

# **Delat ledarskap**

- en kvalitativ studie om dynamiken mellan ett tränarpar.

**Lars-Ove Nilsson**

IDROTTSHÖGSKOLAN  
I STOCKHOLM  
Examensarbete 75:2005  
Tränarprogrammet 2003-2006  
Handledare: Lars Lindqvist

# **Shared leadership**

A Qualitativ study about dynamics in the coach group.

**Lars-Ove Nilsson**

STOCKHOLM UNIVERSITY OF  
PHYSICAL EDUCATION AND SPORT  
Graduate essay 75: 2005  
Trainer program 2003-2006  
Supervisor: Lars Lindquist.

**EXAMENSARBETE (10P)**  
**UPPDRAGSUTBILDNING ÅT FÖRSVARSMAKTEN 2003-2005**  
**VID IDROTTSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM**

**Delat ledarskap**  
**– en kvalitativ studie om dynamiken mellan ett tränarpar**

**Lars-Ove Nilsson**

**Handledare: Lars Lindqvist**

## Sammanfattning

**Syfte och frågeställningar:** Mitt syfte med c- uppsatsen är att beskriva vad som är karaktäristiskt med det delade ledarskapet inom lagidrotten. De frågor jag ställer mig om det delade ledarskapet är hur rollfördelningen ser ut samt vilka inre och yttre förutsättningar som krävs för att lyckas med att leda ett lag med ett delat ledarskap. Avslutningsvis undersöker studien vad en spelare upplever som är karaktäristiskt med ett väl fungerande tränarpar?

**Metod:** Studien är en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Till denna fallstudie av ett tränarpar breddas studien genom att intervjua andra elittränare, en form av ”Multiple –Case Design.” De metoder som används är djupintervju samt deltagande observation. Som grund för studien ingick ett tränarpar vilka intervjuades och observerades, samt tre tränare och en spelare som endast intervjuades. Samtliga är eller var verksamma på högsta nationella svenska nivå inom en lagsport.

**Resultat:** I det observerade tränarparets officiella uppdrag ingick att leda laget i ett delat ledarskap. Starten av samarbetet inleddes med en inventering av egna och varandras kunskaper, färdigheter och intresse områden. Denna inventering gav en delning av arbetsuppgifterna och ansvarsområdena i tid i stället för uppgifter, de har huvudansvaret varannan dag på arbetet. Resultatet av intervjuerna/observationen pekar på att värderingar, människosyn och syn på hur man vill forma en grupp är centrala för de inre förutsättningarna. Som viktiga yttre förutsättningar nämns stöd från ledningen, tid, plats att träffas och en kunnig supportpersonal. Att ha en tydlig rollfördelning är betydelsefullt för att alla skall känna trygghet med ledningsstrukturen.

**Slutsats** Studierna visar att det centrala med ett fungerande delat ledarskap är att det måste finnas en mångårig relation av idrotts- och social bakgrund samt en samsyn på människan, grupprocesser och idrottstaktik. Den kommunikativa förmågan, att kunna läsa människor, uttrycka sig och få andra människor med sig är betydelsefullt för att lyckas i sitt ledarskap. Coacherna måste även utveckla ett förhållningssätt mot varandra där ett öppet kommunikativt klimat skapar tilltro, respekt och förtroende för varandra. Rollfördelningen bör utgå från att den ska maximera insatserna från tränarparet där det yttersta syftet är att den skall underlätta för de aktivas idrottsliga prestation.

## Abstract

**Purpose and questions.** The purpose with this c-essay was to give a description of the characteristics of shared leadership within team sports. My questions therefore were: In what way have the leaders distributed their roles and what internal and external prerequisites are necessary in order to be able to successfully lead a team through shared leadership? Finally, what do the players regard to be the characteristics of such a well working coachcouple?

**Method.** The study is qualitative. A “Multiple-case design” was used in order to secure a reliable analysis. The methods used are in-depth interviews and observations. The study is based on interviews and observations of a coach couple, three coaches and one player were only interviewed. All of them are or were active at the highest level within national Swedish team sports.

**Results.** The official assignment of the observed coach couple was to lead the team by means of shared leadership. In order to succeed with the task they started their co-operation by discussing and penetrating of their knowledge, skills and interests. The result was to distributing the tasks and responsibilities so that each one of them had the main responsibility every second day at work. The result of the interviews/observations showed that values, a similar outlook on people as well as shared ideas of how to form a group are essential to the internal prerequisites. Important external prerequisites are support from the management, time, places to meet and skilful support. A clear distribution of roles is essential to make everybody feel secure within the structure of leadership.

**Conclusions.** The results of this study show that it is essential for making shared leadership work to have experience of sports and a similar social background as well as a shared outlook on people, group processes and sports tactics. Communicative skills, such as being able to read people, to express oneself and to get people to come along are principle points in succeeding in leadership. The coaches should also be open to one another and thereby create an open communicative atmosphere full of credit, respect and confidence for one another. The roles should be distributed in such a way that the performances of the coach couple are maximized. The purpose of the distribution of roles is to facilitate the performance of the athlete

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Förord</b>	<b>6</b>
<b>1 Introduktion.</b>	<b>7</b>
1.1 Ledarskap i förändring	7
1.2 Beskrivning av nuläget	8
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställningar	10
<b>2 Teoretisk referensram</b>	<b>11</b>
2.1 Begreppsbeskrivningar	11
2.1.1 Delat ledarskap	11
2.1.2 Ledarskap	11
2.1.3 Coach och coachning	12
2.1.4 Team - grupp	13
2.1.5 Kommunikation	14
2.1.6 Rollfördelning	15
2.1.7 Människosyn	16
2.2 En befattningsbeskrivning av tränaruppdraget.	17
2.3 Tränarens beteenden och egenskaper	18
2.4 Delat ledarskap - att coacha med flera coacher	20
<b>3 Metod och Material</b>	<b>24</b>
3.1 Litteratur och källdiskussion	24
3.2 Forskningsstrategi och val av ansats	25
3.3 Metodbeskrivning djupintervju	26
3.4 Metodbeskrivning deltagande observation.	27
3.5 Undersökningspersoner	27
3.6 Pilotintervju	28
3.7 Undersökningsmodell	29
3.8 Datasammanfattning, analysmetod och tolkningsprocessen	31
3.9 Reliabilitet, validitet och grundläggande generaliserbarhet	32
3.10 Avgränsningar	34
<b>4 Resultat</b>	<b>35</b>
4.1 Allmänt	35
4.2 Observationsfenomen	36
4.3 De inre förutsättningarna	36
4.3.1 Bakgrund och tränarrollen	37
4.3.2 Ledarskapfilosofier	38
4.3.3 Mellanmänskliga relationer	43
4.4 Yttre resurser	45

4.5	Rollfördelning	47
<b>5 Diskussion</b>		
5.1	Resultatsummering	50
5.2	Tolkningar och analys	51
5.3	Slutsatser	54
5.4	Generalisering	56
5.5	Fortsatt forskning	56
5.6	Självkritisk granskning	57
5.7	Reflektion	57
	<i>Bilaga 1: Käll- och litteraturförteckning</i>	59
	<i>Bilaga 2: Intervjuguide för coacher som har ett delat ledarskap.</i>	62
	<i>Bilaga 3: Intervjuguide för coacher som jobbar enligt principen Headcoach- as, coach.</i>	63
	<i>Bilaga 4. Intervjuguide för intervju med spelare</i>	64
	<i>Bilaga 5: Exempel på meningskoncentrering av intervju utskrift.</i>	65
	<i>Bilaga 6: Missivbrev</i>	67
	<i>Bilaga 7: Käll- och litteratursökning</i>	68

## Figurer och tabeller

<i>Figur 1: Chelladurais multidimensionella modell för ledarskap</i>	18
<i>Figur 2: Relationer – ett delat ledarskaps kommunikationsvägar</i>	22
<i>Figur 3: Analysnivåer vid studier av ledning</i>	25
<i>Figur 4: Undersökningsmodell för det delade ledarskapet på elitnivå.</i>	29
<i>Figur 5: Triangulering av datainsamlingsmetoder</i>	33
<i>Tabell 1: Beskrivning av observationspunkter.</i>	27
<i>Tabell 2: Beskrivning av undersökningspersoner.</i>	28
<i>Tabell 3: Antal observerade fenomen.</i>	36
<i>Tabell 4: Beskrivning av observerade delmoment inom kategorin ledarskap.</i>	38

## Förord

Jag har under de senast 17 åren tränat och coachat ishockeylag på alla nivåer, allt från pojklag och hockeygymnasium till seniorlag i division 1, allsvenskan, elitserien. Genom åren har jag mött många olika ledarstilar och ledarskapmodeller. Under mitt yrke som officer och lärare inom idrott/hälsa och ledarskap har jag byggt upp ett djupare intresse för ledarskapets alla delar.

Alla de olika ledarna som jag mött och givetvis alla spelare som man lärt känna har färgat, förändrat och förhoppningsvis utvecklat även mitt eget ledarskap och min coachningsfilosofi. Jag tror att en framgångsrik coach måste lyckas skapa en atmosfär av delaktighet och ansvarstagande för både det individuella och lagets utveckling. Med det menar jag dels att ge spelarna utrymme för denna, som jag anser, lagbyggande process, och dels att ha en förmåga att utnyttja ledarstabens kunskaper och färdigheter på ett optimalt sätt.

Det finns mycket skrivet och diskuterat om relationerna mellan aktiv och ledare men mindre på det som karaktäriserar ledarteamets samarbete. En möjlig utveckling för framtidens idrottsliga ledarskap kan vara att dela på ledarskapet. Mitt intresse för det delade tränarskapet väcktes av fotbollslandslagets före detta coacher, Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg, som framgångsrikt delade på ansvaret och coachningen av det Svenska fotbollslandslaget.

Tack.

Jag vill avslutningsvis tacka dem som har hjälpt mig att skriva denna rapport. Min handledare Lars Lindqvist, Maria som korrekturläst, studentkamrater som hjälpt mig att meningskategorisera och alla de coacher och spelare som med entusiasm och glatt humör ställt upp på intervjuer.



# 1 Introduktion.

Att leda ett lag eller ett företag ensamt kan bli övermäktigt för många. Prestigen i att som ledare, chef, coach inte söka stöd hos någon annan för att lösa uppdraget/uppgiften kan fälla många stora ledare.

En framgångsrik ledare uppmärksammas ofta för sitt sätt att regera, domdera och tydligt leda sina styrkor. Men om man ser bakom dessa stora ledare så hittar man ofta en annan person som ledaren har använt som rådgivare, bollplank och stöd till sina beslut. Idag finns det flera företag och idrottslag som väljer att tillsätta två ledare för en uppgift. Men hur fungerar det i praktiken? Syftet med denna rapport är att söka svar på denna fråga.

## 1.1 Ledarskap i förändring

Om man enbart ser till nypublicerad litteratur om tränarskap, coachning och ledarskap visar det att ämnet både intresserar och berör. De kommer ständigt nya böcker och rapporter med utgångspunkter för hur, varför eller på vilket sätt man skall leda en grupp människor. Om det är en utveckling av ämnet eller bara nya infallsvinklar lämnar studien öppet till andra att bedöma.

Utvecklingen av sporter sker allt som oftast med fokus på teknik, taktik, utrustning eller förbättringen av mentala förmågor. Denna logiska utveckling är inriktad på prestationer som syns i resultatlistorna i form av mätbara faktorer som poäng, längd eller exempelvis tider.

En av flera bakomliggande viktiga faktorer för att optimera prestationen för de aktiva är tränarteamets sammansättning och deras samarbetsförmåga. En faktor som kan upplevas svår att definiera och mäta.

Ledarteamets sammansättning och hur den psykosociala miljön i lagledningen fungerar kan enligt Hans Chrunak, före detta förbundskapten för svenska simlandslaget, direkt avspeglas i de aktivas prestationsresultat. Chrunak menar att bland de viktigaste uppgifterna ett ledarteam har är att ”*pumpa ner positiv energi till gruppen*” Om denna grupp inte har den rätta personkemin där varje ledare erbjudits eller tagit de rätta rollerna kan inte coachgruppen optimera insatsen till laget. Att bygga ett fungerande ledarteam är en av nycklarna till idrottslig framgång.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hans Chrunak, Anteckningar i författarens ägo. Föreläsning, Globen Hockey Convention (2005-02-12).

Ett annat exempel på hur ledarteamets samarbetsförmåga och ledarklimat avspeglar sig på prestationerna ges i en intervju publicerad i Aftonbladet<sup>2</sup>. Den berättar om det svenska fotbollslandslagets ledning mellan 1999 och 2004 vilket framgångsrikt leddes med ett delat ledarskap av "Lars-Tommy"<sup>3</sup>. I intervjun menar Söderberg att för honom var det mycket viktigt att även formellt dela ledarskapet med sin tränarkollega Lars Lagerbäck.

Söderberg och Lagerbäck menar vidare i intervjun att det är av stor vikt att grundsynen på både idrotten och ledarskapet är den samma, och att syftet med ett delat ledarskap är att samarbetet och en tydlig rollfördelning mellan dem skall optimera landslagets resultat.

## **1.2 Beskrivning av nuläget**

Att dela på coachning - och ledaransvaret kan upplevas som en ganska ny företeelse inom svensk idrott. Det mest kända exemplet är just de förra förbundskaptenerna för fotbollslandslaget, Tommy Söderberg och Lars Lagerbäck, som arbetade i en ledarorganisation där ledarskapet officiellt och formellt delades lika. Denna studies utgångspunkt är att betrakta det delade ledarskapet med ett öppet och positivt förhållningssätt.

Vad innebär det att dela på ledarskapet? Är det en uppdelning på 50 procent av alla arbetsuppgifter eller finns det ett annat sätt att se på delningen, och kan man tydligt beskriva detta som en modell? Denna nuläges beskrivning skall möjligen ge ett svar på dessa frågor.

För förbundskaptenerna i fotboll innebar det en likvärdig och formell delning av ledaransvaret. Det var viktigt att alla utomstående såg dem som likvärdiga ledare. Söderberg beskriver detta i en artikel i Göteborg-Posten.<sup>4</sup> Han säger att det är ensamt att vara tränare och svårt att räcka till. Att få en jämlik vid sin sida gör att kompetensen ökar och att man kan avlasta varandra. För Söderberg var det även viktigt att lönen var densamma för båda förbundskaptenerna.

Om de hade procentuellt lika stor arbetsbörda är svårt att säga däremot upplevde de att de kunde strukturera upp arbetet effektivare och tydliggöra sina specifika roller på ett bättre sätt.

Om man ser till de sportsliga resultaten som dessa förbundskaptener uppnådde så menar nog de flesta experter att de lyckades bra med sin ledarstil.

---

<sup>2</sup> Nicklas Brunzell, "Här är vår nya förbundskaptener. Därför är Lagerbäck lika stor som Söderberg", *Aftonbladet*, 18/12 1999. s. 27.

<sup>3</sup> Lars-Tommy är ett vedertaget namn för fotbollens förbundskaptener mellan år 1999 -2004 Lars Lagerbäck och Tommy Söderberg.

<sup>4</sup> Olof Lundh. "Två kaptener på EM- skutan Lars Lagerbäck får samma titel och lön som Tommy Söderberg", *Göteborgs-Posten* 18/12 1999. s 44.

Ett annat exempel på ett framgångsrikt delat tränarskap är Djurgården fotboll vilka blev svenska mästare i fotboll 2003. Djurgården coachades då i ett delat ledarskap av tränarparet Åkerby och Lukic.

En liknande sätt att definiera delat ledarskap är att kalla det "samledarskap" vilket beskrivs av Ingemar Karlsson Gadea i en artikel i Arbetslivsinstitutets nättidning Perspektivet där han sammanställt en studie om detta begrepp. Där kan man läsa att gemensamt för fyra undersökta par som jobbade i en form av delat ledarskap, var att de inte ville axla ansvaret och ledarskapsuppgifterna ensamma utan upplevde att de kunde lösa uppgifterna bättre med ett samledarskap.<sup>5</sup>

Fastän ovanstående två exempel visar på stor framgång så är det formellt delade ledarskapet inte speciellt vanligt. Genom studier av elitlags organisationer, funna på respektive lags hemsida, visar det sig att organisationen hos svenska elitlag i sporterna fotboll, hockey, basket och innebandy i 45 fall av 49 organiserar sin stab med en huvudansvarig coach (beskriven som headcoach/huvudtränare) och en eller flera assisterande coacher (beskrivna som ass: coach/hjälptränare). De övriga fyra lagen uppger ingen formell skillnad mellan coacherna, vilkas titlar antingen är tränare eller coach.<sup>6</sup>

Samtliga lagbollsporter har en organisation som liknar varandras, oftast med en eller flera coacher, huvudansvarig coach och assisterande coach, och en stab av två till fem resurspersoner som stöttar laget med exempelvis material, sjukvård, fysiologisk och idrottspsykologisk expertis.

Att formellt vara utsedd till huvudansvarig coach (headcoach) kan dock informellt innebära att man jobbar i ett delat ledarskap. Ovan gjorda studie med fakta från laguppställningar har inte undersökt den informella fördelningen vilken förekommer i flera föreningar. Ett exempel på informell delning av coachningen är ishockeylagets Västra Frölundas coacher som formellt har en huvudansvarig tränare i Stefan Lundh och en assisterande tränare i Jan Karlsson.

Lundh beskriver i en intervju i Göteborgsposten,<sup>7</sup> att han inte ser sig som ensam ansvarig tränare utan han är en av flera ledare i ett stort team bestående av kompetenta medarbetare.

---

<sup>5</sup> Ingemar Karlsson Gadea, "Snabba beslut av Lars-Tommy resultat av samledarskap" Perspektiv, Arbetslivsinstitutet, nyhetsbrev nr 6, (2002)

<sup>6</sup> Studier genomförda 2005-02-27 på följande förbunds hemsidor. <http://www.svenskfotboll.se/Organisation>. <http://www.innebandy.se>, <http://www.basketligan.se/lag>. <http://www.swehockey.se>

<sup>7</sup> Linn Ohlsson, "Lundh har funnit sin plats", *Göteborgs-Posten*, 23/9 2004, s. 56.

Lundh understryker att han jobbar med ett jämställt ledarskap med tydlig rollfördelning under matcher och ett delat ansvar för övriga förberedelser som exempelvis träningar.

Lundhs tränarkollega Jan Karlsson, utsedd assisterande coach, beskriver sin syn på ansvaret och den formella coachrollen, att han inte vill ha det formella ansvaret utan att han upplever att han gör ett bättre jobb, och lika värdefullt i det informella delade ansvaret.

Lars Lagerbäck, nuvarande förbundskapten i fotboll, nämner att fastän han jobbar som huvudansvarig coach för landslaget tillsammans med en assisterande tränare har de internt behållit det delade ledarskapet med tydliga roller från tiden då han delade ledarskapet med Tommy Söderberg.<sup>8</sup>

### **1.3 Syfte**

Syfte med rapporten är att beskriva vad som är karaktäristiskt för det delade ledarskapet inom en lagidrott och därigenom ge en klarare bild om vilka yttre och inre förutsättningar som krävs för att denna flerdimensionella ledarskapfilosofi skall fungera.

