategori 7), ”på tumbling kan du väl börja bakåt [diskussion med gymnasten]. Okej kör ett framåtvarv och sen bakåt” (kategori 4) och ”välj 10 x 5 styrkeövningar” (kategori 6).

I lärarrollen togs 36 auktoritära beslut, 1 konsulterande beslut och 1 demokratiskt beslut. Ledare 1 tog totalt 38 beslut i lärarrollen. Beslut togs ej inom samtliga sju kategorier, utan enbart i kategori 1,2,3 och 6. Det framkommer tydligt att fler beslut kategoriserats in åt vänster i tabellen. Flertalet beslut var korta och behövde upprepas flera gånger. Exempel på dessa beslut var ”håll i bollen” (kategori 1) och ”lyssna” (kategori 1). Totalt sett togs få beslut under samtliga lektioner. Däremot gavs instruktioner i större mängd vilket inte registrerades. Lektion 1 var inte ändamålsenlig för observationen då ledaren inte själv genomförde hela lektionen. Ledaren ansvarade för samling och uppvärmning men ej för huvudaktiviteten.

Ledare 1 uppvisar ett ledarskapsbeteende gällande beslutsfattande som skiljer sig åt till viss del i tränarrollen och lärarrollen. Både i tränarrollen och i lärarrollen fattas övervägande auktoritära beslut. Skillnaden återfinns i antalet konsulterande beslut (9 beslut respektive 1 beslut) och demokratiska beslut (5 beslut respektive 1 beslut). I tränarrollen fattas betydligt fler auktoritära beslut än i lärarrollen. I tränarrollen leder besluten till en längre aktivitet hos gymnasterna. I lärarrollen var besluten inriktade på vad som skulle ske under en kortare tid. Det fattas totalt sett få beslut i de båda kontexterna i jämförelse med de andra observerade ledarna.

3.2.2 Ledare 2



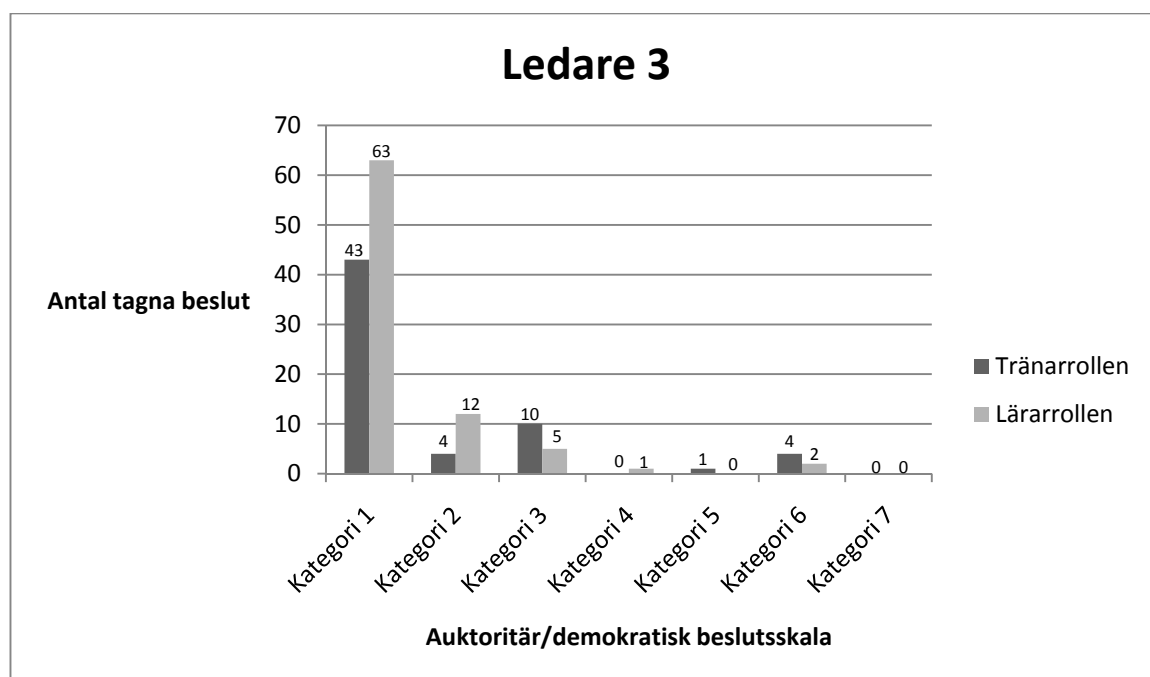
Figur 5. Ledare 2:s enskilda beslutsfattande i de olika rollerna.

