

Paralleller mellan ledarskap inom företag och coachande av idrottslag

Emil Salminen

Examensarbete för företagsekonomi (YH)-examen

Utbildning Tradenom

Åbo 2024

EXAMENSARBETE

Författare: Emil Salminen

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning: Marknadsföring

Handledare: Fredrik Strandberg

Titel: Paralleller mellan ledarskap inom företag och coachande av idrottslag

Datum: 4.5.2024

Sidantal: 36

Bilagor:

Abstrakt

Detta examensarbete handlar om likheterna mellan att leda inom ett företag och coacha ett idrottslag. Ämnet forskas speciellt genom tre delområden, som är växelverkan, kultur och feedback. Ledarskap har upplevt en förändring under åren från det auktoritära sättet att leda mot det mera mänskliga och människorelaterade. Den intressanta frågan lyder, hur mycket gemensamt har lagtränarens och företagsledarens arbetsuppgifter och metoder i dagens läge eller finns det likheter överhuvudtaget.

Syftet med forskningen var att ta reda på vad som förenar idrottslagtränarens och företagsledarens arbete och metoder. Tanken var att kunna utnyttja resultaten i framtiden i fråga om rekrytering så, att man kunde se om lagtränaren hade kunskaper som var möjliga att utnyttjas inom ledarskap i ett företag och vice versa. Även möjligheten till samarbete och att eventuellt lära sig av varandras arbetspositioner och dela information sinsemellan var en del av syftet.

I forskningen användes som teori litteratur gällande ämnet och därtill stöddes teoridelen med empiri i form av kvalitativ undersökning, det vill säga intervjuer med experter inom sin egen bransch. I intervjuerna koncentrerades speciellt på kvaliteten i stället för mängden, vilket ledde till intervjuer med personer som äger en signifikant karriär inom branschen.

I slutet av examensarbetet gås intervjuerna igenom och arbetets resultat analyseras med stöd av dem. Arbetets resultat dras ihop och likheterna mellan företagsledarskap och lagcoachande behandlas speciellt beträffande de tre forskade huvuddelområden.

Språk: svenska

Nyckelord: coachande ledarskap, företagskultur, feedback

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Emil Salminen

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Ohjaaja(t): Fredrik Strandberg

Nimike: Yritysjohtamisen ja urheilujoukkuevalmentamisen yhtäläisyydet

Päivämäärä: 4.5.2024

Sivumäärä: 36

Liitteet:

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhtäläisyyksiä yritysjohtamisen ja urheilujoukkuevalmentamisen välillä. Aihetta tutkitaan erityisesti kolmen osa-alueen kautta, jotka ovat vuorovaikutus, kulttuuri ja palautteenanto. Johtaminen on kokenut suuren muutoksen vuosien kuluessa autoritäärisestä tavasta johtaa kohti enemmän inhimillistä ja ihmislähtöistä tapaa. Mielenkiintoinen kysymys kuuluu, miten paljon yhtäläisyyksiä joukkuevalmentajan ja yritysjohtajan työtehtävissä on, tai löytyykö niitä ylipäättään.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä yhdistää urheilujoukkuevalmentajan ja yritysjohtajan työtä ja toimintatapoja. Ajatuksena oli voida tulevaisuudessa hyödyntää tuloksia rekrytoinnissa niin, että saataisiin selville joukkuevalmentajan mahdollinen osaaminen, jota voisi hyödyntää yritysjohtamisessa ja päinvastoin. Myös mahdollisuus yhteistyöhön ja mahdollinen oppiminen toistensa työtehtävien kautta ja tiedon jakaminen keskenään oli osa tavoitetta.

Tutkimuksessa käytettiin teoria-aineistona aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja teoriaa tuettiin kvalitatiivisella tutkimuksella, joka koostui haastatteluista alansa ammattilaisten kanssa. Haastatteluissa keskityttiin erityisesti laatuun määrän sijaan, mikä johti haastatteluihin merkittävän uran alan parissa tehneiden henkilöiden kanssa.

Opinnäytetyön lopussa haastattelut käydään läpi ja työn tulos analysoidaan haastatteluihin tukeutuen. Työn tulos vedetään yhteen ja yhtäläisyydet yritysjohtamisen ja joukkuevalmentamisen välillä käsitellään erityisesti kolmeen tutkittuun osa-alueeseen keskittyen.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: valmentava johtaminen, yrityskulttuuri, palaute

BACHELOR'S THESIS

Author: Emil Salminen

Degree Programme: Business administration, Turku

Specialisation: Marketing

Supervisor(s): Fredrik Strandberg

Title: Similarities with business management and coaching a sports team

Date: 4.5.2024

Number of pages: 36

Appendices:

Abstract

This thesis discusses the similarities between business management and sports team Coaching. The topic is studied in particular through three sub-areas, which are interaction, culture and feedback. Management has experienced a big change over the years from an authoritarian way of leading towards a more humane and people-oriented way. An interesting question is how many similarities there are in the job duties of a team coach and a business manager, or if there are any at all.