Denna studie utgår från ett tränarpar som under några år jobbat i ett delat ledarskap. Avsikten är att visa vad de upplever som väsentligt och hur andra ser på det delade ledarskapet.

### **1.4 Frågeställningar**

- Hur ser uppdelningen ut av arbets- och ansvarsområden (rollfördelning) för ett tränarpar som coachar laget med ett delat ledarskap?
- Vilka inre förutsättningar krävs i ett delat ledarskap?
- Hur bör de yttre förutsättningarna, resurser vara/se ut för att möjliggöra coachning med ett delat ledarskap?
- Hur upplever en idrottsman det delade ledarskapet?

Med inre förutsättningar menas de relation - och ledarskapsprocesser som uppstår mellan ett tränarpar. Dessa kan vara idrottsbakgrund, personkemi, kommunikation, relationer, människosyn och samarbetsförmåga.

---

<sup>8</sup> Videoupptagning av Intervju med Lars Lagerbäck i TV 4 Lördagsmorgon 19/3 2005.

## 2 Teoretisk referensram

Studien vill med detta kapitel ge en övergripande bild av vad coachningen av en lagidrott på elitnivå innebär. Detta för att läsarna och studien lättare skall kunna finna de speciella egenskaper, likheter eller förutsättningar som krävs för ett delat ledarskap inom svensk lagidrott.

### 2.1 Begreppsbeskrivningar

Begrepp och ord har olika betydelser beroende på vem som beskriver dem eller hur läsaren uppfattar dem. För att knyta an till problemformuleringen som handlar om det delade ledarskapet, är det av betydelse att beskriva nyckelbegrepp som frekvent återkommer i rapportens bakgrund och resultatbeskrivning. Genom att ge exempel på andras tolkningar och min egen uppfattning av begreppens betydelse underlättar jag för mig själv, men även också för läsaren, hur man kan tolka nedanstående nyckelord.

#### 2.1.1 Delat ledarskap

Definitionen av detta, för rapporten, grundläggande begrepp **delat ledarskap** innebär inte ett sätt att dela upp ledarskapets grundvärden, vilka beskrivs nedan. För denna studie är det delade ledarskap det sätt som ansvaret, uppgifter, och hur själva ledningsfunktionen är fördelad mellan två coacher som arbetar i denna organisationsform.

#### 2.1.2 Ledarskap

En beskrivning av hela begreppet ledarskap kan bli mycket omfattande. För att avgränsa beskrivningen inriktar sig rapporten mot problemformulering.

Mårten Nilsson syn på ledarskap innebär att som tränare få en grupp människor att fungera tillsammans för att prestera ett bra resultat.<sup>9</sup>

En liknande vinkling på ledarskap har Will Schutz,<sup>10</sup> när han beskriver ledarskap som att ledarens uppgift är att kunna mobilisera alla krafter inom gruppen, även sin egen, för att fatta de rätta besluten. Vidare beskriver han den allmänna synen på ledarskap där ledaren måste ha en egen vision och kunna engagera gruppen att stödja denna vision.

---

<sup>9</sup> Mårten Nilsson, *Coach, Om konsten att bygga ett vinnande lag* (Stockholm: Svenska förlaget Liv & Ledarskap, 1999) s. 5.

<sup>10</sup> Will Schutz, *Den goda organisationen, en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer* (Falun: Natur och Kultur 1997) s. 37.

Chelladurai menar att ledarskapets definition görs i tre stora element. 1, Ledarskapet bygger på en beteendeprocess och hur du tolkar denna. 2, Ledarskapet är till sin natur en mellanmänsklig process. 3, Ledarskapet syfte är att influera och motivera individer i en grupp att nå det gemensamma målet.<sup>11</sup>

Döös m.fl. beskriver ledarskapet som en process vilken skall ge framåtriktning, motivera och stimulera teamets medarbetare.<sup>12</sup>

### **Begreppets betydelse för denna rapport.**

Ledarskapet innebär den samarbets - och relationsprocess som ett tränarpar använder för att först mellan varandra optimera sin egen insats till att nå lagets målsättning. Den andra delen är hur de väljer att möta gruppen och hur de gör för att leda gruppen mot det gemensamma målet.

Delat ledarskap innebär således att dela på ledningen och ansvaret för att leda ett idrottslag.

### **2.1.3 Coach och coachning**

Om man studerar ordböcker så kan man finna två olika beskrivningar av ordet coach. Det ena området handlar om transporter där coach är en vagn eller buss som ska transportera människor. Det andra området handlar mer om vägledning där en coach är en tränare eller lärare för människor.<sup>13</sup> Båda dessa kan antyda en viss riktning, vilken är att en coach ska transportera och vägleda någon mot ett visst mål.

Att coacha och lära ut har ett starkt samband påvisar Cassidy, Jones, Potrac. De menar att framgångsrika coacher, som idrottarna upplever det, har en bra förmåga att lära ut och undervisa samtidigt som de taktiskt coachar individen eller laget. De menar vidare att framgångsrika coacher har ett synsätt om människan att hon är en kunskapssökande, upplyst och kreativ person som vill och kan ta ansvar för sitt lärande och idrottsliga utveckling.<sup>14</sup>

Whitmore beskriver begreppet coachning som att det handlar om *vad* och *hur* saker skall utföras. Han menar även att det är upp till den som skall bli coachad att veta vad han vill bli

---

<sup>11</sup> Packianathan Cellundari, *Human Resource Management in Sport and Recreation* (Champaign, IL: Human Kinetics, 1999) p. 160.

<sup>12</sup> Marianne Döös, Lena Wilhelmson, Åsa Hemborg, *Delat ledarskap som möjlighet. I Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik.* red. Lena Wilhelmsson (Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003) s. 184.

<sup>13</sup> A. S Hornby. E. V Gatenby. H. Wakenfield, *The advanced learner's dictionary of current English*, 2. ed. (London: Oxford University Press, 1963) p. 177.

<sup>14</sup> Tania Cassidy, Robyn Jones. Paul Potrac, *Understanding sports coaching* (New York: Routledge, 2004) pp. 26-29.

coachad i. Detta fungerar endast om coachens lyckas skapa ett klimat som gör det lätt för idrottsmannen att söka hjälp av coachen.<sup>15</sup>

För Fahlström innebär begreppet coach, en eller flera personer som leder grupper mot uppsatt mål. Fahlström, menar vidare att begreppet coach på senare år har fått samma betydelse som tränare.<sup>16</sup>

### **Begreppets användning i denna studie.**

I denna studie har begreppen tränare och coach samma betydelse. En osystematisk blandning av dessa begrepp förekommer i denna rapport. Vad avser begreppens betydelser för rapporten använder studien en liknande definition som Fahlström.<sup>17</sup>

- *Coach*: en av andra utsedda ledare över ett team som har ansvaret för att leda och utveckla den idrottsliga verksamheten inom en förenings uppsatta ramar.
- *Coachning*: att optimera lagets insatser för att nå de uppsatta mål man har med verksamheten.

#### **2.1.4 Team - grupp**

Ett team, enligt Weinberg och Gould, är en grupp personer som måste samarbeta för att nå ett gemensamt uppsatt mål. De menar vidare att skillnaden i att ingå i en grupp jämfört med ett team är att båda har ett mål för sin verksamhet, men om du är med i ett team så måste du som enskild ta stöd av övriga teammedlemmar för att kunna uppnå målet. De beskriver vidare att de det är coachen som är den viktigaste och starkaste påverkansfaktorn i att utveckla en grupp mot att bli ett team. Denna utveckling avspeglar även de idrottsliga resultaten.<sup>18</sup>

För Svedberg är en grupp, i motsats till ovan nämnda beskrivning, ett antal (minst tre) som samspekar för att nå ett gemensamt mål.<sup>19</sup> Vidare beskriver Svedberg att team är en organisation (teamorganisation) som kan arbeta självständigt och ta ansvar för resultatet. I ett team utgår ledarskapet från handledning och samordning av uppgifterna. Teamet består under en längre tid vilket gör att relationer inom gruppen kan utvecklas.

---

<sup>15</sup> John Whitmore, *Coaching for Performance* (Jönköping: Brain Books AB, 1997) s. 15.

<sup>16</sup> Per Göran Fahlström, *Ishockeycoacher. En studie om rekrytering, arbete och ledarstilar* (diss, Umeå: Umeå universitet, 2001) s.12-13.

<sup>17</sup> Ibid., s. 12.

<sup>18</sup> Daniel Gould. Robert S. Weinberg, *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. 3. ed. (USA: Humane Kinetics, 2003) pp. 157, 163-166.

<sup>19</sup> Lars Svedberg, *Gruppsykologi om grupper, organisationer och ledarskap*, 3. uppl. (Lund: studentlitteratur, 2003) s. 14-15.

Inom teamet finns en stark social samhörighet vilket gör att man känner stöd och trygghet i att jobba med sina uppgifter.<sup>20</sup>

### **Begreppets användning i denna studie.**

Det team som ingår i denna rapport är de två tränarna och deras medarbetare i ledarstaben. Detta ledarteam leds genom uppdragstaktik, vilket innebär att de som anställt tränarparet i ett tidigt skede tillsammans med utsedda tränare har diskuterat igenom och fastställt lagets långsiktiga målsättning och de resurser som finns för att lösa uppgiften. Inom denna ram har ledarteamet fullt förtroende att jobba enligt sin valda ledarskapsmodell. De andra teamen är spelarna som tillsammans med ledarna bildar laget, det tredje teamet.

### **2.1.5 Kommunikation**

Så fort man träffar en annan människa startar någon form av kommunikation. Det är bland det mest grundläggande i våra liv, att vilja möta andra människor och skapa relationer. Kommunikation är således grunden för sociala kontakter. Kommunikation handlar om att man medvetet eller omedvetet förmedlar känslor, idéer, tankar och upplevelser till andra människor. Utan detta skulle ledarskapet vara fattigt och att leda en grupp vore omöjligt. Sättet att skapa en gemensam värdegrund och en teamkänsla inom tränarparet sker genom väl utvecklad kommunikation, Hassmen, Hassmen, Plate.<sup>21</sup>

Det är inte vad du vill och kan som coach som är det viktigaste utan det är hur din förmåga att kommunicera ditt budskap som är avgörande enligt Weinberg och Gould. De menar att det stora problemet med kommunikation är att vi ofta begär att de vi samtalar med kan läsa våra tankar. Sättet man för fram sitt budskap eller åsikt på uppfattas olika av olika individer.

Som tränare måste du kunna kommunicera med flera olika sorters medmänniskor. Några exempel på de du dagligen kommer i kontakt med är dina tränarkollegor, spelare, föräldrar, sponsorer, supportrar.<sup>22</sup>

Martens beskriver coachens kommunikationsförmåga som den viktigaste enskilda färdigheten för att bli en bra och framgångsrik coach. För honom är kommunikation en viss form av människokännedom genom förståelsen av vad som motiverar medarbetare och spelare till att

---

<sup>20</sup> Ibid., s. 262-265.

<sup>21</sup> Peter Hassmen. Nathalie Hassmen. Johan Plate, *Idrottspsykologi* (Stockholm: Natur och Kultur, 2003) s. 239.

<sup>22</sup> Daniel Gould. Robert S. Weinberg, pp. 220-222.



ge allt för sporten.<sup>23</sup> I många fall när tränare får sparken beror det på en dålig kommunikativ förmåga och inte på att det sportsliga resultatet uteblivit, enligt Martens.

Att under match kommunicera med en spelare vid rätt tillfälle och med rätt saker skiljer den medelmåttiga tränaren från den excellenta. Det tar flera år att lära sig hur olika individer reagerar vid kommunikation, enligt Salmela.<sup>24</sup>

### **Kommunikationens betydelse för denna Rapport.**

För att besvara frågeställningen om vad som karakteriserar de inre relationerna i ett delat ledarskap är kommunikationen ett av nyckelbegreppen.

Observationerna och intervjuerna skall framförallt söka finna den interpersonella kommunikationen,<sup>25</sup> där först och främst analys görs av kommunikation mellan studerat tränarpar.

I ett andra skede görs studier av hur tränarparet väljer att i det delade ledarskapet kommunicera med laget (gruppkommunikation).

Den tredje delen är att beskriva den intrapersonella kommunikationen som speglas av de tankar om ledarskapet som framkommer vid intervjuer av samtliga tränare och spelare.

Avslutningsvis skall den verbala kommunikation som observerats mellan tränarparet jämföras med deras icke verbala kommunikation.

### **2.1.6 Rollfördelning**

En av frågeställningarna i problemformulering om det delade ledarskapet var att undersöka hur uppgifterna var fördelade inom tränarparet. Rollerna kan vara påtagna eller förväntade av den position coachen har inom tränargruppen. Att tydliggöra och acceptera rollerna är viktigt för ett teams effektivitet och framgång enligt Weinberg/Gould. De menar vidare att coachen har en stor påverkan på lagets framgång om han kan få lagets spelare att acceptera sina roller och att spelarna vet vilken roll coachen har.<sup>26</sup>

Den amerikanska coachningen är mer hierarkiskt uppbyggd än den svenska vilket tydligt framgår i Salmelas bok *Great Job Coach*. Han påvisar dock betydelsen av rollfördelning när han belyser vikten av att tydliggöra rollerna för de assisterande coacherna och annan supportpersonal. För att undvika kaos och konflikter i tränarstaben måste man definiera

---

<sup>23</sup> Rainer Martens, *Coaches guide to sport psychology*. (USA, Human kinetics Publishers, 1987) p. 17-20.

<sup>24</sup> John H. Salmela, *Great Job Coach* (Canada: 1996) pp. 164-165.

<sup>25</sup> Interpersonell kommunikation sker mellan två individer medan intrapersonell innebär egna tankar.

Gruppkommunikation sker mellan fler än två personer.

<sup>26</sup> Daniel Gould. Robert S. Winberg, pp. 157, 163-166.

rollerna till samtliga. En bra rollfördelning ger en ökad harmoni i ledarteamet samt en stor lojalitet mot huvudtränaren.<sup>27</sup>

### **Rollfördelningens användning i denna studie.**

Rollfördelning handlar om att dela upp arbetsuppgifter på ett tydligt sätt vilket skall optimera det sportsliga resultatet. Begreppet används i den meningen att det ska visa hur och varför roller har fördelats. Rollfördelningen består av olika arbetsuppgifter och/eller coachning inom ett visst område som är kopplat till en persons kompetens.

### **2.1.7 Människosyn**

Som idrottsledare är man i ständigt kontakt med andra människor och grupper vilka man ska försöka utveckla, utbilda och leda till att fungera effektivt och moraliskt både på och utanför idrottsarenan. Försvarsmaktens bok för ledarskapsutbildning, *Pedagogiska grunder*,<sup>28</sup> poängterar att människan är en sammansatt enhet och att hon äger en personlighet olika alla andras. Människan är självständig, ansvarstagande, skapande och gemenskapsbyggande. Hon vill kunna påverka sin situation och det är naturligt för henne att vilja utvecklas.

Människosyn handlar mycket om motivation, hur du som ledare får laget att nå ett uppsatt mål. Att vara ledare i någon form av pedagogisk verksamhet kräver först och främst att tränaren utgår från hur de uppfattar människan. Ledarskapet skiljer sig betydligt om man anser att människan är en aktiv person som vill ta ett stort ansvar, eller om hon är inaktiv, slö, passiv och måste drivas på hela tiden.<sup>29</sup>

Lars Lagerbäck beskriver sin syn på människan som att man måste se spelaren som en individ som vill ta ansvar och kunna påverka om man ger henne chansen att vara delaktig. Om man ger individen möjligheten att ta ansvar så kommer hon att prestera bättre.<sup>30</sup>

### ***Begreppets användning i denna studie.***

Som tidigare beskrivits så är människosyn en av huvudfrågorna i ledarskapet. För denna studie innebär det att beskriva de studerade tränarnas människosyn och hur den kan påverka det delade ledarskapet.

---

<sup>27</sup> Salmela, pp. 125-128.

<sup>28</sup> Cristian Braw. Mikael Lindholm, Leif Kjell,. "Utgångspunkt 4 Något om Människan". *Pedagogiska grunder*. Försvarsmakten, red. Danuta Janina Engstedt (Stockholm: Fält & Hässler Värnamo, 2001) s. 46-48.

<sup>29</sup> Ibid., s. 103-104.

<sup>30</sup> Videupptagning av med Intervju med Lars Lagerbäck i TV 4 Lördagsmorgon 19/3 2005.

## **2.2 En befattningsbeskrivning av tränaruppdraget.**

Genom att beskriva tränaruppdraget i stort vill jag ge en bild av de bakgrundsfaktorer som styr coachers relationer, beteende och arbetssätt. Denna beskrivning är grundläggande, tror jag, även för hur coacher agerar mellan varandra i ett delat ledarskap.

Att coacha ett lag på högsta nationella nivå innebär inte bara att jobba med de frågor och problem som rör själva sporten, enligt Lyle,<sup>31</sup> som delar upp en coachs färdigheter i fyra stora arbetsområden:

1. Planering av den idrottsliga verksamheten.
2. Ledning av tävling/match.
3. Management.<sup>32</sup>
4. Utbildning och idrottsutveckling.

Alla dessa uppgifter behöver eller kan inte utföras av en coach. Ett av de stora och svåraste ansvarsområdena är management. En coach måste kunna delegera lämpliga uppgifter till sina medarbetare, enligt Lyle.

Om man enbart beskriver en elittränares roll utifrån hans ledning av lagets sportsliga framträdande menar Isberg att dessa uppgifter måste utgå från att skapa ett effektivt spelmönster där alla inblandade spelare och ledare har full förståelse för sin roll. I denna coachningsprocess ingår att dels skapa ett spelmönster, men även ta ansvar för att genomföra spelarutbildning, lärande och uppföljning av träningar och matcher. Dessa moment ställer, enligt Isberg, krav på coachens analys, beslutfattande, pedagogiska och kommunikativa förmågor.<sup>33</sup>

Fahlström ger en tredje bild när han beskriver de viktigaste uppgifterna för en elittränare. Enligt hans studie är tränarnas första och viktigaste uppgift att motivera och skapa laganda, därefter planera träning och match samt att leda träning. Denna beskrivning skiljer sig dock, beroende på vilka som tillfrågas, spelarna har en uppfattning, styrelsen och tränarna en annan.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> John Lyle, *Sport coaching concepts* (New York: Routledge, 2002) p. 50, 67.

<sup>32</sup> Management betyder i detta fall ledning av övriga ledare, ekonomiskt ansvar och planering, administration av kontrakt, spelarkontakter, agenter och representation hos sponsorer, massmedia, supportrar.