I tränarrollen togs 71 auktoritära beslut, 10 konsulterande beslut och 12 demokratiska beslut. Ledare 2 tog totalt 93 beslut i tränarrollen och inom samtliga sju kategorier. Det framgår tydligt att fler beslut är av ett mer auktoritärt slag utifrån kontinuumet. Flertalet beslut var korta och markerade tydligt vad som skulle göras. Exempel på dessa är ”Nu kommer ni hit” (kategori 1), ”ställ er upp” (kategori 1) och ”gå på dubblar” (kategori 1). Under träningarna togs flertalet beslut i helgrupp. Exempel på dessa var ”nu kör ni tre varv med det här” (kategori 1) och ”ni ser trötta ut, ska vi ta paus?... [diskussion med gruppen] okej vi tar frukt” (kategori 5). Det togs även ett fåtal individuella beslut, exempelvis ”vad ska du köra? [gymnasten bestämmer]” (kategori 7) och ”kör egen uppvärmning, klarar du av det?” (kategori 3).

I lärarrollen togs 32 auktoritära beslut, 4 konsulterande beslut och 23 demokratiska beslut. Ledare 2 tog totalt 60 beslut i lärarrollen och inom alla kategorier utom kategori 5. Flertalet av de auktoritära besluten var korta. Exempel på dessa var ”tyst” (kategori 1), ”verkställ nu” (kategori 1), och ”sätt igång nu” (kategori 1). De beslut som kategoriserats in som demokratiska ledde till en längre aktivitet hos eleverna. Beslut som tagits i dessa kategorier är till exempel ”välj en fördel tillsammans i gruppen” (kategori 6), ”dela in er i egna lag, hälften på varje sida” (kategori 6) och ”ni är domare åt er själva” (kategori 7). Huvudaktiviteten präglades av att eleverna var aktiva i beslutsfattandet.

Ledare 2 uppvisar både likheter och skillnader i beslutsfattande i tränarrollen respektive lärarrollen. Både i tränarrollen och i lärarrollen uppvisas i huvudsak auktoritära beslutstaganden. Skillnaden mellan de båda rollerna är att fler demokratiskt inriktade beslut har tagits i lärarrollen (12 beslut respektive 23 beslut). Det fattades betydligt fler antal beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen (93 beslut respektive 60 beslut). De auktoritära besluten som har registrerats har varit korta och koncisa, medan de demokratiska besluten har varit längre och präglat lektionsinnehållet i högre grad. I tränarrollen har de auktoritära besluten varit övervägande och demokratiska beslut har inte fattats i lika stor utsträckning som i lärarrollen.

3.2.3 Ledare 3



Figur 6. Ledare 3:s enskilda beslutsfattande i de olika rollerna.

I tränarrollen togs 47 auktoritära beslut, 11 konsulterande beslut och 4 demokratiska beslut. Ledare 3 tog totalt 62 beslut i tränarrollen. Ledaren tog beslut i alla kategorier förutom kategori 4 och 7. Fler beslut har varit av ett auktoritärt slag utifrån kontinuumet. Ett flertal beslut som registrerades i kategori 1 handlade om var gruppen/individerna skulle placera sig i hallen. Exempel på dessa beslut är ”nu samlas vi i mitten”, ”kom och stå bredvid mig”, ”ställ er bakom mattan” och ”gå till er fröken”. Ledare 3:s beslut riktade sig i lika stor grad till gruppen som till individerna.

I lärarrollen togs 75 auktoritära beslut, 6 konsulterande beslut och 2 demokratiska beslut. Ledare 3 tog totalt 83 beslut i lärarrollen. Ledaren tog beslut i alla kategorier förutom kategori 5 och 7. Man ser tydligt att fler beslut varit av ett mer auktoritärt slag utifrån kontinuumet. Lektionerna präglades i högsta grad av auktoritära beslut. Ledaren bestämde vad som skulle göras och när. Under en lektion gavs eleverna möjlighet att påverka två beslut. Dessa var ”hitta en valfri kompis” (kategori 6) och ”lugnt spel till vänster, snabbare spel till höger, ni får välja” (kategori 6). Under en annan lektion gavs en möjlighet att påverka besluten till viss del. Detta beslut löd ”hur gör vi? Ni som inte är ombytta ska ni gå på en promenad? [diskussion med gruppen.] Ja, så gör vi” (kategori 4).