The goal of the study was to find out what unites the work and operating methods of a sports team coach and a business manager. The idea was to be able to use the results in recruitment in the future so that potential competence of the team coach could be found out, which could be used in business management and vice versa. The opportunity for cooperation and possible learning through each other's work tasks and sharing information with each other was also part of the goal.

The research used literature related to the topic as theoretical material and the theory was supported by qualitative research, which consisted of interviews with professionals in their field. The interviews focused especially on quality rather than quantity, which led to interviews with persons who have had significant careers in the field.

At the end of the thesis, the interviews are reviewed and the results of the work are analyzed based on the interviews. The result of the work is summarized and the similarities between business management and team coaching are discussed, especially focusing on the three investigated areas.

Language: swedish

Key words: coaching management, corporate culture, feedback

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Syfte	1
3	Avgränsning	1
4	Metod	2
5	Coachande ledarskap	2
6	Coachande av idrottslag och företag	3
7	Ledarens egenskaper	5
8	Växelveckans roll i teamet	7
8.1	Miljö	9
8.2	Kommunikation	12
8.3	Tillit	15
8.4	Trygghet	17
9	Ett framgångsrikt team	18
10	Ledande genom osäkerhet och förändring	20
11	Kultur	22
12	Feedback	25
13	Intervjuerna	27
14	Resultat	33
15	Kritisk granskning	35
16	Diskussion	35
17	Framtida forskningar	36
18	Källförteckning	37

1 Inledning

Uttrycket coachande ledarskap kommer fram i dagens diskussioner om ledarskap även i sammanhang inom företagsvärlden. Coachande och att fungera som coach har tidigare kombinerats endast med idrottsvärlden, men utnyttjas nuförtiden brett även inom företag och olika organisationer. Idrottslagcoachande och ledande i företagsvärlden handlar båda om att leda en större mängd av människor. Tränaren leder sitt lag, som består av flera individer och ledaren i ett företag leder sina anställda likväl. Detta examensarbete koncentrerar sig på att hitta möjliga paralleller mellan tränarens och ledarens sätt att arbeta.

2 Syfte

Den största orsaken för mig att välja detta ämne som mitt forskningsobjekt var min egen bakgrund inom idrottsvärlden och även i arbetslivet. Jag har erfarenheter både av att jobba som ishockeytränare i ett juniorhockeylag och har också arbetat som teamledare i ett företag. Ämnet blev till stor del valt på basis av min tanke att kunna utnyttja resultaten av detta examensarbete senare i arbetslivet och få verktyg för möjliga ledarskapspositioner i arbetslivet.

Syftet med examensarbetet var att hitta eventuella likheter mellan att leda ett företag och coacha ett idrottslag. Ledarskapet har varit i stor förändring i både lagcoachande och i företagsvärlden och därför har det coachande ledarskapet allt mera dykt upp i diskussioner angående utveckling av ledarskap.

Tanken bakom detta examensarbete är att man kunde utnyttja resultaten till att lära från varandra och kunna använda informationen som hjälp till exempel i samband med rekrytering, det vill säga att man inom arbetslivet kunde se en lagtränare med sina ledarskapskunskaper som en möjlighet och resurs också inom företagsvärlden.

3 Avgränsning

I detta examensarbete kommer jag att hänvisa till böcker som handlar både om att leda organisationer och att coacha idrottslag. Gällande källor som handlar om coachande av

idrottslag kommer jag att koncentrera mig endast på vuxnas proffslag och ge mindre uppmärksamhet åt juniorlagen och deras coachande. Detta endast av den orsaken att coachande av junior- och proffslag har olika egenskaper. Junioridrott har en annan ideologi, som ofta mest strävar till att skapa delaktighet bland alla så mycket som möjligt, varvid till exempel resultatorienteringen kan ha mindre tyngdpunkt än i fråga om proffslag.

Jag kommer att koncentrera mig på ledarens roll speciellt med tanke på växelverkan, kultur och feedback och jämföra ledarskap i fråga om coachande av idrottslag och ledarskap i ett företag. Speciellt strävar jag till att svara frågan, hurudan roll ledaren och tränaren har gällande uppbyggande av bra kommunikation, kultur och feedback samt de faktorer som förenar en företagsledare och lagtränare gällande dessa delområden.