<sup>33</sup> Leif Isberg, *Supercoach på internationell toppnivå i fotboll en kunskapsanalys*, Rapport 2001:1 (Örebro: Institutionen för idrott och hälsa, 2001) s. 3.

<sup>34</sup> Per Göran Fahlström, s. 112-113.

Martens å sin sida beskriver även han de fyra stora och ovan nämnda uppgifterna för en coach men lägger även till en femte. Den innebär att coachen även har ansvaret för framtiden, lagets och föreningens långsiktiga mål. Genom sitt sätt att utbilda unga spelare, värva nya spelare, jobba långsiktigt med ledarskapet skapar han en framtidsvision.<sup>35</sup>

Denna beskrivning av coachens uppgifter och roller tyder på att uppdraget är både mångsidigt och svårhanterligt. Att ensam sköta alla dessa arbetsuppgifter kan påverka resultatet negativt, enligt Martens.<sup>36</sup>

Salmela å andra sidan påpekar vikten av coachens förmåga att kunna och våga delegera de rätta uppgifterna till sin stab av assisterande tränare och resurspersoner. Det är viktigt enligt Salmela, att coachen valt personer som han har förtroende för och som respekterar och arbetar efter lagets mål.<sup>37</sup>

### **2.3 Tränarens beteenden och egenskaper**

Det är tidigare nämnt vilken påverkan ett tränarteam relationer och sätt att umgås med varandra har på de aktivas resultat.<sup>38</sup> vilket även Weinberg/Gould menar. Konsekvenserna av ledarbeteendet är att när coachen använder en ledarstil som matchar lagets behov men även deras uppfattning om hur ledarskapet ska vara, visar det sig genom bra sportsliga resultat. Det motsatta leder naturligt nog till sämre resultat.<sup>39</sup>

Chelladurai är en etablerad forskare inom idrottsledarskap, och skapade redan 1978 en modell (se figur 1) som syftar till att påvisa vilka faktorer som bygger upp och styr ledaren till en viss stil. Modellen visar bland annat att ledarens beteenden har en direkt inverkan på resultatet av den aktives prestationer. Om man ser till Chelladurais modell för ledarskap är faktorerna förväntat ledarbeteende och det föreskrivna beteendet viktigt för spelarnas prestationer.

---

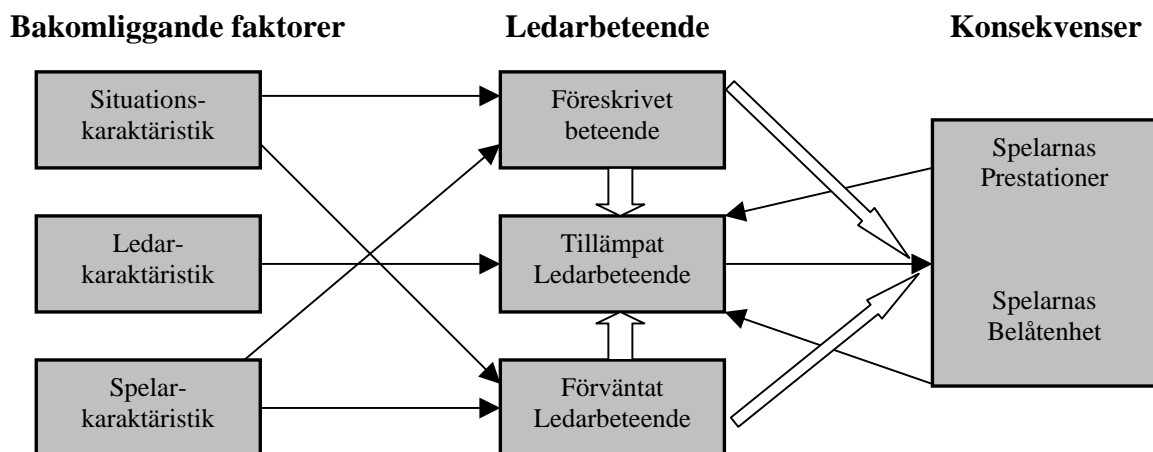
<sup>35</sup> Rainer Martens, p. 33.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> John H Salmela, p. 125.

<sup>38</sup> Se sid. 7 i denna rapport, Hans Chrunak, Föreläsning, Globen Hockey Convention 2005-02-12.

<sup>39</sup> Daniel Gould. Robert S. Winberg, p. 213.



Figur 1. Chelladurais multidimensionella modell för ledarskap<sup>40</sup>

Det tillämpade tränarbeteendet påverkas mycket av tränarens personlighet och även vilka krav och förväntningar föreningen har på honom. Andra faktorer är föreningens sätt att organisera sin lagledning, lagets kvalitet och deras förväntningar samt uppgiftens art. Detta sammantaget har enligt modellen betydelse för spelarnas prestationsförmåga (figur 1). I det delade ledarskapet består det tillämpade ledarbeteendet av två tränarens individuellt bakomliggande faktorer, vilka i sig påverkar två olika tillämpade ledarbeteenden.<sup>41</sup>

Döös m.fl. påvisar i sin rapport om det delade ledarskapet, att delningen skapar kvalitet i verksamheten, en form av kvalitetssäkring. Detta genom att man får mer tid över till kommunikation och andra relationsskapande processer med sina medarbetare vilket i sig ökar prestationsförmågan för de aktiva.<sup>42</sup>

Chelladurai påpekar vidare att en coach måste kunna anpassa sig efter flera olika situationer. Förmågor som social kompetens där beteendet är anpassat efter individen till att leda en stor grupp med tydliga raka direktiv. Att kunna skifta från att motivera individer till att ställa krav beroende på situationen är en av ledarnas viktigaste egenskaper.<sup>43</sup>

Exempelvis kan en hetsig och snabb matchsituation innebära att ett auktoritärt ledarskap passar sig bäst för att lösa den aktuella händelsen, medan i en lugnare miljö, som under en träning kan ett mer individanpassat, handledande ledarskap utnyttjas.

<sup>40</sup> Chelladurai., p. 163.

<sup>41</sup> Ibid,

<sup>42</sup> Marianne Döös. Lena Wilhelmson. Åsa Hemborg, s. 190.

<sup>43</sup> Ibid., p. 170.

De faktorer som påverkar tränarens tillämpade ledarbeteende är hans personlighet och de yttre förväntningar som föreningen och spelarna har på honom. Det innebär att en tränare för en elitförening måste veta hur han ska agera i olika situationer, tränarens självkänedom är avgörande i detta fall.<sup>44</sup>

Isberg menar vidare att det oftast är lättare att hitta förklaringar till resultatet hos spelarna än hos sig själv. Självkänedom innebär att tränaren kan reflektera över mål och motiv med sitt tränarskap, vilken roll han ska ta, hur han uppfattar människan och vilken självkontroll han har. Isberg vill dessutom framhålla att en ledare måste känna till sin egen personliga strategi för sitt ledarskap.

Shields m.fl. påvisar sambandet mellan ledarbeteenden och ett idrottslags sammanhållning. Deras slutsatser är att både coachers förväntade och tillämpade ledarbeteende har stor inverkan på lagets sammanhållning och därmed deras förmåga att prestera ett bra resultat. Den faktor som har störst betydelse är det tillämpade ledarbeteendet. De beskriver att en ledarstil med tydliga instruktioner under träning, demokratiskt beslutsfattande, stor social förmåga och att ge mycket positiv feedback förbättrar gruppens chanser att nå sitt mål.<sup>45</sup>

## **2.4 Delat ledarskap - att coacha med flera coacher**

Ledarskapet och sättet att coacha ett elitlag är i ständig förändring. Yttre faktorer som exempelvis Bosmandomen,<sup>46</sup> elitlicenser,<sup>47</sup> bolagisering och en allmänt mindre klubbtilhörighet/klubbkänsla hos idrottsmännen ställer andra krav på ledarskapet hos coacher idag. Som tidigare är nämnt i beskrivningen av tränarens uppgifter är det många olika delar som ingår i uppdraget. Att ensam sköta dessa uppgifter kan verka övermäktigt.

Jacobsen och Thorsvik pekar på en internationell trend i att frångå den hierarkiska organisationen till förmån för en mer platt organisation på alla nivåer.

---

<sup>44</sup> Isberg, L, *Framgångsrik eller misslyckad en studie av en Elitränarens situation*. Pedagogisk forskning 97 (Uppsala: Pedagogiska Institutionen, 1991) s. 14.

<sup>45</sup> David Lyle Shields. Douglas E Gardner. Brenda Jo Bredemeier .Alan Bostro, "The Relationship between Leadership Behaviours and Group Cohesion in Team Sport", *The Journal of Psychology*, 1997, 131 (2), pp. 207.

<sup>46</sup> Bosmandomen (efter den belgiske fotbollsspelaren Jean-Marc *Bosman*), benämning på en dom i EG-domstolen 1995 som reglerar fotbollsspelares övergångar mellan olika klubbar i olika europeiska länder.

<sup>47</sup> Elitlicens innebär att en förening måste uppfylla vissa krav för att behålla sin plats i serien. Klarven jkan var exempelvis ekonomi.

Detta för att nyttja alla organisationens medarbetare på ett bättre sätt. Författarna menar vidare att det är av betydelse att ledarna lyckas skapa ledarstilar som engagerar och motiverar medmänniskor och får dem att sluta upp kring organisationens mål.<sup>48</sup>

I ett konkret idrottsledarskap innebär en platt organisation i ledarstaben att tränarparet har lika stor makt och lika betydelsefulla uppgifter. Jacobsen och Thorsvik beskrivning av ledarskapet utgår från att ledarskapet först och främst är en interpersonell process som innebär att man vill påverka andra människor. De strukturerar uppgifter för en tränarstab i tre huvudgrupper:

1. Ledarskapet är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer.
2. Ledarskapet har för avsikt att få andra människor att göra något.
3. Ledarskapet ska bidra till att organisationen når sina mål.

De menar avslutningsvis att ledarrollen styrs av vilken organisationsstruktur som man arbetar i.<sup>49</sup>

Som tidigare beskrivits definieras ett delat ledarskap som den coachningstil, det arbetssätt och det beteende som ett tränarpär använder för att nå egna och lagets målsättningar. Den andra delen är hur de väljer att möta gruppen och hur de gör för att leda gruppen mot det gemensamma målet.

Döös m.fl. definierar det delade ledarskapet som att två personer informellt och formellt delar på ledningen och ansvaret. Paret har samma inflytande på viktiga beslut men kan ta mindre beslut på egen hand.<sup>50</sup> Deras studie av fyra par som arbetat i ett delat ledarskap visar på följande punkter för att lyckas i ett delat ledarskap.<sup>51</sup>

- Ledarna hade själv valt varandra och hade innan de ingick i ledarteamet någon form av gemensam bakgrund.
- Delat ledarskap ökar kvalitet genom att man hinner ägna mer tid åt varje individ.
- Att inte kompromissa utan vara väl förberedd och genompratad.
- Att man måste ha gemensamma värderingar innan man går in i ledarrollen. Det handlar om en humanistisk människosyn – prestigelöshet – lojalitet – ömsesidigt förtroende – generositet mot varandra.

---

<sup>48</sup> Dag Ingvar Jacobsson. Jan Thorsvik, s. 472.

<sup>49</sup> Ibid., s. 473 – 474.

<sup>50</sup> Marianne Döös. Lena Wilhelmsson. Åsa Hemborg, s. 185.

<sup>51</sup> Ibid., s.186-190.

- Förmågan till samtal och kommunikation för att utbyta tankar och lösa problemet.

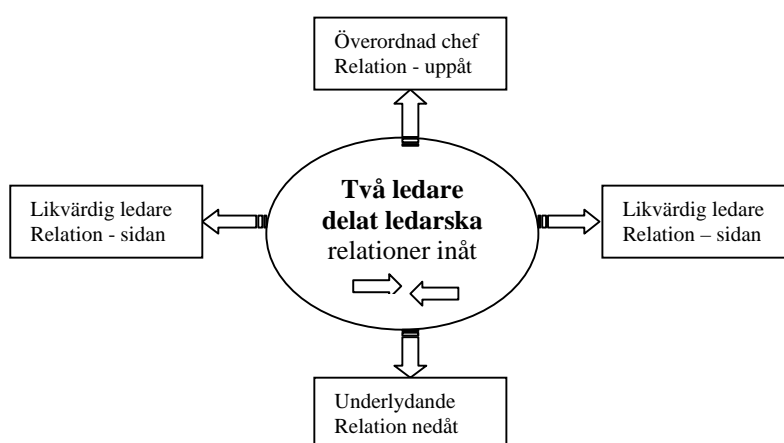
Den sista gemensamma nämnaren för alla fyra studerad par var att de inte var intresserade av att ta uppdraget själv. De tyckte att det skulle var mycket roligare att vara två.

*”Delad glädje är dubbel glädje” (Tommy Söderberg)<sup>52</sup>*

En liknande slutsats om att de gemensamma värdegrunderna, förtroendeskapande relationerna och prestigelösheten med ett öppet och ärligt förhållningssätt som karaktäristiskt för det delade ledarskapet har Karlsson och Rubensson kommit fram till i sin studie av det delade ledarskapet.<sup>53</sup>

Ett delat ledarskap kan vara framtidens sätt att organisera enligt Bennis m.fl. Framförallt i organisationer som har ingått i en fusion eller förvärvat andra områden.<sup>54</sup> Detta kan liknas vid en elitförening som ständigt har en ström av nya spelare (nyförvärv).

En av de stora vinsterna med ett delat ledarskap är att man ökar kommunikationsvägarna genom att de två ledarna har skapat en ny väg inom sitt par, en relation inåt. En ensam chef kan bara kommunicera åt tre håll uppåt, nedåt och förhoppningsvis åt sidan (se figur 2) men aldrig inom ledarparet, enligt Döös m.fl.<sup>55</sup>



*Figur 2: Relationer – ett delat ledarskaps kommunikationsvägar<sup>56</sup>*

<sup>52</sup> Martin Theander, s. 60.

<sup>53</sup> Johan Karlsson. Clemens Rubensson, *Delat ledarskap En ledarduo i samverkan*. Magister examensarbetet 20 poäng vid Högskolan i Halmstad, sektion för Ekonomi och Teknik (Halmstad, Högskolan, 2001) s. 36.

<sup>54</sup> Warren Bennis. Thomas Cummings. Gretchen Spreitzer, p.140.

<sup>55</sup> Marianne Döös. Lena Wilhelmson. Åsa Hemborg, s. 192.

<sup>56</sup> Ibid., s. 192.



För att lösa delningen av arbetsuppgifter inom det delade ledarskapet växlade och varvade de undersökta paren samtliga uppgifter, vilket bl.a. ökade förmågan att nå fram till gruppen med budskapet. Efterhand utkristalliserades vissa specifika uppgifter en form av en rollfördelning. De intervjuade ledarna menade dock att man ska undvika att låsa sig vid speciella mönster för då förloras den extra dimensionen med det delade ledarskapet.<sup>57</sup>

Nyckelorden enligt Holmberg och Söderlind för ett lyckat och sant delat ledarskap är *Respekt* – för varandras kunskaper och personligheter. *Balans*- att man får ge lika mycket som man tar emot. *Förtroende* – att vara trygg med sin kollega. *Prestigelöshet* – att man är beredd att dela uppmärksamheten med en annan.<sup>58</sup>

De har själva en lång framgångsrik erfarenhet av att dela på ett chefsjobb och anser även att den gemensamma grundsynen, hur man uppfattar människan, måste överensstämja. Däremot kan det vara bra om man ser lösandet av uppgiften från två perspektiv. Att vara beredd och öppen att ta in den andras synsätt, endast då kan man utveckla det gemensamma ledarskapet.<sup>59</sup>

Karlsson och Rubensson beskriver att det finns en risk att de kan komma dubbla budskap från ledarna om deras inre kommunikation är bristfällig. En annan risk är även att två ledare kan upplevas som en mycket stark enhet vilken kan innebära att nytänkande och yttre påverkan inte når in i ledarduon. En nackdel enligt dem är att det finns förutfattade meningar om det delade ledarskapet vilket kan begränsa ledarna att utnyttja fördelarna med att vara två ledare.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Ibid., s. 192.

<sup>58</sup> Kristan Holmberg, Eva Söderlind, *Leda genom att Dela. Om det delade ledarskapet i praktiken* (Stockholm: Navigator Dialog, 2004) s. 94.

<sup>59</sup> Ibid., s. 23- 25.

<sup>60</sup> Johan Karlsson. Clemens Rubensson, s. 39.

### 3 Metod och Material

Denna del skall klargöra vilken och varför just denna metodsansats har valts och hur studien avser att analysera de resultat som datainsamlingen gett. Förhoppning är att läsaren bättre skall förstå tolkningen och resonemanget av de samtal/intervjuer och observationer som är grunden i datainsamlingen.

#### 3.1 Litteratur och källdiskussion

Syftet med litteraturstudierna är att bygga en form av teoretisk ram som kan hjälpa att tolka insamlad data. Studien vill även definiera de begrepp som ofta förekommer samt undersöka vad man vet om problemet samt även för att kanske upptäcka något man inte vet.

Principer för litteratursökning har utgått från att finna material om det delade ledarskapet där de bakomliggande faktorerna varit följande:

- Coachning och tränarfilosofier.
- Grundläggande principer och förhållningssätt för tränaren, coachen, ledaren.
- Att leda ett team.
- Ledarskap utanför idrotten med anknytning till team/lag.
- Relationer och kommunikationsprinciper.

Den Huvudsakliga metoden att söka efter litteratur har skett med hjälp av databaserna: Bibliotek/examensarbete, ArbLine, SportDiscus, Mediearkivet. En annan metod är att med hjälp av funnen litteratur använda den källhänvisningen som finns i dessa böcker, rapporter. Ett exempel på detta är Fahlströms källhänvisning.<sup>61</sup>

De sökord som använts är deltagande observation, fallstudie, ledarskap, coaching, delat ledarskap, coachingANDsharing, leadershipANDsharing, relationshipANDcoachesAnd leadership, idrott OCH ledarskap, förbundskaptener.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Per Göran Fahlström, källförteckning.

<sup>62</sup> Se mer under bilaga 7, käll- och litteraturlista.

För att bredda uppfattningen har studien undersökt om det finns mer fakta att finna i litteratur om arbetsliv eller andra ledarskap och grupprelationer utanför idrotten som kan liknas med idrottens specifika kravbild.

### **3.2 Forskningsstrategi och val av ansats**

Detta är en kvalitativ studie med en induktiv ansats eftersom studien inledningsvis undersökte det beskrivna problemområdet förutsättningslöst där teoriuppbyggnaden pågick och färdigställdes under själva arbetet. Enligt Yin, bör man, om möjlighet finns, försöka utöka sin studie till att innefatta flera fall, en så kallad "Multiple –Case Design" detta för att säkrare kunna få ett bredare och djupare analysmaterial.<sup>63</sup>

Denna fallstudie är gjord på ett tränarpar men med inblandning av resultat av andra liknade fall vilket ger en enklare form av multiple-fall (flerfall) studie. Basen i undersökningen består av ett tränarpar (A och B) och deras arbete i det delade ledarskapet. För att falsifiera eller verifiera, ta stöd, för resultaten av denna studie intervjuades andra personer som står utanför själva fallstudien men som genom sina erfarenheter möjligen kan bidra till att förstärka analysen.