Ledare 3 uppvisar både likheter och skillnader i beslutsfattande i tränarrollen respektive lärarrollen. I de båda kontexterna har i huvudsak auktoritära beslut fattats. Skillnaden är att fler antal konsulterande beslut (11 beslut respektive 6 beslut) och demokratiska beslut (4 beslut respektive 2 beslut) har fattats i tränarrollen. Totalt sett fattades fler antal beslut i lärarrollen i jämförelse med tränarrollen.

4. Sammanfattande diskussion

Syftet med vår studie var att undersöka hur ledarskapet påverkas när man är ledare i två olika kontexter. För att undersöka det använde vi oss av en teori skapad av forskarna Tannenbaum och Schmidt gällande auktoritärt och demokratiskt beslutsfattande. De frågor vi ställde oss var ”Hur fattas beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen?” och ”Hur fattar de enskilda ledarna beslut i de olika kontexterna?”

De observerade ledarna har uppvisat ett beslutsfattande som pekar åt ett auktoritärt ledarskap i de båda kontexterna. Under samtliga observerade tillfällen har fler auktoritära beslut tagits hos de tre ledarna i både tränarrollen och lärarrollen. I tränarrollen tas 137 auktoritära beslut, 30 konsulterande beslut och 21 demokratiska beslut. I lärarrollen tas 143 auktoritära beslut, 11 konsulterande beslut och 26 demokratiska beslut. En stor majoritet av besluten har i vår studie kategoriserats in som auktoritära beslut trots att tidigare studier (Luthar 1996; Newton & Kushell 1986) visat på att grupper i olika sammanhang föredrar ett demokratiskt ledarskap framför ett auktoritärt ledarskap. Då tidigare studier främst har fokuserat på vad gruppen föredrar behöver det inte innebära att det är den mest optimala formen av ledarskap. Det är möjligt att yngre grupper, så som de observerade ledarnas grupper, är mer beroende av ledare som sätter gränser och fasta ramar i högre utsträckning än vuxna människor i arbetslag.

En anledning till att en övervägande del av besluten kategoriserats in som auktoritära beslut kan vara att resultatet delvis är kvantitativt. Korta auktoritära beslut ger därmed stort utslag i registreringen. Ett kort auktoritärt beslut, till exempel ”kom hit”, väger lika tungt i resultatdelen som ett demokratiskt beslut som kan präglade en hel lektionsaktivitet. Ett exempel på ett sådant beslut är ”ni är era egna domare under spelets gång”. En annan anledning till att resultatet visar på ett övervägande auktoritärt beslutsfattande hos ledarna kan bero på att somliga beslut, till exempel ”tyst” kan vara svåra att formulera på ett demokratiskt sätt. Det skulle krävas mer tid och eftertanke från ledaren för att kunna bedriva ett sådant ledarskap. Vi ställer oss frågande till om det går att bedriva ett fungerande ledarskap som präglas av ett helt demokratiskt beslutsfattande i skolan eller föreningslivet.

Beslutsfattandet i tränarrollen och lärarrollen uppvisar i vår studie liknande resultat inom flera områden. Ledarna uppvisar sammantaget ett liknande beslutsfattande när det gäller totalt antal fattade beslut. Detta kan tyda på att en och samma ledare uppvisar samma ledarskapsmönster

oavsett kontext. De uppvisar också sammantaget ett liknande beslutsfattande gällande antalet auktoritära beslut och antalet demokratiska beslut, även om de enskilt agerar olika. Den stora skillnaden återfinns i antalet konsulterande beslut där man i tränarrollen fattar fler beslut. Tidigare forskning (Rupert & Buschner 1989, s 54 f.) visar att atleter är mer motiverade än elever vilket kan bidra till att ledarna i tränarrollen kan diskutera sig fram till beslut i högre grad. Både ledare och atleter har mål och vill sträva framåt vilket skulle kunna bidra till att bägge parter måste vara delaktiga för att träningen ska bli som mest effektiv. Vår studie visar att lärarna i idrott och hälsa fattar fler demokratiska beslut i jämförelse med antalet konsulterande beslut. Det kan bero på att eleverna i skolan inte är lika insatta i lektionsinnehållet som atleterna på träningarna. På lektionerna i idrott och hälsa är det många olika aktiviteter som ska ingå och eleverna har därmed inte samma möjlighet att påverka lektionsinnehållet. Det gör det svårt för ledaren att anamma ett konsulterande beslutsfattande då de har ansvar för att presentera en bred aktivitetsbank. Istället är det möjligt att läraren i idrott och hälsa tar fler auktoritära beslut där ledaren ensam beslutar upplägg, eller demokratiska beslut där eleverna får välja upplägg efter definierade ramar. Att integrera eleverna i beslutsfattandet skulle kunna innebära att många olika viljor ställs mot varandra vilket i slutändan skulle innebära att ledaren ändå är den som fattar det avgörande beslutet.