4 Metod

I teoridelen av examensarbetet använde jag litteratur om detta ämne. Litteraturen baserade sig på både ledarskap inom arbetslivet och coachande i ett idrottslag. Undersökningens resultat förstärktes med intervjuer av utvalda experter inom sina branscher. Jag bestämde mig alltså att anlita den kvalitativa undersökningsmetoden, så att jag i stället för stor volym koncentrerar mig på kvaliteten och djupet av intervjuer, vilket ledde till att jag inte hade så många intervjuade. Jag kontaktade personer som jag ansåg ha mycket erfarenheter om ämnet.

5 Coachande ledarskap

”Coachande ledarskap är ett övergripande sätt att vara, påverka andra och bli påverkad. Det är respekterande, engagerande och målinriktat samarbete, där individernas potential kommer till användning inom organisationen”.(Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 12). Beträffande ledarstilen skiljer sig det coachande ledarskapet från den tidigare auktoritära stilen. Som coachande ledare har man mera en roll som strävar till att stöda individer och ge verktyg för dem att utvecklas. I coachande ledarskap är det fråga om att komma på samma nivå med de anställda samt lyssna på deras synpunkter och visa intresse för dem. Coachande ledares sätt att umgås med sina anställda avviker kraftigt från det tidigare sättet där man ledde uppifrån. Bland annat blir kommunikationen mellan ledaren och anställda mera aktiv och öppen. Ledaren strävar till att bättre förstå individen

och klär av sig de onödiga rollerna. Man bygger en tillförlitlig relation mellan varandra och visar sina mänskliga sidor mera öppet. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 12-13,51).

6 Coachande av idrottslag och företag

Coachande inom proffslag i idrott och inom arbetslivet har genomgått en förändring under årens lopp. Tidigare bra fungerande auktoritära ledarskap har fått ge utrymme för mer människonärt ledarskap. "Inom ishockey har det funnits och finns fortfarande en stark auktoritär ledarskapskultur - tränarorienterat handlingsätt. Tränaren planerar, berättar för lagen vad som bör göras, ger feedback o.s.v." (Westerlund & Tuppurainen, 2019, s. 98).

Coachande ledarskap är ett uttryck, som inte används endast i samband med idrottslag utan även i dagens arbetsliv. Om man tänker på gemensamma aspekter mellan idrottslag och team i ett företag kan man åtminstone räkna upp målet och resultaten som gemensamma intressen. I både idrottslag och företag strävar man efter att hitta varje medlems styrkor. Hela teamets eller lagets gemensamma ansvar kan också ses som en förenande faktor.

En coachande ledare är inte endast en nominell ledare som på grund av hierarkin bestämmer hur man gör samt får anställda att göra som man själv vill och anser vara bäst. Det är fråga om att få respekt framför teamet och ta rollen som ledare, vilket leder till att andra följer efter. Ett bra coachande ledarskap baserar sig bland annat på kommunikation och visande av intresse och respekt för varandra. När ledarskap inte baserar sig endast på auktoritär och hierarkisk position utan man bygger förtroende mänskligt mellan varandra, är det möjligt att förstärka de anställdas lojalitet mot ledaren. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas, 2021, s. 51).

Inom coachande ledarskap av team finns det handlingsätt som man kan stöda sig till. En coachande ledare har en roll som handledare och vägvisare mot målinriktad verksamhet. Ledaren bygger därmed engagerande samarbete, vilket innebär, att man som ledare symboliskt kommer på samma nivå med sina teammedlemmar. Som ledare strävar man till att med ett coachande grepp aktivera teammedlemmarna till att finna lösningar tillsammans genom samarbete och diskussion. Ledaren kan också påverka resultat av samarbete genom att ställa rätta frågor åt teammedlemmarna och kanske också leda ihop

människor och förstärka samarbetet. Ledaren skapar alltså en potentiell miljö så att medlemmarna tillsammans kan finna lösningar och förbinda sig till samarbetet för att nå gemensamma mål. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, ss. 52-53).

En av viktigaste egenskaper som en ledare bör befrämja är respekt för hela teamet man leder. Respekterande beteende kommer från den uppfattning man har om att vara människa. Respekt är bland annat att ge tid och uppmärksamhet åt andra. Respekt är att ge positiv feedback och speciellt sådan feedback genom vilken man visar sitt intresse för den andras utveckling. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, s. 54).