Merriam beskriver att det som kännetecknar en fallstudie bland annat är om man kan genom fallstudien identifiera och avgränsa ett system, en persons specifika händelser, ett beteende eller en viss grupp.<sup>64</sup> Denna fallstudie bygger på ett induktivt resonemang med en djupgående analys där intervjumaterialet och observationen tillsammans bygger upp en teori.

Metodvalet är att använda djupintervjuer som grund och deltagande observationer som ytterligare stöd till resultatinsamlingen.

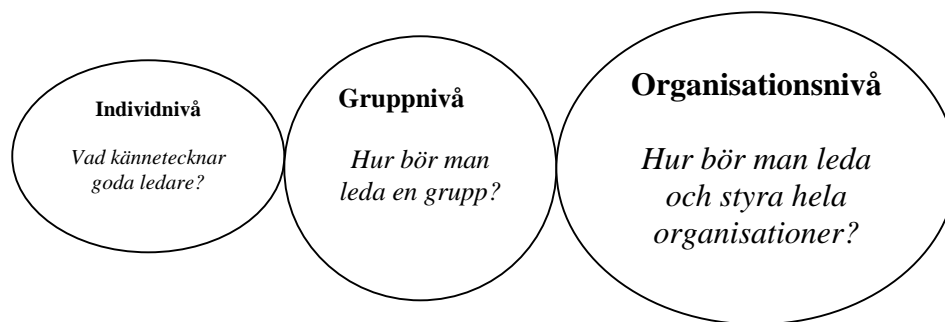
För att strukturera upp valet av ansats/fördjupning av studien av det delade ledarskapet har jag använt Jacobsen och Thorsviks metodbeskrivning för tre olika analysnivåer (se figur 3) för studier av ledarskap och ledning.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Robert k Yin, *Case study research*, 3. ed (USA: 2003) p. 53.

<sup>64</sup> Sharon B Merriam, *Fallstudie som forskningsmetodik*. (Lund : Studentlitteratur, 1988) s. 24-28, 43-45.

<sup>65</sup> Dag Ingvar Jacobsson. Jan Thorsvik. *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: studentlitteratur 1995) s. 486.



Figur: 3 Analysnivåer vid studier av ledning.

Med rapportens frågeställning som utgångspunkt utgår ansatsen från grupp- och organisationsnivån (enligt fig. 3).

### 3.3 Metodbeskrivning djupintervju

Den typ av intervjumetod studien valt att använda är en kombinerad intervjustrategi som växlar från strukturerad öppen intervju till en ostrukturerad men guidad intervju. Intervjun startar med välstrukturerade frågor för att samla in demografisk data från intervjupersonen.<sup>66</sup> Fortsättningen på intervjun styrs sen av olika teman/rubriker som alla personer som ingår i undersökningen ska diskutera runt. Dessa teman/ledfrågor kommer inte i någon speciell ordning och varje tema lämnar plats för en öppen dialog, en samtalsform, mellan intervjuaren och respondenten.<sup>67</sup>

Intervjuguiden<sup>68</sup> säkerställer att samtliga respondenter diskuterar inom de för undersökningen centrala frågeområdena.

Intervjuerna ägde rum i en miljö som för intervjupersonerna var känd. Platsen var lugn och störningsfri. Anonymitet utlovades och att de intervjuade personerna hade möjlighet att få läsa igenom resultatet innan denna rapport publicerades. Registreringen bestod av bandinspelning samt anteckningar. Bandinspelningar skrevs ut i sin helhet och därefter omarbetades de till meningskoncentrat.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Merriam, s. 87-88.

<sup>67</sup> Michael Quinn Patton, *Qualitative & Evaluation Methods*, 3. Ed. (Californien USA: Sage Publications, Inc. 2001) pp. 347-349.

<sup>68</sup> Se bilaga 2, Intervjuguide för coacher som har ett delat ledarskap.

<sup>69</sup> Beskrivning av meningskoncentrat och analysmetod se s. 29 i denna rapport.

### 3.4 Metodbeskrivning deltagande observation.

Det fanns stora syften med den deltagande observationen. Det första var att studera de likheter och eventuella skillnader i sättet att möta lagmedlemmarna, vilken typ av ledarskap, retorik de använder. Det andra syftet var att observera hur själva fördelningen av arbetsuppgifter ser ut i ett delat ledarskap.

Den deltagande observationsstudien genomfördes i en känd miljö. Personerna som var med i studien, ledare och spelare visste sedan tidigare vem jag var. Studien genomfördes dels som en tyst observationsstudie av det dagliga arbetet på kontoret samt vid träningar och matcher men även som en öppen observation i de dagliga samtal som fanns med tränarparet. Observationen av matcherna genomfördes från läktaren under själva matchen men i omklädningsrummet före, efter och i periodpauser.

De specifika observationspunkter (se tabell 1) är framtagna ur de djupintervjuer som genomfördes i början på observationsperioden samt ur min egen förståelse för vilka begrepp och beteenden som karaktäriserar ledarskapet för en lagbollsport.

Metod för dokumentationen var fältanteckningar, vilka renskrevs samma dag.

Daglig verksamhet	Träning	Match
Inre miljö	Sätt att leda. Exempelvis genom beskriva, visa.	Framtoning. Yvig, lugn, stressad
Yttre miljö	Människosyn, lever de som de förespråkar	Positivt kroppsspråk
Rollfördelning yttre händelser som exempelvis media, sponsorer	Feedback till individen	Negativt kroppsspråk
Kommunikationen inom tränarparet, val av ord, fraseringar. Prestigelöshet	Inre miljö	Språk, feedback
Tiden tillsammans	Yttre miljö	Feedback (antal) till spelare
	Fördelning av uppgifter (rollfördelning)	Roller (taktiska)

Tabell 1: Beskrivning av observationspunkter

(Tabellbeskrivning: tabellens observationspunkter är framtagna ur djupintervjuer och författarens förståelse.)

### 3.5 Undersökningspersoner

Som utgångspunkter för rapportens undersökningspersoner finns följande kriterier. Huvudpersonerna, tränarna, som följdes i denna fallstudie ska arbeta i ett delat ledarskap på högsta nationella idrotts nivå. Övriga intervjupersoner ska ha mångårig erfarenhet från coachning eller aktiv spel på högsta nationella nivå inom någon lagsport (se tabell 2).

För att få en annan syn och därmed spetsa analysen genomfördes intervjuer av två ledare som arbetar i en mer traditionell ledarstab med en utsedd huvudcoach/tränare och assisterande coach/tränare. Tabell 2, beskriver intervjupersonernas bakgrund.

Person	Idrottsbakgrund	Coach meriter	övrigt
<b>Coach A Tränarparet</b>	Spelare på elitnivå mer än 15 år. Ca 80 landskamper.	Coach över 10 år, varav + 4 på elitnivå. Coachat landslag.	Civil akademisk bakgrund. Förbundsutbildad. Akademisk idrott och ledarskapsutb.
<b>Coach B Tränarparet</b>	Spelare på elitnivå mer än 15 år Junior och B- landslagsspelare.	Coach mer än, varav minst 6 på elitnivå.	Förbundsutbildad. Akademisk idrotts-och ledarskapsutbildning. Aktuellt jobb i moderföreningen.
<b>Coach 1</b>	Spelat på elitnivå mer än 20 år. Internationella meriter. 2 landslagsuppdrag.	Coach mer än 10 år, varav minst 5 på elitnivå.	Förbundsutbildad. Jobbat i ett delat ledarskap.
<b>Coach 2.</b>	Aktiv upp till junioråldern inom sporten.	Coach mer än 25 år varav ca 15 på elitnivå. Internationella erfarenheter. Coachat landslag.	Akademisk idrottslig bakgrund. Leder förbundsкурser. Har i huvudsak varit headcoach.
<b>Coach .3</b>	Aktiv på elitnivå.	Coachat några år som assisterande i ett elitlag. Coachat ungdomslandslag.	Leder nu eget lag som headcoach. Akademisk idrott- och ledarutbildning. Har erfarenhet av jobb som as: coach
<b>Spelare</b>	Elitspelare i över 20 år Ca 80 landskamper. Utlandsproffs.		Genomför tränarutbildning.

Tabell 2: Beskrivning av undersökningspersoner

### 3.6 Pilotintervju

Pilotintervju genomfördes med en ledare som jobbat på högsta och näst högst nivå inom svensk elit- lagsport både som huvudansvarig coach och som assisterande coach. Det fanns två syftet med pilotintervju. Det första var att se om intervjuguiden med olika temaområden var en lämplig utgångspunkt för de "skarpa" intervjuerna. Denna intervju gav även en fingervisning om hur mycket tid som måste avsättas för varje intervju. Det andra syftet var att öva i den ostrukturerade intervjustrategin.

Resultatet av pilotintervjun visade att frågor och den intervjuguide studien lagt upp behövde justeras på några punkter. Den person som intervjuades gav feedback och bra tips inför de kommande, skarpa intervjuerna.

### **3.7 Undersökningsmodell**

För att skapa en tillräcklig förståelse och intervjubakgrund har den litteratur som inryms i frågeställningen och problembeskrivningen studerats.<sup>70</sup>

Studien organiserades enligt följande. (se figur 4)

1. Utskick av missivbrev till aktuella intervjupersoner. Därefter en personlig kontakt för att bestämma tid och plats för intervju.
2. Genomförande av pilotintervju för att se om frågeställningen och intervjumethodik är lämpliga. Denna genomfördes med en coach som har erfarenheter av arbete som assisterande coach samt som huvudtränare.
3. Djupintervjuer med två coacher som arbetar med ett delat ledarskap (Coacherna A/B). Denna del var starten på den deltagande observationen av tränarparet och deras dagliga arbete. Observation försökte finna vad som är specifikt med ett delat ledarskap. Observationspunkterna framtogs dels ur vad intervjuerna visade, men även av den förståelse författaren har sedan tidigare. Att ta fram observationspunkter krävde att en enklare och mer direkt analys av intervjumaterialet skede under själva arbetets gång.<sup>71</sup> Den djupare analysen av intervjumaterialet genomfördes efter att den deltagande observationen var klar.
4. Deltagande observationer av coachernas beteenden i det lag som de ansvarar för. Observationen sträckte sig under en veckas tid med sammanlagt fem träningar, tre seriematcher med tillhörande matchförberedelser. Studien avsåg att följa arbetet både när coacherna planerade för träningar och matcher och under övriga arbetsuppgifter som inte krävde kontakt med spelarna. Det andra observationsmomentet bestod av deras arbete när de var i direkt kontakt med sina spelare.

---

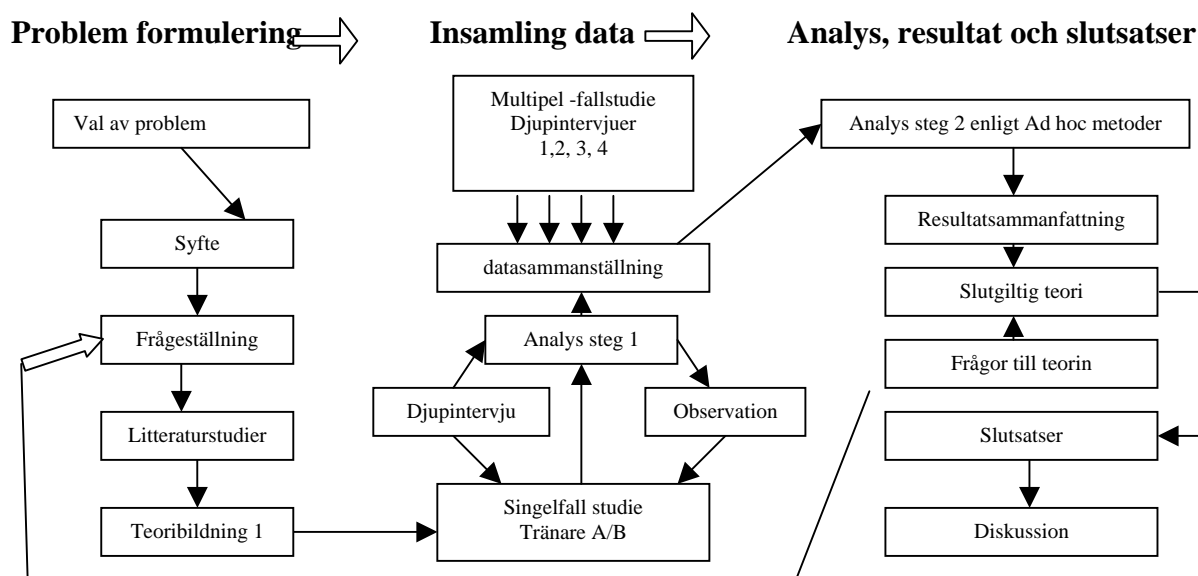
<sup>70</sup> Se denna rapport under rubriken 2.1.1 Källdiskussion, s. 6.

<sup>71</sup> Merriam., s. 136-139.

5. Djupintervjuer med individer utanför den deltagande observationen.
  - a. Med två coacher som har arbetat med "singelledarskap" på hög internationell nivå.
  - b. Med en coach som arbetar med dubbelt ledarskap på hög nationell nivå.
  - c. Med spelare med minst tio års erfarenhet av spel på högsta nationella nivå.

Dessa intervjuer skedde en vecka efter observationsstudien. Intervjuerna genomfördes i den miljö som individer dagligen arbetar i.

6. Utskrifter och bearbetning av material från punkt 2 och 3. Utskrifter från bandinspelningar enligt den principen som Merriam beskriver i form av stolpanteckningar i en loggbok men med ordagranna fraser, uttryck eller citat.<sup>72</sup> Bearbetningen av materialet skedde i två steg gällande intervjuerna med de två coacherna som ingår i observationen. En direkt bearbetning i anslutning till intervjuerna och en mer djupgående efter observationen. Den andra delen sammanfaller med bearbetningen av övriga intervjuer.
7. Teoriansats och analys genomfördes enligt ad hoc, och med en tillbakablick till frågeställningen. För att kontrollera teoriansatsen och skapa ordning i resultatbeskrivningen ställdes frågor till insamlat analysmaterial.



Figur 4: Undersökningsmodell för det delade ledarskapet på elitnivå. (L-O Nilsson 2005)  
 (Figuren visa hur studien väljer att besvara sin frågeställning, samt vilka metoder och vilken form av analys som den valt)

<sup>72</sup> Ibid., s. 98-99.



### 3.8 Datasammanfattning, analysmetod och tolkningsprocessen

För denna rapports analys användes en så kallad ”ad hoc”<sup>73</sup> metod som utgår från användandet av flera olika tekniker för att skapa mening åt intervjumaterialet. För att lättare organisera materialet samt för att kunna sortera bort oviktigt material har studien haft som utgångspunkt för resultat och analysförfarandet, att följa rapportens frågeställningar. Detta grundläggande analysförfarande beskrivs av Yin, som även påpekar att det är viktigt att ställa *hur* och *varför* frågor för att bättre kunna organisera och analysera materialet.<sup>74</sup>

Som ett första steg i analysen skrevs de enskilda intervjuerna ut i sin helhet. Dessa intervjuer sammanfattades sedan i en form av meningskategorisering<sup>75</sup> och hela citat.

Analysens sammanfattning utgår därefter från att kategorisera intervju- och observationsmaterialet i tre huvudgrupper, där huvudgrupp ett består av tre subkategorier.

1: De inre förutsättningarna, *A: Bakgrund och coachningsfilosofi. B: Ledarskapet.*

*C: Mellanmänniska relationer.*

2: Yttre resurser.

3: Rollfördelning.

För att öka den inre reliabiliteten utfördes kategoriseringen av meningskoncentreringen av tre studerande på Idrottshögskolan i Stockholms tränarlinje. Denna utomstående kategorisering jämfördes sedan med studiens egen kategorisering.

Resultatbeskrivningen startar med att beskriva hur och varför tränarparet A/B organiserar och jobbar på ett visst sätt inom sitt ledarskap. Därefter beskrivs de resultat som ligger till grund för denna ledarskapsmodell. Processen med att exemplifiera resultaten av intervju och observationsmaterialet utgår från studiens frågeställningar.

Varje kategori/problemformulering (se 1 a, b, c, 2, 3) börjar med att visa på tränarna A/B upplevelser och erfarenheter som enligt dem är specifikt med deras sätt att jobba inom det delade ledarskapet. För att förstärka analysmaterialet och ge en bild av vad övriga tränare och spelare har för åsikter och tankar inom området avslutas varje kategori med deras beskrivningar och upplevelser.

---

<sup>73</sup> Steinar Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Lund: Studentlitteratur, 1997) s. 184.

<sup>74</sup> Yin, pp. 111-112.

<sup>75</sup> Exempel på meningskoncentrering se bilaga 5.

Varje analysområde innehåller ett citat som speglar vad tränare A eller B anser om beskrivet område och ett citat från de övriga tränarna (i denna rapport kallade tränare 1, 2, 3). Avslutningsvis ges en sammanfattning av en spelares syn på problemområdet.

Tolkning av andra människors upplevelser kräver att man kan visa varför man tolkar på ett visst sätt. Avsikten är att beskriva hur denna studie tolkar analysmaterialet med stöd av den litteratur om coachning och ledarskap som använts. Därefter är det möjligt att se samband och dra slutsatser. Detta gör att studien kan beskriva det aktuella tränarparets ledarskap och besvara frågeställningen.

Viktigt att komma ihåg är att det är författarens personliga tolkning som beskrivs, men att den lämnar en öppen väg för andra att göra en egen tolkning och själva försöka sätta denna specifika ledarskapsmodell i ett sammanhang.

### **3.9 Reliabilitet, validitet och grundläggande generaliserbarhet**

Intervjumetoden är en kombinerad intervjumetod,<sup>76</sup> där de inledande frågorna om idrottsbakgrund och statisk fakta är väldigt strukturerade. Reliabiliteten är god eftersom arbetssättet följer en intervjuguide där samtliga respondenter diskuterar runt samma problemområde.<sup>77</sup>

För observationsstudier används dagboksanteckningar som system, vilket ger högre reliabilitet. För att kunna upprepa undersökningen har all data och metodstrategier dokumenterats och sparats, Yin.<sup>78</sup>

Reliabiliteten kan dock ifrågasättas om man resonerar som Merriam, som påpekar att varje tillfälle inom samhällsforskning är unikt, eftersom människans beteende kan förändras beroende på vilken situation han befinner sig i.<sup>79</sup> För att öka den interna reliabiliteten har studien använt tre utomstående tolkar av intervjumaterialet. Dessa tolkars uppgift var att kategorisera de meningskoncentreringar som intervjumaterialet är sammanställt i.