Även om de tre ledarna i vår studie i huvudsak uppvisar ett auktoritärt ledarskap finns det intressanta skillnader mellan de enskilda ledarna i de olika kontexterna. En tidigare forskningsstudie (Kwon, Pyun & Kim 2010, s 140 ff.) visade att det fanns stora skillnader i demokratiskt beteende mellan tränare och lärare. I undervisningen i idrott och hälsa ansågs lärarna vara mer demokratiska än i tränarrollen. Det säger emot vad våra sammantagna resultat visar då tränare och lärare uppvisar liknande demokratiskt beslutsfattande. Våra resultat gällande de enskilda ledarna överensstämmer inte heller med vad den tidigare forskningsstudien visat. Två av de observerade ledarna (ledare 1 och ledare 3) uppvisade istället fler demokratiska beslutsfattanden i tränarrollen. En av ledarna (ledare 2) uppvisade dock i enighet med den tidigare forskningsstudien att ett mer demokratiskt beslutsfattande användes i lärarrollen.

Ledare 2 fattade övervägande antal auktoritära beslut under sina lektioner i idrott och hälsa. Trots detta präglade de demokratiska besluten lektionen i stor utsträckning. Resultatet visar att även om fler auktoritära beslut tagits kan de demokratiska besluten spela en avgörande roll

för elevernas delaktighet. Ett fåtal demokratiska beslut skulle kunna innebära att lektionsinnehållet är övervägande demokratiskt. Det kan tyda på att beslutsfattandet i sig inte bestämmer lektionens grad av delaktighet hos eleverna. Ledare 2 uppvisar ett övervägande auktoritärt beslutsfattande. Trots det lyckas ledaren med de få demokratiska besluten som fattas, integrera eleverna i beslutsfattandet under en längre tid vilket tyder på ett demokratiskt ledarskapsbeteende.

Det är möjligt att kontexterna inte har varit helt avgörande för ledarskapet. Det finns inget som tyder på att man i tränarrollen uppvisar ett visst ledarskapsbeteende och i lärarrollen ett annat ledarskapsbeteende. Ledarna har haft olika förutsättningar när de bedrivit sitt ledarskap. Både gruppstorlek och kön på gruppen har varierat både mellan kontexterna och inom kontexterna.

Hur könsfördelningen ser ut i grupper har i tidigare studier visat sig påverka ledarens grad av demokratiskt beteende. Kvinnor är i högre grad än män missnöjda med ett auktoritärt ledarskap (Newton & Kushell 1986, s 206). Ledare 1 och ledare 2 var tränare i grupper som enbart bestod av flickor medan grupperna på lektionerna i idrott och hälsa representerades av båda könen. Ledare 1 uppvisade ett mer demokratiskt beslutsfattande i sin tränarroll och detta kan tyda på att gruppens sammansättning och förväntningar bidrog till att demokratiska beslut togs. Dock stämde detta mönster inte in på ledare 2. Ledare 3 tränade endast pojkar och även i lärarrollen undervisades klasser som i huvudsak bestod av pojkar. Ledare 3 uppvisade det mest auktoritära beslutsfattandet av de tre observerade ledarna i de båda kontexterna. Det kan tyda på att ledaren har anpassat sitt ledarskap då män i högre grad accepterar ett auktoritärt ledarskap.