Ur coachande ledarskaps synpunkt är det viktigt, att man får varje lagmedlem att ta del och vara aktiv i bland annat planeringsprocesser och diskussioner, som behandlar till exempel lagets spelstil och kultur. Genom att involvera spelarna och att möjliggöra spelarnas kommunikation i mindre grupper, kan laget snabbt engagera sig till sitt gemensamma mål, märkte ishockeytränare Erka Westerlund. (Westerlund & Tuppurainen , 2019, s. 99).

Tränaren har en stor roll i upprätthållande av motivation inom laget. Enligt ishockeytränare Erka Westerlund är motivering att ge respekt. I ett idrottslag syns detta bland annat som respekt för alla spelare och medlemmar som hör till laget, oberoende av om deras roll är synligare eller mera i bakgrunden. Erka Westerlund skriver i sin bok mycket om hur man rollbesätter sitt lag och hur viktigt det är att få var och en att förstå sin roll och känna sig respekterad och värdefull inom laget. Westerlund berättade om sina egna erfarenheter som tränare i idrottsligt framgångsrika lag. "Lagets rollbesättning strävades till att göras så klar och tydlig som möjligt. Det är mycket viktigt att också spelare med mindre speltid förstår värdet av sin roll, men accepterar den mindre speltiden." (Westerlund & Tuppurainen , 2019, s. 92).

Coaching har kommit till ledarskapslitteraturen från idrottsvärlden på 1950-talet. Idag har coaching en stor roll, speciellt i det coachande ledarskapet. I coaching är det främst fråga om ledarens och de anställdas nära samarbete samt om att få fram den potential som finns hos individen. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 20-22).

I arbetslivet har man också behov av att förnya ledarskapsbeteendet inom organisationer. En stor orsak till förändringens nödvändighet är den nya generationen av anställda, som inte längre respekterar chefen rent på basis av hierarkisk position. Motivationens betydelse

och hur man får de anställda att vara motiverade och känna att samarbetet fungerar bra spelar en stor roll i den nya generationens framgång i sitt arbete. Det finns vissa kriterier enligt vilka man kontinuerligt bedömer, hur lockande en arbetsplats är. Bland dessa kriterier finns till exempel frågor om, hur man värderar de anställdas kunskaper, hur intresserad chefen är av sina anställda och hur man utnyttjar hela teamets kunskaper och potential. I coachande ledarskap är det fråga om att man betonar resurser som finns hos individer och därmed grupper. Man strävar till att skapa en miljö, som är utvecklingsorienterad. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 18-19).

7 Ledarens egenskaper

Genom tiderna har man allt bättre förstått lagtränarens och ledarens roll samt egenskaper, som en bra ledare måste ha. Om man tänker på den tidigare typen av lagtränare, kan det konstateras, att taktiska kunskaper och spelares fysiska egenskaper då poängterades mera. I dagens coachande ser man tränarens arbete tydligare som människorelaterat arbete. Därmed är det allt viktigare att lära känna olika personligheter och framför allt komma överens med olika typer av människor. För att lyckas med detta är det väsentligt att tränaren lär känna sig själv, är överens med sina egna egenskaper, känner till sina styrkor och svagheter och kan utnyttja dem i sitt arbete. Westerlund har under sin karriär märkt, hur viktiga tränarens egna livserfarenheter och psykiska kunskaper är. "Jag hade inte gått igenom min egen process av den psykiska uppväxten och kände inte mig själv tillräckligt bra. Därför kändes det ibland svårt att möta människan och coacha". (Westerlund & Tuppurainen, 2019, s. 52).

Att lära känna sig själv är en egenskap som kommer fram i flera sammanhang, när man har intervjuat framgångsrika och respekterade ledare. Det är också av stor betydelse, att ledaren anammar den kontinuerliga processen av lärande genom hela sin karriär. Som ledare är det viktigt att förstå, att målet med ledarskap är att få teamet att nå sin högsta möjliga potential. Ledarskap är ett verktyg för att nå sina mål, men inte ett egenvärde. En bra ledare respekterar andra och använder inte sin position eller sakkunskap till att främja sina personliga syften. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 22-23,31).

Vesa Ristikangas påstår i boken "Asiantuntijasta esimies" att när man strävar till att bli en framgångsrik ledare är det viktigt, att man avstår från rollen som expert och en person som klart berättar åt anställda vad som bör göras. Identitetsförändringen sker genom att förstå skillnaden mellan rollerna av expert och förman. Detta avlastar samtidigt bördan på ledarens axlar, när man kan avstå från att ha färdiga svar till allt. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, ss. 58-59).

Kartläggningen av egna intressen är viktigt med tanke på ens roll i ett team. Man måste som sagt känna sig själv, och en del av denna process är att hitta de saker som man värderar och som man får respekt för. Med hjälp av denna tankeprocess kan man bättre förstå de ambitioner varför man jobbar med det man gör, samt få reda på om man är mera en expert eller en teamledare. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, s. 59).