I några specifika jämförelser mellan fallstudien och de andra intervjuerna kan man se en stor samstämmighet och uppfattning om viktiga egenskaper vilket i sig kan tyda på att vissa

---

<sup>76</sup> Patton, pp 347-348.

<sup>77</sup> Se bilaga 1, 2, 3. Intervjumall för tränare och spelare.

<sup>78</sup> Yin, pp. 38-39.

<sup>79</sup> Merriam, s. 180-181.

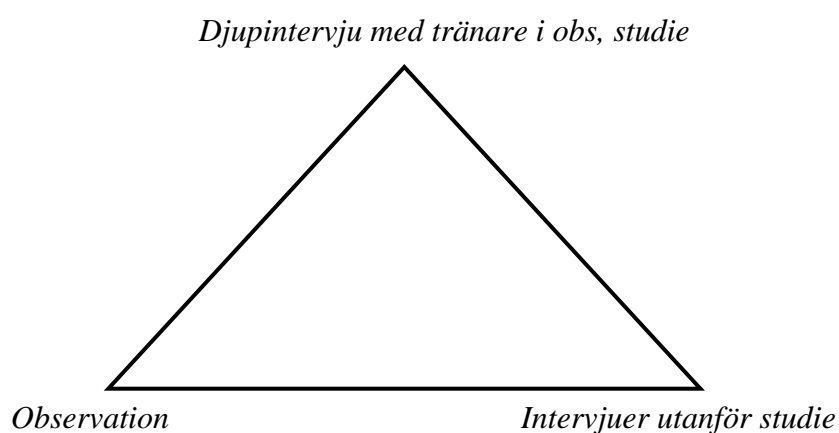
moment kan anses gå att generalisera. Denna analytiska generalisering beskrivs av Yin och kan enligt honom användas när flera singelfall eller multipelfall jämförs med varandra.<sup>80</sup>

Merriam diskuterar och visar på många och stora olikheter i forskares meningar om hur man kan generalisera kvalitativ forskning.<sup>81</sup> För denna studie, hoppas jag, att läsaren själv kan genom egna tolkningar av resultatbeskrivningen, fundera över hur delar av materialet kan vara generaliserbart i situationer som ligger nära detta specifika fall.

Kravet på validitet behöver enligt vissa forskare inte ställas på kvalitativa studier. Yin menar dock att validiteten av en kvalitativ studie kan delas upp på tre delar.

1. design och konstruktion av studien där validiteten är beroende av hur man strukturerar sin datainsamling och om man är tillräcklig objektiv i sina studier.
2. den inre validiteten som kontrollerar om man verkligen mäter det som är avsett att mäta.
3. Den yttre validiteten som är direkt kopplat till generaliserbarheten av studien, detta beskrivs ovan.<sup>82</sup>

Denna studie vill framhålla två punkter som stärker validiteten. Nr 1. Strukturen att jämföra ett singel fall med flera liknande fall. 2. Jämförelser med tidigare, liknande studier.<sup>83</sup>



*Figur5: Triangulering av datainsamlingsmetoder*

*(figuren visar på de tre metoder som använts för att säkerställa studiens validitet)*

---

<sup>80</sup> Yin, pp. 33.

<sup>81</sup> Merriam. s. 186-187.

<sup>82</sup> Yin, pp 34-37.

<sup>83</sup> Patton, pp. 247-251.

Patton beskriver vikten av triangulering av metoder. Studien har utgått från fler olika datainsamlingsmetoder och dess resultat (se figur 5). Detta stärker den strukturella validiteten.<sup>84</sup>

Den inre validiteten är avhängd, enligt resonemang av Merriam, hur jag med mina erfarenheter och bakomliggande förståelse av problemområdet, tolkar resultatet. Om validiteten ur denna synvinkel är god lämnar studien till andra att bedöma.<sup>85</sup>

### **3.10 Avgränsningar**

De grundläggande ledarskapsfilosofier som studerats utgår från ett traditionellt idrottsledarskap med en huvudansvarig coach och flera medhjälpare. Till detta ledarskap och sätt att coacha kan man finna en vetenskaplig teoretisk ram. Detta innebär att studien förutsätter att beskrivningen av olika grundvärden inom ledarskap även gäller för det delade ledarskapet.

En annan problematik som studien är medveten om är urvalet av testpersoner. Detta val styrdes av två parametrar. Den första var att studera ett tränarpar på högsta nationell nivå som jobbar med ett delat ledarskap och som under studien var inne i sin tävlingssäsong. Det fanns vid denna tidpunkt inte många lag på elitnivå som arbetar enligt denna organisationsmodell, vilket begränsar urvalet avsevärt. Den andra parametern i urvalet var att få tillåtelse att följa ett tränarsteam på nära håll under flera intensiva tävlings- och träningsdagar. Detta kräver att man har en viss tidigare kontakt, vilket även det begränsar det slumpmässiga urvalet.

På grund av avsatt tid för denna rapports skrivande intervjuades endast en spelare, vilket kan anses som en begränsning. Denna persons intressanta upplevelser kan ej ses som signifikant med genomsnittet av hur spelare upplever samarbetet inom ledarstaben.

---

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Merriam, s. 177.

## 4 Resultat

Att genomföra kvalitativa studier kräver att man presenterar ett ganska mastigt och fylligt material. För att detta inte skall bli för tungrovt kopplas analysmaterialet till studiens frågeställning. Till varje område finns representativa citat från intervjupersonerna för att säkerställa trovärdigheten.

För att lättare kunna analysera resultatet redovisas materialet i tre huvudkategorier.

1: Inre förutsättningar, med subkategorier bakgrund och tränarskapet, ledarskapsfilosofier, mellanmänskliga relationer.

2: Yttre resurser.

3: Rollfördelning.

### 4.1 Allmänt

När tränarparet A/B fick uppdraget att leda laget var det cirka fyra månader kvar till starten på säsongen. De behövde dels börja bygga ett lag där bland annat cirka fem spelare skulle värvas till den redan befintliga truppen och dels påbörja planeringen och ledningen av försäsongsträningen. I det officiella uppdrag, som de själv hade förhandlat fram, ingick att leda laget med ett delat ledarskap.

De beskriver att de insåg att det var av betydelse, om de skulle lyckas med uppdraget, att de inledningsvis i sitt samarbete valde att starta på följande sätt:

- Inventering av egna kunskaper, färdigheter och intresseområden.
- Redovisning av dessa till varandra.
- Ett försök att fördela arbetet på ett optimalt sätt.

Resultatet av denna inventering utmynnade i att de upptäckte att de gillade att göra alla sysslor som ingår i tränaruppdraget, vilket gjorde att de bestämde att de skulle dela upp jobbet i dagar i stället för specifika områden. För att göra det mer gripbart fördelades arbetsuppgifterna och ansvarsområdena så att de har huvudansvaret varannan dag på arbetet. Detta ansvar kan innefatta träningsplanering, ledning av träning, videoanalys, matchtaktik, sponsoruppdrag och mediekontakter.

*”Vi är ”in charge” en och en halv dag när det är match, en av oss leder träning dagen före match plus matchtaktik och videoanalys samt snacket före och under match. Han har även alla mediekontakter.” (Tränare B)*

De har en fast rollfördelning i uppdelningen av coachning av varsin lagdel, försvar eller anfallsspelare, under matcherna.

## 4.2 Observationsfenomen

En räkning av observerade fenomen eller meningskoncentrat från det totala intervju- och observationsmaterial gav totalt 402 (se tabell 3) enskilda moment att kategorisera. Dessa moment är i mångt och mycket av samma karaktär och betyder samma sak men har uttalats av olika personer, eller observerats vid olika tillfällen.

Till hjälp att kategorisera meningskoncentrat användes tre studenter (se sidan 30). Resultat visade att deras sätt att kategorisera materialet stämde mellan varandra i 70 procent av fallen och till cirka 60 procent med denna studies sätt att katalogisera meningskoncentrat.

Observationspunkter	Delt Observ <sup>86</sup>	Intervjuer	% av totalt <sup>87</sup>
1: Inre förutsättningar (totalt a+b+c)	57	233	72
1a: Bakgrund och tränarskapet	7	50	14
1b: Ledarskapfilosofier	16	83	24
1c: Mellanmänskliga relationer	34	100	33
2: Yttre resurser	13	19	7
3: Rollfördelning	20	61	20

Tabell 3: Antal observerade fenomen.

(Tabellen beskriver uppdelningen av meningskoncentrat och händelser som framkommit genom intervjuer eller observationer)

## 4.3 De inre förutsättningarna

De inre förutsättningarna är uppdelade på tre subkategorier vilka utgår från rapportens problemformulering.

Den första beskriver den allmänna idrotts och tränarbakgrunden som intervjuer och observationer visar. Tränarrollen innefattar hur jobbet är/har varit organiserat och vad coacherna uppfattar som väsentligt i det aktuella tränaruppdraget.

Under rubriken ledarskapfilosofier ingår de punkter som allmänt kännetecknar idrottsledarskapet och vad som upplevs som betydelsefullt för att lyckas i ledningen av ett lag. En central del i detta analysavsnitt är värderingar och synen på människan samt att redovisa upplevelser och förväntningar av det delade ledarskapet.

<sup>86</sup> Med "Delt Observ" menas de observationspunkter som hittades i studien av tränarparet A/B.

<sup>87</sup> Med % av totalt menas den totala summan av antalet olika punkter som finns med i intervju och observationsmaterialet.

Som sista och tredje subkategori beskrivs vilka mellanmännsliga relationer som uppstår inom ett tränarpar. I de mellanmännsliga relationerna ingår kommunikationen inom och ut från coacher, samarbete, samtal, sociala relationer och feedback.

#### **4.3.1 Bakgrund och tränarrollen**

De studerade tränarna har inte någon längre erfarenhet, cirka fem år, av ledning av lag på högsta nationella nivå. Deras bakgrund som spelare är lång, båda har spelat minst 15 år på högsta nivå. De har båda en akademisk ledarskapsutbildning samt har även genomfört en UGL<sup>88</sup> – kurs. Enligt tränarna A/B har dessa kurser varit viktiga för dem och kommit väl till användning, framförallt när det gäller att förstå hur grundläggande ledarskapsteorier som grupprocesser och feedback fungerar. De känner sig trygga och stabila i sin tränarroll och kan leda med en viss självdistans eftersom de, enligt dem själva, tors erkänna sina svagheter och brister.

*”Man måste ha en teoretisk grund för att förstå hur en grupp utvecklas och vilka faser som individen och gruppen är i.” (tränare A)*

Observationen visar på en social bakgrund och ett privatliv som liknar varandras. De har samma bekantskapskrets, de motionerar ihop, har samma klädstil. Båda har familj med barn och de har sina rötter från samma miljö och del av Sverige. Deras bekantskap sträcker sig mer än tio år bakåt i tiden innan de tillsammans tog sig an detta tränaruppdrag.

De upplevs som öppna personer med ett positivt framåtriktat sätt och är båda mycket verbala, gillar att prata och har en ständigt närvarande humor.

De andra intervjuade coacherna berättar om en liknande bakgrund och sätt att uppträda. De påpekar även betydelsen av att som aktiv idrottare ha duktiga ledare som förebilder när de format sitt eget ledarskap.

*”Mycket av utbildningen grundar sig på egen erfarenhet, intresse och nyfikenhet. Jag har gått kurser som förbundet arrangerat men mycket av mina kunskaper kommer från de bra framgångsrika ledare jag haft under min aktiva karriär.” (tränare 1)*

---

<sup>88</sup> UGL= Utveckling Grupp Ledare, Kurs i ledarskap.

Samtliga intervjuade coacher har provat på att vara coach i alla olika typer av roller. Dessa roller var assisterande tränare, huvudtränare eller tränare i någon form av delat ledarskap. De anser att detta är och var en styrka när de formade sitt ledarskap.

### 4.3.2 Ledarskapfilosofier

Inom denna kategori redovisas tankar och moment som ingår i idrottsledarskapet. För att åskådliggöra vilka upplevelser och synsätt som är centrala, samt vilka som har erfarenheter och upplevelser av dessa delmoment redovisas det i tabell 4.

Delmoment	A	B	1	2	3	spelare
Ett individuellt synsätt, individanpassning	X	X	X	X		
Normer och regler	X	X		X		X
Människosyn	X	X	X	X		
Gruppmetodik	X	X	X			X
Coaching filosofi	X	X	X	X	X	X
Tydlig i ledarskapet	X			X	X	X
Ledarskapet i den meningen att leda till ett gemensamt mål	X	X			X	
Det unika med varje ledarskaps situation.	X	X	X	X	X	X
Tankar om det delade ledarskapet	X	X	X	X		X
Målformuleringar	X	X			X	
Uppgiftsorienterat ledarskap					X	
Social förmågor och tankesätt och kommunikation	X	X	X	X	X	X
Prestationsbaserat ledarskap				X		X
Personkännedom, att kunna läsa spelare och kollegor	X		X	X		X
Retorik				X		X

Tabell 4: Beskrivning av observerade delmoment inom kategorin ledarskap.

Sammanfattningsvis nämns tre ord av tränarparet A/B, ”Leda, inspirera och strukturera” som huvudrubriker i deras syn på ledarskap. Ett av momenten för att lyckas i ledarskapet är att se individen i gruppen, vilket anses som en svår men central del av coachningen av ett idrottslag. Sporten har i många fall blivit allt för ledarstyrd och det kan vara tufft, enligt tränare A/B att hitta en kombination där individen får en chans att kliva fram.

Enligt coacherna A/B, är det betydelsefullt att ge individen mycket tid, det höjer kompetensen på hela gruppen. De påpekar att balansen mellan att coacha individ och kollektiv är viktigt. En sammanfattning av deras syn på ett individanpassat synsätt i lagtänkandet görs med följande citat från tränarparet.

*”Att få en grupp att fungera där alla individer får en plats men att ingen får bli större än laget.” (tränare A)*



*”Att få ihop balansen mellan individen och kollektivet, att individen kan utvecklas i kollektivet är en av de viktigaste coachuppgifterna.” (tränare B)*

Att lyckas med att coacha laget samtidigt som man ska utveckla individen, anser tränare 1, är en viktig uppgift. Han menar att det är extra betydelsefullt om man har en snäv spelarbudget, vilken gör att man inte har råd att låta någon misslyckas.

Ledarskap på elitnivå går ut på att lyckas få individen eller gruppen att prestera lite mer än vad förutsättningarna ger, enligt tränare 2.

*”Det gäller att ge rätt verktyg, inte bara spelmässigt utan även mentalt. Och för att ge rätt verktyg så handlar det om att lära känna varje spelare för du kan aldrig behandla någon likadant som någon annan i ett lag.” (tränare 1)*

*”Få folk med sig är absolut viktigast. Får du inte folk med dig då funkar det inte.” (tränare 2)*

*”En av de viktigaste delarna för en coach är att förstå personen, vilken miljö passar han bäst i, att kunna få individen i laget att lyfta sig.” (spelare)*

Att dela på de flesta värderingar där synen på människan står i centrum är en förutsättning för ett lyckat samarbete inom tränarparet. Denna syn ger sedan ett starkt gemensamt ledarskap utåt, enligt coacherna A/B. De vill trycka på punkter som att våga ge förtroende och att se människan som en suverän person som kan tänka själv. Ett motsatt förhållande är att idiotförklara individen och leda personen som en marionett.

Observationen visar hur tränarna söker en dialog och vill att spelarna ska vara delaktiga i beslutsprocessen. De söker stöd av dem när de fastnar i några beslut. Dialogen under träningspassen är rak och de instruktioner som ges möjliggör för spelarna att själva tolka dem i ett större sammanhang.

*”Du måste tro att hon eller han har en drivkraft, kan tänka själv och ta ansvar för sin utveckling.” (tränare B)*

*”Allt ledarskap bygger på förtroende, att lyssna på andra, att våga. Jag tror på människan.” (tränare A)*

Man måste vara tydlig i sitt ledarskap. Fastän man leder med ett öppet synsätt så skall gruppen känna att ledarskapet sker med fast hand och tydliga målinriktade linjer. Gruppen får inte ta över, enligt A/B.

Ledarskapet mot gruppen förändras efterhand. I början leds laget med enkla, raka instruktioner till att senare öka medbestämmandet. Tränare A/B påpekar att ingen individ är större än gruppen. Under observationstiden ingrep de vid ett flertal tillfällen då de upplevde att enskilda individer gick utanför teamets gemensamma linje.

*”Viktigt är dock att gruppen inte tar över. Man måste ge ansvar till de som spelar men ändå leda med fast hand så gruppen känner att man vågar ge och ta i kommunikationen och ledarskapet.” (tränare A)*

Även två andra tränare håller med om att tydligheten i ledarskapet är väsentlig.

*”Visa en tydlighet och ha ett koncept och säga att det här tror jag på, det här står jag för.” (tränare 2)*

*”Du måste i ledarskapet se till att uppgiften står i centrum och att du följer den målbild du skapat tillsammans.” (tränare3)*

Andra viktiga frågor, enligt tränarparet A/B, är att man tar sig tid att utveckla den ledarskapsmodell man vill jobba utifrån och att man i det inledande skedet av samarbetet är mycket klar, tydlig och ärlig mot varandra.

A/B anser att arbetet måste präglas av öppenhet och tillit till varandra, och att man får ta ansvar för sin del av ledarskapet. Observationerna visade på ett öppet och prestigelöst samtal där man sökte och fick stöd av sin tränarkollega i allt från specifika arbetsfrågor till frågor av mer privat och personlig karaktär.

*”Från början kan det vara lite revirtänkande att man vill driva igenom sin åsikt, men vi fick förtroende för varandra ganska snabbt.” (tränare A)*

*”Förtroende för varandra. Jag har största respekt för hans kompetens och han har förhoppningsvis detsamma om mig och det gör att man kan ta idéer av varandra.” (tränare B)*

Upplevelsen av att man måste ge ledarskapet tid att utvecklas och att det är avgörande om man är öppen och prestigelös delas även av tränare 1.

*”I det delade ledarskapet kan det bli en viss otydlighet till en början. Det tar tid att köra in en ny stab till en ny grupp men efterhand så jobbas ett kontaktvägsmonster fram.” (tränare 1).*

Hörnstenar enligt tränare A/B för ett fungerande delat ledarskap är:

- Människosynen och grundläggande värderingar.
- Idrottsfilosofi, en idrottslig samsyn på hur man taktiskt vill spela.
- Prestigelöshet.
- Grupputveckling.
- Ge varandra svängrum i sin roll.

*”Vi har tillsammans satt upp de regler som krävs för att skapa en grupp tillsammans, och vi har varit överens från start hur en grupp skall utvecklas.” (tränare A)*

*”Vi har haft en mall att checka av om vi någon gång undrat var vi är på resan, är vi på huvudspåret eller har vi farit ner i diket?” (tränare B)*

De andra intervjuade coacherna resonerar även de om betydelsen av dessa grundläggande hörnstenar för en fungerande relation mellan coacher. De påpekar vikten av att kunna lita på sin tränarkollega i alla situationer. Lojalitet utåt mot sin tränarkollega är speciellt viktigt för de tränare som är vana att jobba med en utsedd huvudtränare. Att de som tränare vågar vara kritiska inom tränarpåret och ifrågasätta beslut, men att vara lojal utåt.