Tidigare studier har uppvisat motstridiga resultat angående gruppstorlekens påverkan på det auktoritära och demokratiska ledarskapet. Stora grupper önskar i större utsträckning ett demokratiskt ledarskap (Foels et al. 2000, s 684), samtidigt som ledaren i större grupper vill ha mer struktur (Mullen et al. 1989, s 157). Utifrån de observationer vi har utfört kan vi inte se några mönster i hur gruppstorleken påverkar det auktoritära eller demokratiska beslutsfattandet, varken hos de enskilda ledarna eller mellan de olika kontexterna. Grupperna har varierat i storlek både mellan kontexterna och inom kontexterna. Även andra faktorer såsom könsfördelning och val av aktivitet har skiljt sig åt vid de olika observationstillfällena

(se bilaga 2). Det gör det svårt att bestämma vad som påverkat ledarskapet. Vi kan därför inte dra några slutsatser kring gruppstorlekens påverkan, även om vi tror att det kan spela en betydande roll.

Ledarna har i de två kontexterna olika syften och mål att uppnå. I lärarrollen ska ledaren förhålla sig till Lgr 11:s riktlinjer som poängterar vikten av demokratiska arbetsformer. En av ledarna (ledare 2) följer Lgr 11:s riktlinjer gällande demokrati genom att integrera eleverna i beslutsfattandet. De två andra ledarnas lektioner i idrott och hälsa (ledare 1 och ledare 3) präglas inte av demokratiska arbetsformer då de inte integrerar eleverna i beslutsfattandet. Det är däremot möjligt att ledarna på andra sätt arbetar utifrån ett demokratiskt förhållningssätt, vilket inte har undersökts.

I tränarrollen är ledaren själv fri att bestämma hur ledarskapet ska bedrivas. I Gymnastikförbundets utbildningsmaterial är målet i fokus. Det handlar om att få gymnasterna så bra som möjligt på så kort tid som möjligt. Om ett auktoritärt ledarskap främjar målet har ledaren möjlighet att utöva den ledarskapsinriktningen. Det är emellertid lätt att förstå om en ledare är mer demokratisk i sin tränarroll än i sin lärarroll. Att bedriva ett ledarskap med adepter som är motiverade tror vi kan leda till att ledaren kan integrera gruppen mer i sitt beslutsfattande. Detta på grund av att adepterna i träningsituationen är mer engagerade och vill sträva framåt (Rupert & Buschner 1989, s 140 ff.).

I Tannenbaum och Schmidts teori är beslutstagandet beroende av tre krafter: ledarens krafter (självförtroende och personlighet), efterföljarnas krafter (efterföljarnas erfarenheter och vilja att ta ansvar) samt situationens krafter (problemets komplexitet och tidspress). Det gör det därför svårt för oss att exakt konstatera vilka av dessa variabler som resultatet beror på. I uppsatsens startskede utgick vi ifrån att de två olika kontexterna där tränare och lärare verkar var två helt skilda situationer. Detta visade sig inte vara fallet då tränarrollen och lärarrollen som separata kontexter inte nödvändigtvis behöver vara det som påverkar ledarskapet mest. Situationerna har varit så pass olika att inga tydliga mönster kunnat ses mellan de olika kontexterna. Varje enskild ledares situation har varit individuell. Det är möjligt att resultatet hade sett annorlunda ut om fler observationer genomförts, samt med ledare som tränade/undervisade adepter i samma ålder, nivå och med samma innehåll.

Slutsats

De tre observerade ledarna uppvisar olika former av beslutsfattande. Ledare 1 och 3 fattar fler demokratiska beslut i sin tränarroll än i sin lärarroll, medan ledare 2 uppvisar ett motsatt resultat. Gemensamt för de tre ledarna är att alla fattar fler auktoritära beslut än demokratiska beslut i de båda kontexterna.

Vi kan inte se några generella skillnader i hur beslut fattas i de olika kontexterna. Resultatet visar att många olika aspekter förmodligen bidrar till hur beslut fattas. Kontexterna behöver därför inte vara det som är avgörande för ledarskapets utformning.

Fortsatt forskning

Få studier har utförts där man jämfört tränarrollen och lärarrollen med inriktning på auktoritärt och demokratiskt ledarskap. Motivering till mer forskning inom området är därför stor. Tidigare studier har främst fokuserat på intervjuer och enkätundersökningar för att studera hur ledarskapet ser ut. Det vore därför önskvärt om fler observationer kunde utföras. Det hade även varit av intresse att undersöka vilka typer av ledarbeteende som framträder när ledaren undervisar samma aktivitet i de två kontexterna för att minimera aktivitetens påverkan på resultatet.

En annan infallsvinkel som vore intressant att undersöka är hur ledare ser på sitt eget beslutsfattande i de olika rollerna. Är ledare medvetna om vilket ledarskap de bedriver? Och har de i så fall en tanke bakom sitt eget ledarskap?

Litteraturförteckning

Otryckta källor

Hedin, I. (2011). *Ledarskap steg 1*. 3 ed. Stockholm: Gymnastikförbundet.

Månsson, M & Gothis, A-M (2011). *Ledarskap steg 2*. 2 ed. Stockholm: Gymnastikförbundet.

Tryckta och elektroniska källor

Einarsson, C & Hammar, E. (2002). *Gruppsobservationer, teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Foels, R. et. al. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration, *Small Group Research*, vol. 31(6), s 676-701.

Hardin, B. (1999). Expertise in teaching and coaching: A qualitative study of physical educators and athletic coaches, *sociology of sport online*, vol. 2 (1), s 143-159.

Hassmén, N & Hassmén, P. (2008). *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*. Stockholm: SISU idrottsböcker.

Hertting, K. (2007). *Den sköra föreningen mellan tävling och medmänsklighet: om ledarskap och lärprocesser i barnfotbollen*. Diss. Luleå tekniska universitet. Luleå: Univ.

Indik, B. (1965). Organization size and member participation: some empirical tests of alternative explanations, *Human Relations*, vol. 18 (4), s 339-350.

Johansson, B & Svedner, P O. (2010). *Examensarbete i lärarutbildningen*. 5 ed. Uppsala: Kunskapsföretaget.

Kushell, E & Newton, R. (1986). Gender, Leadership styles, and subordinate satisfaction: An experiment, *Sex roles*, vol.14 (3-4), s 203-209.

Kwon, H, Pyun, D-Y & Kim, M. (2010). Perceived Leadership Behavior of Physical Education Teacher-Coaches: When They Teach vs. When They Coach, *Journal of Teaching in Physical Education*, vol. 29 (2), s 131-145.

Luthar, H. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers, *Sex roles*, vol. 35 (5-6), s 337-361.

Mohamad, N. et. al. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfactions among malaysian university basketball team, *Research Journal of International Studies*, vol. 9 (1), s 4-11.

Mullen, B. et. al. (1989). Group size, leadership, behavior and subordinate satisfaction, *Journal of General Psychology*, vol. 116 (2), s 155-170.

Nationalencyklopedin, *Beslut*.

<http://www.ne.se/lang/beslut/127844> [2011-10-29].

Rupert, T. & Buschner, R. (1989). Teaching and coaching: A comparison of instructional behaviors, *Journal of Teaching in Physical Education*, vol. 9 (1), s. 49-57.

Skolverket (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet: Lgr 11*. Stockholm: Utbildningsdep.

Stitt, C, Schmidt, S & Price, K. (1983). Sex of leader, leader behavior, and subordinate satisfaction, *Sex roles*, vol. 9 (1), s 31-42.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. 4 ed. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1

Litteratursökning

Syftet med studien var att undersöka om ledarskapet påverkas när man är ledare i två olika kontexter. Frågeställningarna som skulle besvaras var:

- Hur fattas beslut i tränarrollen i jämförelse med lärarrollen?
- Hur fattar de enskilda ledarna beslut i de olika kontexterna?

Vilka sökord har du använt?

Engelska ord: Teaching, teach, teacher, coaching, physical education, leadership behavior, satisfaction, autocratic, democratic, manager, leader
Svenska ord: ledare, skola, idrott, demokratisk, auktoritär, ledarstil,

Var har du sökt?

Bibliotekskataloger: GIH:s bibliotekskatalog, GIH:s tidsskriftslista
Artikeldatabaser: Proquest (ERIC, PsycINFO, Sociological Abstract), DiVA, SwePub
Sökmotorer på webben: Google scholar

Sökningar som gav relevant resultat

ProQuest: Physical education, leadership, coach, teach,
ProQuest: Leader* behavior* teach* coach*
Google Scholar: "Physical education" children, school

Kommentarer

Flera av artiklarna i forskningsläget har hittats via litteraturlistor från tidigare studier som varit av intresse.