Det gäller att vara tydlig i det delade ledarskapet. Att vara överens utåt innan de träffar sina spelare. Ledarskapet får inte bli luddigt och svårhanterligt menar samtliga intervjuade tränare.

*”Vi måste vara överens innan vi kliver in i omklädningsrummet.” (Tränare A)*

*”Meningen med att man är fler är att det skall tillföra någonting. Det skall ge mer energi, inte ta energi, det får inte läcka energi här.” (Tränare2)*

*”Som assisterande coach är lojalitet till headcoach nummer ett.” (Tränare 3)*

En annan faktor som måste finnas innan man går in i ett ledaruppdrag är att man verkligen trivs med varandras sällskap, att man har roligt tillsammans och att denna form av ledarskap är önskad av båda tränarna. Detta förhållningssätt nämns av samtliga intervjuade coacher.

*”Kemin måste finnas där från början, man måste känna för att jobba med varandra.” (Tränare A)*

*”Vi får både dela glädjen och bearbeta besvikelsen tillsammans.”  
(Tränare B)*

*”De gånger jag fått fullt ut som spelare är när jag har haft ledare som jobbat med ett delat ledarskap.” (Tränare 1)*

*”Det syns på resultatet om coachingparet trivs ihop. Och att man trivs att träffa spelarna och att spelarna trivs att träffa varandra. Det är relationsenergi som frigörs. Man blir vänner för livet.” (Tränare 2)*

Den intervjuade spelaren anser att den grundläggande filosofin om hur tränarna vill spela och sköta laget måste vara delad av tränarparet. Han nämner även att han som spelare alltid har kunnat prestera som bäst när han spelat med dem som han även gillar att umgås med utanför idrotten vilket han tror även gäller för ett tränarpar.

*”Du måste verkligen gilla den du jobbar med och respektera honom.”  
(Spelare 1)*

### 4.3.3 Mellanmänskliga relationer

Att man som tränare blir fattig på feedback är vanligt enligt tränarparet A/B. I det delade ledarskapet har de, enligt dem, skapat en stor feedback-arena.<sup>89</sup> Denna arena syns i den deltagande observationen där kommunikationsklimatet möjliggör att ge eller önska feedback. Exempel på att aktivt söka feedback är genom frågor som. Hur tycker du det upplevdes? Hur tycker du jag bör göra? Vad anser du om min analys?

Detta ger nya infallsvinklar enligt tränarna. Man törs och är beredd att pröva på nya beteenden och lösningar på de idrottsliga problemen. De beskriver även att de har lite olika syn på vissa saker och att de inte alltid väljer samma sätt för att lösa ett problem, men att de alltid håller sig inom den gemensamma ramen.

*”Att man får komma in och ur den ledande positionen ger en annan bild.”  
(Tränare A)*

*”I vårt förhållande kan vi ge varandra feedback på vårt uppträdande. Ju mer man lär känna varandra desto skarpare blir den.” (Tränare B)*

Förtroende och tillit för varandra och dem man jobbar med, anses som en central punkt av övriga tränare och spelare, dels att man trivs ihop, dels att man har en social kompetens som gör att man kan känna av hur andra människor upplever saker som de blir utsatta för.

Tränare 1 anser att de som jobbar ihop i tränarparet inte behöver var identiska i sitt sätt att se på idrottens taktiska lösningar, men ändå inte för olika för då kan det uppstå allt för olösliga problem, vilket kan äventyra ledningen av laget.

*”En gång blev mitt beslut ifrågasatt av min kamrat och det vart lite av en katastrof. Men det utvecklade även vårt förhållande som alla konflikter gör.” (Tränare 1)*

Det är viktigt att man har skapat en djupare relation inom tränarparet för att det skall bli bra. Flera uttrycker denna djupare relation som personkemi och det beskrivs bland annat på följande sätt.

---

<sup>89</sup> Feedbackarenan är den miljö och den relation man har till sina närmaste medarbetare och som möjliggör daglig feedback och dialogsamtal.

*”Kemin måste finnas där från början, man måste känna för att jobba med varandra.” (Tränare A)*

*”Att lyckas i relationer finns oftast i kemin i luften. Med många känner man nästan direkt om det känns bra eller dåligt.” (tränare2)*

Den kommunikativa förmågan, inom tränarparet, men även utåt är en grundläggande egenskap enligt tränarpar A/B. De menar att det gäller att ge varandra plats att få fram sin åsikt och att kommunikationen inom tränarparet präglas av att man tar stöd av varandra. Ett dubbelriktat samtal, där man lyssnar på den andra och sen kommer med egna åsikter, är en bra metod i kommunikationsprocessen enligt tränarparet A/B. Utåt försöker de vara noga med att deras budskap kommer fram och de menar att det delade ledarskapet hjälper dem i detta genom att en kan stå på sidan och reflektera över om alla förstår innehållet i kommunikationen.

*”När min coachingkompis leder träning eller matchtaktik kan jag backa ifrån, kolla in gruppens eller individens reaktioner. Tänka på vad jag kan göra nästa gång, vad kan jag utveckla, göra bättre.” (Tränare A)*

Detta påstående får även medhåll från andra intervjuade tränare.

*”Det bästa är när man är två synkade tränare med olika kunskaper.” (Tränare 1).*

En tränare påpekar att klimatet i coachstaben skall inbjuda till att alla vågar och kan säga vad de tycker. Den kommunikation som kommer från tränarna till laget eller andra intressenter måste vara likadan från alla ledare.

*”I staben ska man ha en dialog där alla säger vad de tycker. De assisterande är inte bara nickedockor.” (Tränare 3)*

Observationen av kommunikationsmiljön i omklädningsrummet visade på en öppen och otvungen miljö. Dörren till tränarnas rum är nästan alltid öppen och de tillbringar minst 30 minuter före varje träning till att sitta ner med spelarna och prata om antingen idrotten eller om privata, sociala frågor. De upplevs båda som socialt öppna och kontaktsökande även i

stressade idrottssituationer. Ett exempel på det är den tid och intresse de läner på denna undersökning fastän de var mitt uppe i en tät matchperiod.

Deras retoriska sätt liknar varandras med samma form av uttryck, röstläge och val av metaforer. Däremot är det skillnad på kroppsspråket, där ena coachen har ett tydligt kroppsspråk som både visar glädje, sorg, bedrövelse och resignation. Den andra tränaren har ett mer tillbakahållt kroppsspråk. Under matchsituationer är det oftast coach A som söker upp coach B för att diskutera matchning eller taktiska problem. Observationen visade att det förhållningssättet gäller även i andra sammanhang.

Den sista delen inom mellanmänniska relationer är hur tränarna vill och tror att andra uppfattar dem. Ord som återkommer från samtliga intervjuade tränare är ärlighet, kunskap, glädje, trygghet, livslust. Detta sammanfattas genom följande citat.

*”Jag vill att andra skall uppfatta mig som ärlig, att de tror på vad vi gör.”*

*(Tränare A)*

*”Jag vill att mina spelare skall uppfatta mig som kunnig och som en värdig ledare för en grupp människor.” (Tränare B)*

*”Jag vill uppfattas som en glad person som man kan komma och prata med om allt möjligt.” (Tränare 1)*

*”Jag hoppas de tycker det är roligt att träffa mig, att mötet framkallar någon sorts lust och öppenhet.” (Tränare 2)*

*”Som kunnig kompetent och rättvis person som de törs säga vad de tycker till.” (Tränare 3)*

#### **4.4 Yttre resurser**

Med yttre resurser menas alla de yttre faktorer som kan påverka hur coacherna löser sitt uppdrag. Tränarparet A/B framhåller följande yttre resurser som de viktigaste:

- Stöd från arbetsgivaren i alla beslut man tar.
- Att övriga i den inre ledarstaben drar åt samma håll.

- Supportpersonal för exempelvis ekonomi och andra administrativa uppgifter.
- Tid att bygga upp ledarskapet.
- Båda måste jobba heltid med sporten.

Observationen av de yttre förutsättningarna visade att resurspersonal och övriga i ledarstaben har jobbat länge i denna förening. Den inre ledarstaben, förutom de två tränarna, består av 3 heltidsanställda personer. Kanslipersonalen bestod av cirka åtta medarbetare.

Kontoret delades av tränarparet och det var ljus och öppet möblerat. Tränarparet satt på varsin sida om samma skrivbord. Dörren in till kontoret stod alltid öppen, den stängdes aldrig för övriga på kansliet.

I omklädningsrummet hade tränarna eget rum/kontor. Spelare och ledare hade ett gemensamt fikarum. Under hemmamatcher fanns det på läktaren tre yttre resurspersoner (gamla spelare och ungdomstränare i föreningen) som studerade spelet, egna lagets uppträdande och motståndarens taktik. Deras syn på spelet gavs till coacherna i periodpauserna.

*”Det är oerhört viktigt att de som anställt tror på en och att de stöttar dig i alla beslut.” (Tränare A)*

*”Man behöver längre tid i ett delat ledarskap, en längre inkörningsperiod.” (Tränare B)*

Av de övriga intervjuade framkom följande upplevelser och tankar om yttre resurser som behövs för att lyckas med coachningen av ett lag.

- Heltidsarbete. Båda tränarna måste jobba heltid för att få ut maximalt av tränarparet.
- Ekonomi, att kunna arbeta många timmar ihop, det tar tid att utveckla ett delat ledarskap.
- Plats att träffas, trygghet i stöd från arbetsgivaren.

*”Stöd och acceptans från ansvariga tjänstemän, dels i den dagliga kontakten med dem så att du känner bra vibrationer, men även att de ansvariga banar väg och säger att de tror på dig och ledarteamet.” (Tränare 2)*



## 4.5 Rollfördelning

I redovisningen av rollfördelningen ingår hur det dagliga arbetet uppdelas i olika uppgifter. Beskrivningen av roller består både av de risker och de fördelar som intervjupersonerna upplever samt det de anser som väsentligt och grundläggande i delningen av tränaruppdraget. Som tidigare beskrivits har det studerande tränarparet fördelat arbetsuppgifterna i att ansvariga för alla arbetsuppgifter varannan dag. Under matchsituation är laget dock uppdelat på en försvarsenhet och en anfallsenhet, vilka tränarparet coachar över.

Observationen visar på att de till största delen håller sig till sina spelare (antingen anfall eller försvarsspelare) men att de ibland även ger feedback till den andres spelare.

De anser att följande är positivt med att leda laget varannan dag.

- Att det annars är lätt att fastna i ett fack och missa det som tränarkollegan gör.
- Att alltid köra varannan gång ger trygghet till spelarna.
- Medikontakter endast varannan match.
- Delad glädje.
- Observera spelarna från sidan när den andra leder.
- Att få komma in och ur den ledande positionen.

*”Om man ska leda själv så räcker man inte till som ledare eller människa, man kommer att förlora både helheten som detaljerna.” (Tränare A)*

Tränarparet A/B beskriver att det tog tid att hitta rollerna men att det är tillåtet att gå in och ta varandras uppgifter. Detta sker dock inte så ofta enligt dem. De beskriver att kommunikationen mellan dem under matcher fungerar bra och att det oftast inte behövs mer än en nick för att de skall förstå varandra.

En av de största fördelarna enligt dem själva är att de endast behöver träffa media varannan match. På elitnivå är det ett stort tryck på tränarna och om det går sämre sportsligt så känns det skönt att kunna växel-dra, enligt tränare A/B.

*”En annan stor fördel är media som ständigt passar på oss. Man måste vara skärpt hela tiden och det känns skönt att man ibland får backa tillbaka och slippa vara i fokus.” (Tränare A)*

### Tränare 1.

Det är viktigt att rollerna är tydligt fördelade och att alla spelare vet vem man skall vända sig till i olika ärenden. Han påtalar vidare att man som ledare måste tydliggöra spelarnas roller så att de vet hur de ska agera i olika situationer.

Han tror att fördelningen av roller sker med automatik, att man tar de roller som passar en bäst. Det som är av betydelse är att man respekterar varandras roller och att man ger varandra resurser till att lösa sin uppgift på bästa sätt.

*”I dagens elitidrott är det ett ruggigt tyck på tränarna, så du måste vara minst två för att orka bära det.”*

### Tränare 2.

Anser att det som positivt att man kan växeldra med olika uppgifter. Jobbet blir på detta sätt roligare. Tryggheten med att veta att tränarkollegan accepterat sin roll och sina ansvarområden gör att man kan få ut mer av tränarparet.

*”Tränarjobbet på internationell nivå är ett utsatt jobb. Tryggheten och tilliten till din tränarkollega är avgörande för att man skall orka med jobbet.”*

### Tränare 3.

Beskriver att de i sin sport har tydliga roller och titlar. Han anser att det är viktigt att de aktiva förstår rollfördelningen så att de känner en trygghet i att veta vem de skall vända sig till.

*”Jag gör det alltid väldigt tydligt för spelarna hur rollfördelningen ser ut, det ger dem lugn”*

### Spelaren.

Anser att det är mycket viktigt att rollerna är tydliga så att man vet vem man skall vända sig till som spelare. Han anser även att övriga som jobbar med laget exempelvis massören måste veta vem han ska vända sig till. Spelaren menar att alla saker som kan skapa oro och tveksamheter måste man minimera.

*”Att som spelare veta vem man skall vända sig till har jag upplevt som svårt. Nu pratar jag med honom, vad tycker den andra tränaren? Det upplever jag som ett lite störande moment.”*

Andra roller och påtagna uppgifter som observerats är att tränarparet A/B har taktisk hjälp från andra ledare under matcher. Det är vanligt att på denna idrottsnivå anställa specialister för fysisk träning, idrottspsykologi och ledarskap. De har tränarparet inte gjort, de vill driva både den lagbyggande grupprocessen som den idrottspsykologiska grupprocessen själva, eftersom de anser att de äger problemet.

## 5 Diskussion

Denna studie ville undersöka vad som karaktäriserade det delade ledarskapet i en lagsport. Frågeställningen utgick från att undersöka hur rollfördelningen i ett delat ledarskap ser ut och vad som upplevs vara de mest betydelsefulla inre och yttre förutsättningarna för ett fungerande delat ledarskap. Jag önskade avslutningsvis även se hur en idrottsman upplevde det delade ledarskapet.

### 5.1 Resultatsummering

Tränarparet A/B idrottsliga utbildningsbakgrund liknar varandras. De har båda en gedigen ledarskapsutbildning genom förbundets kurser, men framförallt en akademisk ledarskap- och coachningutbildning samt en kurs i UGL. Erfarenheten från tidigare ledaruppdrag på denna nivå är kortare än fem år. De har många gemensamma civila och sociala likheter som exempelvis samma bekantskapskrets, klädstil, humor, uppväxtmiljö och familjeförhållanden. Deras bekantskap sträcker sig mer än tio år tillbaka i tiden.

De övriga intervjuade ledarna påpekar att de har tagit intryck och formats av ledare som de själva hade som aktiva samt att man som tränare måste ha ett stort intresse för ledarrollen.

Det observerade tränarparets ledarskapsfilosofi utgår från en delad grundsyn på människan och hur man vill forma en grupp. Övriga viktiga inre förutsättningar som måste finnas för att få ett delat ledarskap att fungera är samsyn på hur man utvecklar individen och laget, synen på idrottens taktik, prestigelöshet samt ärlighet, lojalitet och öppenhet till varandra och de som finns runt laget.

De andra tränarna pekar på samma saker för att lyckas med coachningen av ett idrottslag.

En stor fördel enligt tränarparet är att ett delat ledarskap ökar möjligheten till, enligt dem skarp daglig feedback. De kan kommentera hur de utför sin arbetsuppgift och hur spelarna mottar budskapen eftersom de har möjlighet att observera varandra varannan dag. Denna fördelning möjliggör även att de kan ge individen i laget mer uppmärksamhet och därmed utveckla både lagets prestationsförmåga och sitt eget ledarskap.

Kommunikationen inom tränarstaben präglas av öppenhet, respekt och tillit. Upplevelsen är att de trivs med att jobba ihop med både sin tränarkollega och spelarna. Detta påpekas vara mycket viktigt även för övriga intervjuade tränare och spelare som också poängterar att förmågan att läsa individen är en mycket central egenskap för ett lyckat ledarskap. Den sista punkten i de mellanmännsliga relationerna är att vara sammansvetsade i sitt ledarskap, prata

samma språk utåt och att uppfattas av andra som kunskapsstarka, ärliga och värdiga ledare som gör att idrotten blir rolig.

De yttre resurserna som framhålls är först och främst tid att forma ledarskapet, tid att dagligen samtala och utveckla idrotten. Det är betydelsefullt att ha ett stort uttalat förtroende och stöd från ledningen och att man omges av kompetenta resurspersoner. Lokaler som kontor och omklädningsrummens utformning och miljöerna kring dem, är den sista viktiga yttre resursen. Dessa skall inbjuda till en öppen och otvungen kommunikation, vilket det observerade tränarparet vill framhålla.

Rollfördelningen i det observerade tränarparet utgick från att de leder all verksamhet varannan dag. Denna rollfördelnings fördelar var att de kunde utveckla ett eget ledarskap genom att stå varannan dag på sidan av och observera, att de kunde jobba med detaljer och att de endast behövde möta media varannan match.

Rollfördelningen sker naturligt, enligt andra intervjuade tränare. De påpekar även att man måste vara tydlig utåt om hur man fördelat rollerna och att man måste vara lojal mot sin tränarkollega genom att göra jobbet inom sin roll.

Den största fördelen med att fördela arbetet anses vara att en ensam person inte klarar av alla uppgifter lika bra. Delegering av uppgifter är en förutsättning för att klara av arbetet som tränare på elitnivå, enligt samtliga intervjuade tränare.

## **5.2 Tolkningar och analys**

Resultatet stöder tidigare observationer om vad som är centralt med ett fungerande delat ledarskap eller om man vill, coachning i stort.

De inre resurserna som möjliggjorde ett fungerande delat ledarskap för detta tränarpär var först och främst en mångårig bekantskap med en liknande idrottslig och social bakgrund, samt en delad samsyn på människan och grupprocesser. Dessa grundvärden är centrala i alla former av idrottsligt ledarskap, visar även andra studier.<sup>90 91 92 93</sup>

---

<sup>90</sup> Marianne Döös. Lena Wilhelmson. Åsa Hemborg, s. 186-194.

<sup>91</sup> Johan Karlsson. Clemens Rubensson, s. 36.

<sup>92</sup> Cristian Braw. Mikael Lindholm, Leif Kjell, s. 46-48.

<sup>93</sup> Dag Ingvar Jacobsson. Jan Thorsvik, s. 472.

Resultatet av intervjuer och observationer tyder på följande väsentliga bakomliggande faktorer.