Bilaga 2

Sammanställning av observationer

Ledare 1. Tränarrollen

	Träning 1	Träning 2	Träning 3
Ålder på gymnasterna	14-20 år	14-20 år	14-20 år
Antal manliga gymnaster	0	0	0
Antal kvinnliga gymnaster	19 stycken	15 stycken	15 stycken
Lektionsinnehåll	Uppvärmning 40 minuter (jogging, styrketräning, friståendesvårigheter och rörlighetsträning)	Fristående 30 minuter (svårigheter och stretch), tumbling 10 minuter	Tumbling 10 minuter och trampett 20 minuter, avslutning 10 minuter
Tid för observation	40 minuter	40 minuter	40 minuter

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
	Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Träning 1	5 beslut	4 beslut	1 beslut	0 beslut	1 beslut	0 beslut	2 beslut
Träning 2	3 beslut	3 beslut	1 beslut	2 beslut	1 beslut	1 beslut	1 beslut
Träning 3	3 beslut	1 beslut	2 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	1 beslut
Antal beslut per kategori	11 beslut	8 beslut	4 beslut	3 beslut	2 beslut	1 beslut	4 beslut

Totalt antal beslut: 33

Ledare 1. Lärarrollen

	Lektion 1	Lektion 2	Lektion 3
Ålder på eleverna	10 – 11 år (årskurs 5)	10 – 11 år (årskurs 5)	9 – 10 år (årskurs 4)
Antal manliga elever	13 stycken	11 stycken	14 stycken
Antal kvinnliga elever	10 stycken	13 stycken	13 stycken
Lektionsinnehåll	Samling 5 minuter, kull 5 minuter, basketövningar 30 minuter	Smålagsspel på tre planer 40 minuter	Smålagsspel på tre planer 35 minuter, avslutning 5 minuter
Tid för observation	40 minuter	40 minuter	40 minuter

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
	Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Lektion 1	5 beslut	2 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut
Lektion 2	11 beslut	2 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	1 beslut	0 beslut
Lektion 3	13 beslut	3 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut
Antal beslut per kategori	29 beslut	7 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	1 beslut	0 beslut

Totalt antal beslut: 38

Ledare 2. Tränarrollen

	Träning 1	Träning 2	Träning 3
Ålder på gymnasterna	10-13 år	10-13 år	10-16 år
Antal manliga gymnaster	0	0	0
Antal kvinnliga gymnaster	18 stycken	18 stycken	15 stycken
Lektionsinnehåll	Uppvärmning 15 minuter, stretch 15 minuter och trampett 10 minuter	Trampett 20 minuter och trampolin 20 minuter	Trampolin 10 minuter, trampett 20 minuter, styrka 10 minuter
Tid för observation	40 minuter	40 minuter	40 minuter

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
	Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Träning 1	22 beslut	5 beslut	5 beslut	2 beslut	0 beslut	1 beslut	0 beslut
Träning 2	14 beslut	5 beslut	1 beslut	1 beslut	0 beslut	4 beslut	2 beslut
Träning 3	23 beslut	2 beslut	0 beslut	0 beslut	1 beslut	3 beslut	2 beslut
Antal beslut per kategori	59 beslut	12 beslut	6 beslut	3 beslut	1 beslut	8 beslut	4 beslut

Totalt antal beslut: 93

Ledare 2. Lärarrollen

	Lektion 1	Lektion 2	Lektion 3
Ålder på eleverna	10 – 11 år (årskurs 5)	9 – 10 år (årskurs 4)	9 – 10 år (årskurs 4)
Antal manliga elever	14 stycken	13 stycken	15 stycken
Antal kvinnliga elever	9 stycken	8 stycken	10 stycken
Lektionsinnehåll	Samling 5 minuter, spökboll 35 minuter	Samling 5 minuter, spökboll 35 minuter	Samling 5 minuter, samarbetsbana 35 minuter
Tid för observation	40 minuter	40 minuter	40 minuter

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
	Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Lektion 1	6 beslut	3 beslut	1 beslut	2 beslut	0 beslut	10 beslut	3 beslut
Lektion 2	8 beslut	0 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	7 beslut	0 beslut
Lektion 3	13 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	4 beslut	0 beslut
Antal beslut per kategori	28 beslut	4 beslut	2 beslut	2 beslut	0 beslut	20 beslut	3 beslut