- Att båda tränarna har en utbildning som ger en djupare förståelse för grupprocesser samt en praktisk erfarenhet av coachning.
- Att tränarna känner varandra sedan tidigare, att de har en civil och social bakgrund och att de själva valt varandra och tillsammans vill gå in denna form av ledarskap.
- Att coacherna är öppna, prestigelösa och kontaktsökande personer.
- Att de känner sig trygga och stabila i sin person och kan leda med en viss själdistans eftersom de törs erkänna sina svagheter och brister.
- Att tränarparet delar värderingar och synen på människan. Vilket innebär att de ser människan som en ansvarstagande individ som vill utvecklas och lära sig nya saker.
- Att dela en ledarskapsfilosofi där det ingår en samsyn på hur gruppen och individen ska behandlas och hur man som ledare engagerar sig i individerna för att föra gruppen framåt.
- Att arbeta mot gemensamma målbilder.
- Att dela synen på taktik, hur man vill coacha laget och att de har förtroende och är lojal mot sin tränarkollega.

Ovan beskrivna grundvärden som intervjuerna och observationerna visade är exempel på hur relationer, förhållningssätt, värderingar växt fram efter hand som problem stöts på. Om samarbetet skulle var nytt i tränarparet, eller om de andra intervjuade tränarna bara hade refererat i sina berättelser om vad de upplevde som svårigheter i början av sina tränaruppdrag, kanske en annan beskrivning varit aktuell. Tränare 1, beskriver detta tydligt då han berättar om hur man ”växer ihop” med sin tränarkamrat och till slut behövs bara en nick för att man ska förstå varandra. Ett annat exempel är tränarens 2 beskrivning av att man blir vänner för livet.

En annan aspekt gällande inre förutsättningar som krävs för att jobba i ett delat ledarskap är att coacherna bör utveckla förhållningssättet till varandra och andra inom staben. Detta förhållningssätt ska skapa en miljö som inbjuder till en öppet kommunikativ klimat där tilltro, respekt och förtroende för sin coachingkollega är stort. Detta klimat är levande tack vare av att tränarparet kan ge och ta emot en daglig feedback både inom tränarparet och ut mot gruppen, att tränarna både ger och tar idéer, intryck av varandra. Att skapa en förutsättning att ta och ge idéer möjliggörs i detta tränarpar av att de har delat upp arbetsuppgifterna och ansvaret i dagar i stället för specifika uppgifter.

De speciella kommunikativa egenskaper som slutsatserna visar beskrivs även av flera andra författare.<sup>94 95</sup> Weinberg, Gould påpekar att det väsentliga inte är dina kunskaper och vad du vill som coach utan det är din kommunikativa förmåga som är avgörande för om du skall lyckas med ditt coachinguppdrag.<sup>96</sup>

Att kunna läsa människor, uttrycka sig och få andra människor med sig är en kärnpunkt för en coach eller ett coachpar, som vill lyckas i sitt ledarskap. Detta påtalas av samtliga ledare och även av den spelare som intervjuades. Denna förmåga nämns i flera andra undersökningar av hur ett idrottsledarskap fungerar.<sup>97 98</sup>

Salmela menar att det tar många år att lära sig att förstå hur idrottaren reagerar på kommunikation, och att den coach som kan använda denna förmåga blir en vinnare.<sup>99</sup>

Resultaten påvisar att det måste finnas tydliga roller i ett delat ledarskapet. Rollerna var desamma för båda coacherna, men tydligt uppdelade i tid istället för i uppgifter. Rollfördelningen bör utgå från att underlätta för de aktiva samtidigt som rollerna skall maximera insatserna från tränarparet, enligt samtliga intervjuade ledare och spelare.

I det fall som här undersöktes var rollfördelningen mycket tydlig för tränarparet, de visste vad de dagligen hade för uppgift eftersom de hade huvudansvaret för all verksamhet varannan dag. Om det upplevdes på samma sätt av spelarna undersöker inte denna studie. Den spelare som intervjuades påpekar däremot att han ibland upplevde en viss otydlighet och osäkerhet i vem som leder verksamheten, vilket försvårade hans idrottsliga prestation.

Rollfördelning finns även i tränarpar med utsedd huvudtränare och assisterande tränare. Dessa roller är mer baserade på konkreta kunskaper hos tränarna. Tydligheten utåt till spelarna är dock lika viktig i denna form av ledarskap. Inom dessa tränarstabar har man skapat en annan form av delat ledarskap som utgår från de specifika rollerna, vilket kan tyda på att ett informellt delat ledarskap kan vara ett mycket vanligt sätt att organisera ledningen av ett lag.

---

<sup>94</sup> Peter Hassmen. Nathalie Hassmen. Johan Plate, s. 239.

<sup>95</sup> David Lyle Shields. Douglas E Gardner. Brenda Jo Bredemeier .Alan Bostro, pp. 207.

<sup>96</sup> Daniel Gould. Robert S. Winberg. Pp. 220-222.

<sup>97</sup> Rainer Martens, p. 17-20.

<sup>98</sup> Isberg, 1997, s. 14.

<sup>99</sup> John H Salmela, pp.164-165.

Resultatet visar att tränarjobbet på högsta nationella nivå upplevs för stort att klara/orka med för en ensam coach. Liknande resultat visar många andra undersökningar som beskriver coachers uppgifter.<sup>100 101 102</sup>

Den sista frågan, vilka yttre förutsättningarna som bör finnas för att ett delat ledarskap skall fungera, visar att tid är den viktigaste yttre resursen. Tid i form av att man måste ha en ständig, men tidskrävande dialog som skall utmynna i en samsyn på centrala områden som ledarskap, coachning och idrottstaktik, innan tränarparet möter sina aktiva. Denna dialog är en förutsättning för att hålla det delade ledarskapet levande och för att det skall vara en fördel jämfört med ett ledarskap bestående av huvudtränare och assisterande tränare. Med mera tid avses även att inkörningsperioden innan ledarskapet fungerar tillfredställande kan vara längre än i ett ”singel” ledarskap.

Föra att skapa tid krävs även att resurspersonerna runt laget avlastar coacherna genom att självständigt sköta sina uppgifter. I detta fall hade de närmaste resurspersonerna jobbat mer än tio år i föreningen vilket kan ha bidragit till att det delade ledarskapet kunde fungera. En annan viktig yttre förutsättning är stödet från ledningen utan detta bakomliggande förtroende fungerar inga tränarpar.

### **5.3 Slutsatser**

Att det delade ledarskapet kräver mer förberedelsetid och en speciell bakgrund i den meningen att coacherna bör känna varandra väl innan de tar på sig uppdraget visar denna rapport tydligt. Detta innebär att det delade ledarskapet inte går att tvinga någon till, utan de ledare som väljer att jobba enligt denna beskrivna modell måste önska denna form av ledarskap och välja varandra. Den viktigaste faktorn för ett lyckat delat ledarskap är prestigelöshet och ett fullständigt förtroende för tränarkollegan. Sannolikt måste även samsynen på idrotten i stort finnas där från början.

En annan slutsats är att det är mycket ensamt och svårt, nästan omöjligt att ensamt coacha ett elitlag. Det inre trycket i exempelvis att utveckla ett helt lag till duktiga idrottsmän och människor, till ett yttre tryck från massmedia, sponsorer, förening, gör att en coach inte maktar med att ha kontroll på både helhet som detaljer. Jag tror att en förutsättning för att få

---

<sup>100</sup> John Lyle, p. 50, 67.

<sup>101</sup> Leif Isberg, 2001 s. 3.

<sup>102</sup> Per Göran Fahlström, s. 112-113.



det att fungera är att bredda tränarstabens kompetens med exempelvis ett delat ledarskap eller flera kunskap- och rollbaserade tränare.

Denna slutsats dras även i andra undersökningar som beskriver uppgifterna för coacher. Döös m.fl. menar att den stora fördelen med ett delat ledarskap är att tränarna kan lägga mer tid på individen vilket i sig skapar kvalitet i verksamheten. De menar vidare att den inre kommunikationen i ett delat ledarskap möjliggör att för tränarna utveckla sitt personliga ledarskap.<sup>103</sup>

Som tidigare beskrivits så är det en av huvuduppgifterna för en coach att delegera ansvaret till sina medarbetare.<sup>104 105</sup> I ett delat ledarskap är delegeringen redan gjord och de som ingår i tränarparet har själva fått bestämma över sin roll och hur uppgifterna skall lösas. Denna fördelning utgår från deras upplevelser av ett effektivt ledarskap. Den informella ledningen av laget och förtroende för olika ledarstilar beroende på vilken spelare man tillfrågar kan dock se annorlunda ut än vad tränarna upplever, vilket i sig kan skapa oro och förlorad fokusering på den gemensamma målbilden. Detta påvisar även Celladurai i sin beskrivning ledarskapet.<sup>106</sup>

Att ett delat ledarskap kräver mer tid, både i förberedelse skeendet som i den dagliga processen med laguttagningar, träningsplanering och andra rutinsysslor för en tränare, innebär att båda måste arbeta som heltidsanställda tränare. Detta i sig kräver att denna mycket nära relationen med en medarbetare fungerar även utanför idrotten. Att dela på ett ledarskap och inte dagligen träffas kan vara en mindre lyckad lösning på ledningen av ett idrottslag.

Om det någon gång uppstår en meningskillad i vem eller hur en uppgift skall lösas, eller att den ena av coacherna vill ha mer uppmärksamhet än den andra, kan hela ledarskapet raseras. Om detta sker i början av coachernas samarbete kan det vara svårt att lösa knuten. Men om tränarparet har en djup och öppen förtroendeskapande relation kan denna händelse diskuteras igenom och stärka coachernas samarbete. Denna upplevelse, som flera av de intervjuade tränarna berättar om, delas även av andra forskare som betonar vikten av att samtliga tränare i staben har accepterat sina roller och uppgifter.<sup>107 108</sup>

---

<sup>103</sup> Marianne Döös. Lena Wilhelmson. Åsa Hemborg, s. 190.

<sup>104</sup> John H. Salmela, 125.

<sup>105</sup> John Lyle, p. 50, 67.

<sup>106</sup> Packianathan Celladurai, pp. 163-165. Se även sidan 18 i denna rapport.

<sup>107</sup> Daniel Gould. Robert S. Weinberg, pp. 157, 163-166.

<sup>108</sup> Salmela, pp. 125-128

## **5.4 Generalisering**

Som studien tidigare har beskrivit<sup>109</sup> är det svårt att sätta en kvalitativ undersökning i någon form av kontext. Det går inte att generellt jämföra sättet att leda ett lag med ett annat. Ledarskapet formas av många yttre omständigheter som skiljer sig från en situation till en annan.

Generaliseringen av denna rapport är svår att göra i sin helhet, däremot kan vissa delar vara generaliserbara. Om man ser till yttre förutsättningar så pekar de på att ett delat ledarskap kräver mer tid än andra former, vilket innebär att båda tränarna bör jobba heltid med laget.

Det delade ledarskapet anses behöva en längre inkörningsperiod och att man har en tidigare relation till den andra tränaren, vilket även skulle kunna gälla för andra tränare som vill ingå i denna form av ledarskap.

Att sätta sig ner och penetrera sin idrottsliga, taktiska syn, och tillsammans med den andre tränaren komma överens om hur man vill att idrotten skall utövas är även det en punkt som gäller för att få ett delat ledarskap att fungera.

En annan del som skulle kunna generaliseras kan vara att tränarparet bör ha diskuterat igenom vilken syn de har på människan, innan de påbörjar sitt samarbete och se om den överensstämmer tillräckligt mycket.

En upplevelse som samtliga intervjuade påpekar och som skulle kunna gälla i ledningen av andra idrottslag är att man som ledare måste vara tydlig utåt i sin fördelning av roller för att lyckas med ett delat ledarskap.

## **5.5 Fortsatt forskning**

Det vore intressant att undersöka hur spelarna uppfattar det delade ledarskapet och vad de egentligen föredrar - om de själv får välja. En utgångspunkt för detta skulle kunna vara Chelladurais multidimensionella modell för ledarskap.<sup>110</sup> Denna skulle kunna kompletteras med att man som aktiv idrottare har två coaches föreskrivna, förväntade och tillämpade beteende som yttre påverkan på sin prestation.

---

<sup>109</sup> Se s. 31-32 i denna rapport.

<sup>110</sup> Packianathan Celladurai, pp. 163-165. Se även sidan 18 i denna rapport.

## **5.6 Självkritisk granskning**

Att ha ett djupt engagemang kan innebära att man inte klarsynt och öppet går in i en observationsstudie. Att tro sig veta resultaten redan innan observationen eller intervjun är gjord begränsar undersökningen avsevärt. Mitt eget engagemang kan möjligen vara en sådan begränsning av datainsamlingen. Jag har själv jobbat i ett delat ledarskap vilket gör att mina erfarenheter kan innebära att jag inte ”ser över planket” och inte tillräckligt objektivt granskar problemet.

Att genomföra en deltagande observation kräver att man till viss mån är känd de personer som ingår i observationen. I det fallet kände observationspersonerna väl till vem jag var. Detta kan ha medfört att de ville framstå som duktigare. Med det menar jag p.g.a. att de var observerade ej uppträdde naturligt. Å andra sidan så kan tryggheten i att jag var känd för dem göra att de uppträdde mer öppet, vilket även gör att det vardagliga samtalet med tränarna höjer sig en nivå.

## **5.7 Reflektion**

Mina egna erfarenheter från coachning och ledare i och utanför idrotten gör att jag upplever ledarskapet inom idrotten möjligen mer traditionsbundet och mindre förändringsbenäget än inom företagsvärlden. Detta resonemang grundar jag framförallt på tre faktorer. För det första är idrotten, och i detta fall lagidrotten, styrd av ett regelverk som har funnits i flera decennier. Dess konstanta regler på exempelvis hur många man får vara på plan samtidigt eller hur många poäng vinst ger, styr vilket ledarskap som kan passa i matchsituationen.

Den andra faktorn som styr ledarskapet inom lagidrott, och som jag av egen erfarenhet upplevt, är att idrottens egna tränarkurser har en relativt kort och begränsad ledarskaputbildning, en utbildning som i många fall har sett likadan ut de sista 20 åren.

Den tredje faktorn är att många av idrottens ledare kommer från en egen aktiv idrottskarriär inom sporten, och därigenom byggt sin coachningmodell på sina tidigare coaches ledarskapsfilosofier vilka i sin tur fostrats av sina ledare. Denna traditionsbundna ”fadderliknande” tränarutbildning kan möjligen begränsa utvecklingen av ledarskapet.

Fahlström fann i sin studie att det fanns en närmast samstämmig syn bland spelare hur de upplever att en coach skall vara. Nästan samtliga förordnar en auktoritär ledare. Denna

uppfattning har även den spelare som fanns med i denna studie. Om denna syn beror på tradition, att de inte har upplevt någon annan form av ledning eller om det verkligen är det optimala sättet att leda ett elitlag bör nog undersökas mer.

Min inställning till idrottsledarskapet är den samma som Fahlström som menar att det ur en pedagogisk synpunkt skulle kunna vara utvecklande om idrotten provade ett annat sätt för att undvika de gamla traditionsbundna normerna om hur en coachs ledarskap bör vara.<sup>111</sup>

Inom affärsvärlden, den civila sidan, förändras konkurrensen och resurserna ständigt. Detta medför att man är tvungen att vara beredd att förändra både produktionen och sättet att leda sina medarbetare. Detta medför, tror jag, att öppenheten mot nya sätt att leda är större inom affärs än idrottsvärlden.

Till sist.

En av innebörderna för mig i ordet ledarskap är att man leder en grupp människor mot ett gemensamt mål. Dessa människor är inte konstanta som det regelverk som styr vad vi får göra på idrottsplanen. Människor förändras i symbios med samhällets förändringar. Den coach som är medveten om detta och ständigt kan utveckla sitt ledarskap efter de personer han skall leda kommer att bli en framgångsrik tränare.

---

<sup>111</sup> Per Göran Fahlström., s. 194.

## Bilaga 1: Käll- och litteraturförteckning

### Opublicerat material i författarens ägo.

Egna anteckningar från föreläsning av Hans Chrunak. Globen Hockey Convention 12/2 2005

Bandupptagningar och intervjuutskrifter med tränare och spelare 3/3 2005

Videoinspelning och manus från intervju gjord med Lars Lagerbäck i TV4, Nyhetsmorgon lördagen 19/3 2005 kl. 1000

### Böcker, Rapporter, Avhandlingar

Backström, T. *Medarbetarskap – möjlighet eller nödvändighet?* red. Wilhelmson, L., *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik* (Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003)

Bennins, E. Cummings, T. Spreitzer, G., *The future of leadership* (San Francisco: Josse-Bass, 2001)

Braw, C. Lindholm, M. Kjell, L., "Utgångspunkt 4: Något om Människan", *Pedagogiska grunder*. Försvarsmakten, red. Engstedt, D (Stockholm: Fält & Hässler Värnamo 2001)

Cassidy, T. Jones, R. Potrac, P., *Understanding sports coaching* (New York: Routledge, 2004)

Cellundari, P., *Human Resource Management in Sport and Recreation* (Champaign, IL: Human Kinetics 1999)

Davidsson, B. Patel R., *Forskningsmetodikens grunder*, 5. uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2003)

Döös, M. Wilhelmson, L. Hemborg, Å., *Delat ledarskap som möjlighet, i, Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*, red. Wilhelmson, L (Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003)

Ejvegård, R., *Vetenskaplig metod*, 2. uppl. (Lund: Studentlitteratur, 1996)

Isberg, L., *Framgångsrik eller misslyckad en studie av en Elitränares situation*, Pedagogisk forskning 97 (Uppsala: Pedagogiska Institutionen, 1991)

Isberg, L., *Supercoach på internationell toppnivå i fotboll en kunskapsanalys*, Rapport 2001:1 (Örebro: Institutionen för idrott och hälsa, 2001)

Jacobsson, D. I. Thorsvik, J., *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: studentlitteratur 1995)

Fahlström, P G., *Ishockeycoacher. En studie om rekrytering, arbete och ledarstilar* (diss, Umeå: Umeå universitet , 2001)

Hassmen, P. Hassmen, N. Plate, J., *Idrottspsykologi* (Stockholm: Natur och Kultur, 2003)

Hornby, E S. Gatenby, E V. Wakenfield, H., *The advanced learner's dictionary of current English*, 2. ed. (London: Oxford University Press, 1963)

Karlsson, J. Rubensson, C., *Delat ledarskap, En ledarduo i samverkan*, Magister examensarbetet 20 poäng vid Högskolan i Halmstad, sektion för Ekonomi och Teknik (Halmstad: Högskolan, 2001)

Kvale, S., *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Lund: Studentlitteratur, 1997)

Leigh, A. Maynard, M., *Att leda team* (Jönköping: Brain Books AB, 1997)

Lyle, J., *Sport coaching concepts* (New York: Routledge, 2002)

Martens, R., *Successful coaching*, 2. ed. (USA: Human Kinetics, 1990)