Totalt antal beslut: 60

Ledare 3. Tränarrollen

	Träning 1	Träning 2	Träning 3
Ålder på gymnasterna	5 – 6 år	5 – 6 år	5 – 6 år
Antal manliga gymnaster	16 stycken	16 stycken	16 stycken
Antal kvinnliga gymnaster	1 stycken	1 stycken	1 stycken
Lektionsinnehåll	Samling 5 minuter, dansuppvärmning 15 miuter, redskapsframplock 10 minuter, styrka och stretch 10 minuter	Redskapsstationer 30 minuter, 10 minuter fruktpaus	Redskapsstationer 10 minuter, bortplock 10 minuter, kull 10 miuter och massage 10 minuter
Tid för observation	40 minuter	40 minuter	40 minuter

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
	Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individnen får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Träning 1	16 beslut	2 beslut	4 beslut	0 beslut	0 beslut	2 beslut	0 beslut
Träning 2	11 beslut	1 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	1 beslut	0 beslut
Träning 3	16 beslut	1 beslut	5 beslut	0 beslut	1 beslut	1 beslut	0 beslut
Antal beslut per kategori	43 beslut	4 beslut	10 beslut	0 beslut	1 beslut	4 beslut	0 beslut

Totalt antal beslut: 62

Ledare 3. Lärarrollen

	Lektion 1	Lektion 2	Lektion 3
Ålder på eleverna	16 år	16 år	16 år
Antal manliga elever	18 stycken	15 stycken (varav 5 deltog på lektionen)	3 stycken
Antal kvinnliga elever	4 stycken	5 stycken	2 stycken
Lektionsinnehåll	Samling 5 minuter, badminton och pingis 35 minuter	5 minuter samling, 35minuter boxercise	5 minuter samling, 35minuter boxercise
Tid för observation	40 minuter	40 minuter	40 minuter

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7
	Ledaren tar beslut och ger adepterna order	Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	Ledaren beslutar och ber om reaktioner	Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	Ledaren presenterar problem , tar emot idéer och fattar därefter beslut	Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet
Lektion 1	26 beslut	5 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	2 beslut	0 beslut
Lektion 2	24 beslut	2 beslut	1 beslut	1 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut
Lektion 3	13 beslut	5 beslut	4 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut	0 beslut
Antal beslut per kategori	63 beslut	12 beslut	5 beslut	1 beslut	0 beslut	2 beslut	0 beslut

Totalt antal beslut: 83

BILAGA 3.

Exempel på beslutsfattande

Vad händer?> Hur fattas beslut? V	Exempel på situationer med beslutsfattande i tränarrollen:	Exempel på situationer med beslutsfattande i lärarrollen:
Ledaren tar beslut och ger adepterna order	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag ska vi köra bakåttvarv 2. Strömma första varvet 3. Kör helskriv 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nu ska vi spela fotboll! 2. Nu ska vi plocka fram materialet 3. Gå och ta vattenpaus
Ledaren 'säljer in' eller förklarar sitt beslut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gå vidare på dubbelskriv, dina helskrivar är bra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag ska vi köra redskapsgymnastik, det behöver ni för att utveckla er motorik
Ledaren beslutar och ber om reaktioner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag ska vi köra mycket styrka, är ni med på det? – reaktion (fråga) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag tycker jag att vi ska spela fotboll, det ska väl bli kul?
Ledaren presenterar preliminära beslut som kan justeras efter diskussion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag hade jag tänkt att vi ska träna inför tävlingen, (diskussion). Okej, då gör vi så här. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag hade jag tänkt att vi ska träna friidrott (diskussion). Okej, då gör vi så här. 2. Idag ska vi köra redskapsbana, har ni några förslag på hur den ska se ut? (diskussion) Okej vi gör så här.
Ledaren presenterar problem, tar emot idéer och fattar därefter beslut	<ol style="list-style-type: none"> 2. Till tävlingen behöver vi ett likavary, vilket tycker ni att vi ska satsa på? Okej, vi bestämmer helskriv 3. Hur ska vi göra med tävlingsträning? Okej, vi gör så här. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Idag skulle vi spela badminton, men vi har inte racketar till alla, har ni några förslag på hur vi kan göra? Okej vi kör rund-badminton
Ledaren definierar gränser inom vilka gruppen/individerna får fatta beslut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vad vill du köra nu, 540 eller 720? 2. Vi ska ha en station för flickis, vilken ska vi köra? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idag får ni välja vad ni vill göra, fotboll eller innebandy (olika salar) 2. Idag ska vi spela antingen fotboll eller innebandy, vi röstar
Ledaren beslutar att adepterna ges full frihet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ni får bestämma själva vad ni vill göra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fri lek i 10 minuter