Martens, R., *Coachers guide to sport psychology* (USA: Human kinetics Publishers, 1987)

Merriam, S, B., *Fallstudie som forskningsmetodik* (Lund: studentlitteratur, 1988)

Nerell, G. Sandberg, C .G., *Ledarskap & Arbetsorganisation för hälsa, kvalitet och effektivitet* (Stockholm: prevent. 2003)

Nilsson, M., *Coach om konsten att bygga ett vinnande lag* (Stockholm: Svenska förlaget, 1999)

Patton, M, Q., *Qualitative & Evaluation Methods*, 3. ed. (Californien: Sage Publications Inc. 2001)

Salmela, J H., *Great Job Coach* (Canada,1996)

Schutz, W., *Den goda organisationen, en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer* (Falun: Natur och Kultur, 1997)

Shields, D. Gardner, D. Bredemeier, B. Bostro, A., "The Relationship Between Leadership Behaviours and Group Cohesion in Team Sport", *The Journal of Psychology*, 1997, 131(2), pp 196-210

Svedberg L., *Grupp Psykologi om grupper, organisationer och ledarskap*. 3. uppl. (Lund: studentlitteratur, 2003)

Weinberg, R, S. Gould, D., *Foundations of Sport & Exercise Psychology*, 3. ed. (Champaign, Il: Humane Kinetics, 2003)

Whitmore, J., *Coaching for Performance* (Jönköping: Brain Books AB 1997)

Yin, R, K., *Case study research*, 3. ed. (USA: 2003)

## **Tidsskrifter**

Dovier, H."Chefen på rätt väg" *Personal & Ledarskap* (2004: 7/8)

### **Tidningar, artiklar**

Brunzell, N., ”Här är vår nya förbundskapten, Därför är Lagerbäck lika stor som Söderberg”, *Aftonbladet*, 18/12 1999, s. 27

Lundh, O., ”Två kaptener på EM- skutan Lars lagerbäck får samma titel och lön som Tommy Söderberg”, *Göteborgs-Posten* 18/12 1999. s. 44

Ohlsson, L., ”Lundh har funnit sin plats”, *Göteborgs-Posten*, 23/9 2004, s. 56

Theander, M., ”Lagerbäck blir Söderbergs jämlike i blågult”, *Svenska Dagbladet*, 18/12 1999, s. 60

### **Elektroniska dokument**

Döös, M. Wilhelmsson. L., *Delat ledarskap – en trend i vardande*. (2003-09-08) S. 323-345, red. Von Otter, C., *Ute och inne i svenskt arbetsliv*.(Stockholm, arbetslivsinstitutet, 2003)  
< [http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/aio/2003/aio2003\\_08.pdf](http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/aio/2003/aio2003_08.pdf)> (2005-02-03)

Karlsson Gadea, I., ”Snabba beslut av Lars-Tommy resultat av samledarskap”. *Perspektiv på arbetslivet*, 6 (2002)  
<[http://www.arbetslivsinstitutet.se/perspektiv/whole\\_news\\_sok.asp?ID=247](http://www.arbetslivsinstitutet.se/perspektiv/whole_news_sok.asp?ID=247)> (2005-02-03)

### **Länkar till elitlagen hemsidor inom följande förbund.**

Svenska Basketbollsförbundet, <<http://www.basketligan.se/lag>>(2005-02-27)

Svenska Fotbollförbundet, <<http://www.svenskfotboll.se/Organisation>> (2005-02-27)

Svenska Hockeyförbundet, <<http://www.swehockey.se/t3.asp?p>> (2005-02-27)

Svenska Innebandyförbundet, < <http://www.innebandy.se>> (2005-02-27)

## **Bilaga 2: Intervjuguide för coacher som har ett delat ledarskap.**

### **Idrottsbakgrund**

- Varför blev du tränare?
- Har du spelat hockey själv?
- Hur länge har du haft tränaruppdrag?
- Vilka utbildningar har du som ger dig stöd i ditt arbete som coach?

### **Tränarrollen**

- Vilka roller har du haft som tränare (as: coach, Headcoach, Lagledare)?
- Beskriv skillnader i uppdragen?
- Vilka arbetsuppgifter är de viktigaste man har som coach, (precisera – utveckla)?
- Vilka egenskaper har en bra coach? (exempelvis kunskaper, arbetssätt, ledarstilar) Vad är det viktigaste, försök att rangordna?

### **Synen på ledarskapet**

- Vad innebär begreppet ledarskap för dig?
- Hur vill du att andra skall uppfatta dig?
- Hur tror du att man bygger upp bra relationer med sina medarbetare?
- Vad innebär samarbete för dig?
- Hur anser du att bra kommunikation är?
- Vad tycker du om människan (vill han lära, slö, intresserad eller liknande)?

### **Det delade ledarskapet**

- Vad är det som karaktäriserar det delade ledarskapet?
- Vilka yttre förutsättningar bör finnas för att ett delat coachingansvar skall fungera (resurser i form av tid, pengar, lokaler, spelartrupp)?
- Vad är viktigast?
- Vilka inre förutsättningar bör finnas mellan coachingparet. (Utveckla- specificera- rangordna)?

### **Rollfördelningar**

- Har ni tydliga roller, ge ett exempel?
- Kan ni ta varandras roll, ge ett exempel?
- Vet spelarna vilka roller ni har?
- Vad är det som är viktigt med rollfördelningen?

### **Arbetssätt inom tränarparet.**

- Vad kännetecknar ert arbetssätt?
- Är det speciellt för detta uppdrag, utveckla?
- Finns det prestige i någonting?
- Vem tar ansvar för olika delar?
- Kan ledarskapet ses som otydligt?

### **Arbetssätt ut mot gruppen eller andra intressenter.**

- Hur tror ni att gruppen upplever ert ledarskap och coachingförmåga?

### **Övrigt**

- Vad är de största fördelarna med att jobba med ett delat ledarskap?
- Kommer ni att fortsätta med denna form i kommande coachinguppdrag?



## **Bilaga 3: Intervjuguide för coacher som jobbar enligt principen Headcoach- as, coach.**

### **Idrottsbakgrund**

- Varför blev du tränare?
- Har du spelat hockey själv?
- Hur länge har du haft tränaruppdrag?
- Vilka utbildningar har du som ger dig stöd i dit arbete som coach?

### **Tränarrollen**

- Vilka roller har du haft som tränare (as: coach, Headcoach, Lagledare)?
- Beskriv skillnader i uppdragen?
- Vilka arbetsuppgifter är de viktigaste man har som coach, (precisera – utveckla)?
- Vilka egenskaper har en bra coach? (exempelvis kunskaper, arbetssätt, ledarstilar) Vad är det viktigaste försök att rangordna?

### **Synen på ledarskapet**

- Vad innebär begreppet ledarskap för dig?
- Hur vill du att andra skall uppfatta dig?
- Hur tror du att man bygger upp bra relationer med sina medarbetare?
- Vad innebär samarbete för dig?
- Vad anser du att bra kommunikation är?
- Vad tycker du om människan (vill han lära, slö, intresserad eller liknande)?

### **Coachning av laget**

- Har ni tydliga roller, ge ett exempel?
- Fick du utrymme/gehör för dina idéer och åsikter?
- Kan ni ta varandras roll, ge ett exempel?
- Vet spelarna vilka roller ni har?
- Vad är det som är viktigt med rollfördelningen?

### **Arbetssätt inom tränarparet.**

- Vad kännetecknar ert arbetssätt?
- Är det speciellt för detta uppdrag, utveckla?
- Finns det prestige i någonting?
- Vem tar ansvar för olika delar?
- Kan ledarskapet ses som otydligt och i vilka fall?

### **Arbetssätt ut mot gruppen eller andra intressenter.**

- Hur tror du att gruppen upplever ditt ledarskap och coachningförmåga?

### **Ett delat ledarskap**

- Vilka inre förutsättningar måste finnas (mellan coacherna) för att lyckas i ett delat ledarskap?
- Vilka yttre förutsättningar möjliggör ett bättre fungerande delat ledarskap?

## **Bilaga 4. Intervjuguide för intervju med spelare**

### **Basfakta**

- Ålder?
- Antal år som spelare i högsta ligan?
- Landslagsuppdrag?
- Antal coacher de sista 10 åren?

### **Om ledarskapet:**

- Vilken typ av ledarskap har du upplevt (aktörisk huvudtränare, head + as, coach, annat)
- Vilket passar dig bäst?
- Vad är viktigast i coachens ledarskap (rättvis, lyhörd)?
- Hur ser man (kan man mäta) att ett coachingpar fungerar bra. Vilka egenskaper krävs?
- Vad anser du om det delade ledarskapet?
- Vilka speciella egenskaper måste ett coachingpar ha?

### **Om coachen**

- Vilken utbildning bör en coach ha?
- Är det viktigt med en spelarbakgrund?

### **Om roller och ansvarsområden**

- Har du upplevt att dina coacher har haft tydligt uppdelade roller?
- Om ja exemplifiera några av dessa?
- Vad är det positiva med en rollfördelning --- finns det några negativa sidor?
- Om nej: hur upplever du det, precisera och ge exempel?

### **Övrigt**

- Beskriv vad som kännetecknade samarbetet med det coachingpar som du har upplevt gett dig mest som spelare?

## **Bilaga 5: Exempel på meningskoncentrering av intervju utskrift.**

### ***Bakgrund***

- Intresset för ledarrollen och ett stort och djupt intresse för idrotten
- Jag har spelat på högsta nationella nivå i mer än 15 år och även varit utlandsproffs.
- Jag har gjort några A- landskamper och ca 30 B landskamper samt en hel del juniorlandskamper.
- Jag har jobbat som tränare i tio år på olika nivåer varav flera år på högsta elitnivå
  
- Mycket av utbildningen grundar sig på egen erfarenhet och min nyfikenhet om ämnet.
- Jag har gått förbundens kurser upp till högsta steget
- Mycket av mina kunskaper kommer från de bra, framgångsrika ledare som jag hade i min aktiva karriär.

### ***Om tränarrollen***

- När jag var på –laget så var jag assisterande coach men det var en form av delat ledarskap eftersom vi tog de saker som vi kände att den andra var sämre i.
- Även de år jag tränade juniorlag så jobbade jag med min kamrat i ett informellt delat ledarskap.
- Jag har alltid försökt att jobba med ett informellt delat ledarskap så för mig finns inga formella skillnader

### ***Om ledarskapet.***

- Ge rätt verktyg, inte bara spelmässigt utan även mentalt.
- För att kunna ge rätt verktyg så handlar det om att lära känna varje spelare.
- du kan aldrig behandla någon individ likadant som någon annan individ i laget.
- Den psykologiska biten, ge spelarna verktyg för att få självförtroende.
- Det kan handla om att en del måste man piska hårt, medan andra måste man stryka medhårs berömma dem och spela dem mycket.
- Ge dom rätt verktyg och i det speltaktiska ha en linje med klara, tydliga roller för var och en.

### ***Om roller och det delade ledarskapet***

- Hade man ett starkt lag med starka personligheter som var tydliga och kunde beskriva rollerna mellan varandra då behövde inte tränaren vara så stark.
- Det är svårt att få ihop det på rätt sätt som värvningsansvarig, vad man har för lag att sätta på banan kontra vilket ledarskap du har.
- Jätte starka spelare och jätte stark diktator funkar inte. Då strider man om roller.
- Två som fungerar bra ihop men som inte är lika utan som har olika kunskaper men är jävulskt bra synkade så att det inte blir några tveksamheter.
- Det skall inte spela någon roll vem som pratar inför gruppen.
- Jag har upplevt att en andre tränare vill säga saker men att huvudtränaren bryter av och trycker ner honom sorterar hela laget bort den assisterande tränaren.
- Synkningen mellan tränarna är oerhört viktig.
- I dagens elitidrotter det ett ruggigt tryck på tränarna så du måste vara minst två för att orka bära det.
- Det är inte så enkelt som att gå ut och dra en pizza och en öl tillsammans, utan det handlar om att respektera varandra för det man står för som människa.

### ***Inre förutsättningar och andras uppfattningar***

- Alltså synen på människan tror jag är viktigast, att man har lika värderingar.
- Man måste växa tillsammans att man har en bakgrund tillsammans och vet om varandras värderingar och vad man står för.
- Man lär känna varandra på ett plan så att man vet hur den andra mår och hur han skall agera i matcher.
- Om jag tar ett beslut i caochingen av laget så ifrågasätts det inte av min kamrat.
- En gång blev mitt beslut ifrågasatt av min kamrat och det blev lite av en katastrof men det utvecklade även vårt förhållande som alla konflikter gör.
- Synen på människan och att leda en grupp människor.
- Som en glad person som man kan komma och prata med om allt möjligt.
- Att ge utrymme för varandras idéer och respektera varandras åsikter.
- Människan är unik.
- Varje människa måste få sin arena att lyckas på, och har man en låg spelarbudget då har man inte råd att låta någon misslyckas.
- Jag var anställd formellt som assisterande coach men informellt så hade vi ett delat ledarskap.
- Jag har alltid fått plats för mina åsikter och idéer.
- Man pratar om de roller man skall ha.
- Ofta blir det att man tar de uppgifter som passar en bra.
- Agerandet styr vilka roller man har.
- Det är viktigt att spelarna vet vem de skall vända sig till i olika situationer men inte så att de kan rådfråga den andra tränaren.
- Vi gjorde det vi var bra på.
- Då är det kört. Men det blir aldrig prestige om man är en tajt grupp.
- Vi hade en tydlig rollfördelning.
- I det delade ledarskapet kan det bli en viss otydlighet till en början, det tar tid att köra in en ny stab till en ny grupp.
- Efterhand så jobbas ett kontaktvägsmonster fram.
- Jag tror att de upplevde oss som väldigt professionella.
- Respektera varandra och lyssnad på varandra och att personkemin stämmer.
- Det är inte bara de två tränarna det hänger på, utan om hela gruppen som är runt laget för det måste komma samma språk till gruppen från hela staben.
- Att staben står upp för varandra är mycket viktigt.
- I mitt fall kunde det hända vad som helst, man visste att man hade förtroende vart du än vände dig i gruppen.
- Prestigelöshet och att det inte spelar någon roll vad det står på pappret om vem som är chef.
- Ledarskapet och synen på människan är centralt.

### ***Yttre förutsättningar***

- Ekonomiska resurser.
- Att kunna jobba många timmar tillsammans.
- Att växa ihop.
- Tid.

### ***Övrigt***

- Det blir alltid ett delat ledarskap.
- Men iom det är en stark första coach som inte släpper in den andra blir det aldrig bra.
- Därför att det blir för styrt på en person och en person klarar ej av uppdraget, det är helt omöjligt.
- De gånger jag har fått ut mest som spelare har jag haft ledare som jobbat i ett delat ledarskap (informellt)



## Bilaga 6: Missivbrev

### Hej!

Mitt namn är Lars-Ove Nilsson och jag är student på Idrottshögskolan i Stockholm. Jag studerar vid det relativt nystartade tränarprogrammet som syftar till att utbilda framtida coacher. I denna utbildning som är tre år ingår det att skriva en vetenskaplig rapport om tio högskolepoäng.

Min idrottsliga tränarbakgrund är inom ishockey där jag verkat som ledare i snart 17 år. De uppdrag jag haft som ledare/coach är bland annat pojklagstränare, hockeygymnasium, A-lagscoach div 1, fysansvarig elitserien och ansvarig för föreningens ledarutbildning.

Mitt främsta intresse ligger i hur man kan utveckla ledarskapet och coachningfilosofin inom svensk idrott. Syftet med min rapport är att undersöka vad som karaktäriserar det delade ledarskapet.

Mitt arbetsnamn på undersökningen är **Delat ledarskap - en studie om dynamiken i ett tränarpar?**

Jag skriver till dig med den anledning att du är en person med gedigen idrottserfarenhet vilket gör att du kan hjälpa mig skapa ett bra och vetenskapligt intressant arbete. Den hjälpen jag efterfrågar är att få genomföra en intervju med dig om din syn på ledarskapet och samarbetet mellan coacher. Intervjun tar ca 30 min och jag kommer att intervjua sammanlagt cirka sju coacher och spelare från olika lagbollsporter. Intervjun sker i anslutning till eller i din idrotts/arbetsmiljö.

Jag utlovar fullständig anonymitet och materialet kommer att behandlas strikt konfidentiellt.

Min förhoppning är att detta arbete skall ge uppslag för framtida unga coaches sätt att arbeta i sin ledarstab.

Jag kommer att kontakta dig en gång till för att bestämma eventuell tidpunkt för intervju. Jag önskar genomföra intervjun innan slutet av vecka 14. Det vore dock bra om du hade möjlighet att bekräfta att du fått detta brev och kanske redan nu bestämma en tidpunkt för intervju. Mina kontaktuppgifter finner du nedan.

### Tack på förhand

Lars-Ove Nilsson  
Sandelsgatan 7, 11534 Stockholm  
Tfn 070-699 77 39 E-mail: [lars-ove.nilsson@mhs-o.mil.se](mailto:lars-ove.nilsson@mhs-o.mil.se)

## Bilaga 7: Käll- och litteratursökning

### Vad?

<i>Ämnesord</i>	<i>Synonymer</i>
Coachning	Tränaren
Ledarskap	Tränarskapet
Leadership	
Mentorskap	
Kommunikation	samtal
Relation	
Grupprocesser	

### Varför?

Jag har sökt efter rapporter, forskning, tidskrifter om det delade ledarskapet framförallt inom idrotten. Jag utökade sökandet genom att leta efter liknande litteratur från det "civila" arbetslivet och andra ledarskapssituationer

### Hur?

<b>Databas</b>	<b>Söksträng</b>	<b>Antal träffar</b>
SportDiscus	coaching AND sharing	19
SportDiscus	leadership AND sharing	5
SportDiscus	relationship AND coaches And	72
Mediearkivet	leadership	100
Mediearkivet	idrott OCH ledarskap	100
Mediearkivet	Förbundskaptener	100
Ih	delat OCH ledarskap	10
Bibliotek/examensar bete	Ledarskap	7
Ih bibliotek	Deltagande observation	4
Ih bibliotek	Fallstudie	105
Ih bibliotek	Ledarskap	58
Ih bibliotek	Coaching	43
Ih bibliotek	Forskningsmetodik	75
Ih bibliotek	Kommunikation	24
Ih bibliotek	Samtal	3
Ih bibliotek	Coachning	8
Ih	Delat ledarskap	
Bibliotek/examensar bete ArbLine		

### Kommentarer?

Det var svårt att hitta arbeten som är gjorda på det delade ledarskapet inom idrotten i de databaser som finns på idrottshögskolans bibliotek. Jag har försökt gå runt själva ämnet och därmed funnit material som utgått från grupprocesser, idrottspsykologi, sociologi inom andra områden som exempelvis arbetsliv och försvarsmakten. Arbetslivsinstitutet hemsida och deras bibliotek har gett mig uppslag och intressanta fakta från en annan synvinkel än idrottens.