Tränarens roll kunde nuförtiden tänkas vara som lagmedlemmarnas hjälpande hand, som stöder och bryr sig om sina lagmedlemmar. Detta ökar motivationen, vilket å sin sida förbättrar resultaten. Tränaren bör symboliskt komma på samma nivå som spelare och alla lagmedlemmar, så att han bättre kan förstå sina spelare. Målet är att respekten är ömsesidig mellan tränaren och spelarna eller andra lagmedlemmar, varvid öppenheten bland dem alla är av central betydelse. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 15-16).

En coachande ledare har en roll både i coachande av individer och av hela laget eller teamet. När man coachar individer och är i växelverkan med olika personer finns det vissa saker som lyfts fram i fråga om en bra ledare. En viktig egenskap är förmågan att tillsammans med människan hitta hennes styrkor samt tillfällen, där de kan utnyttjas. Detta är viktigt speciellt därför, att när man som individ får möjlighet att jobba med sina styrkor, känner man mer sannolikt tillfredsställelse, vilket å sin sida ger energi. Det är långsiktigt arbete och kan kräva att ledaren lyfter fram potentialen hos den andra och får därmed människan att tro på sig själv. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 234).

I fråga om kommunikation är det viktigt att visa intresse för den man är ledare åt. Det innebär intresse för den andras tankar och handling. Detta är av betydelse speciellt, när det gäller att bygga en djup relation mellan ledare och medarbetare. Det leder också till ökande tillit, när man som medarbetare får känslan av att ledaren är intresserad av mig. Till kommunikationen hör därmed ledarens förmåga och vilja att ställa frågor. Man blir bättre

på det under hela sin karriär och det är ett av de mest väsentliga delområdena i coachande ledarskap. Likväl förmågan att lyssna på den andra är av ytterst vikt. Utan denna förmåga är det nästan omöjligt att bygga en tillförlitlig relation. Att kunna och vilja lyssna på den andra kommer fram i all växelverkan och spelar därför en stor roll, när det gäller att leda individer. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 89-92).

Det gäller också att utmana individen, vilket i sammanhang av coachande ledarskap innebär att människan förs lite utanför sin "bekvämlighetszon". Med hjälp av detta är det möjligt att hitta nya tankesätt och synvinklar, som leder till lärdomar. Att inspirera människan baserar sig på att känna henne och de saker som hon inspireras av. Inspirationen sprids lätt, liksom också positivitet, och därför har man som ledare möjlighet att genom uppmuntrande och inspirerande få mera ut av människan. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, ss. 64-65).

Som ledare är det också viktigt att reda ut sina motiv för att jobba som ledare. Om motiven är finansiella eller främst strävar till att få respekt, kan det på lång sikt vara svårt att bygga hållbar växelverkan. Inre motivation är inspirerande och får människan att jobba hårt utan tankar om erhållande av lön eller respekt. Gällande inre motivation är det fråga om att man njuter i sig av att få jobba med det man brinner för. Edgar Schein har som motivationsfaktorer för ledande nämnt viljan att organisera, kompetens i människorelationer samt viljan och möjligheten att påverka. Coachande ledare känner sig motiverade över att kunna påverka andra människor och organisera deras jobb. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 33-34).

Fotbollsmanagern Alex Ferguson påpekar, att för att få det bästa ut av en människa måste tränaren förtjäna respekt från spelares sida och få dem att förstå sina möjligheter och sin utvecklingspotential. Ledarens viktiga uppgift är att pressa ut det yttersta av laget, kanske till och med att nå upp till sådana prestationer, som de inte ens trodde sig ha möjligheter till. Att leda genom rädsla leder oftast inte till bra resultat. Enligt Ferguson har ordparet "bra jobbat" visat sig vara effektivt. (Ferguson & Moritz , 2016, s. 116).

8 Växelverkans roll i teamet

Växelverkan och dess roll kan man inte överdriva i lagcoachande och arbetslivet. Tränaren är dagligen i växelverkan med hela ledningsgruppen och alla spelare och i princip alla som

hör till laget. Fotbollsmanager Sir Alex Ferguson talar mycket om kommunikationens roll och påpekar betydelsen av att kommunikationen mellan tränarna sinsemellan fungerar väl. Detta är viktigt för att informationen som går till spelarna skall uppfattas på rätt sätt och inte förorsakar förvirring inom laget. Ferguson ser, att man kan ha nytta av sina egna erfarenheter som spelare, när det gäller kommunikationen speciellt med spelare som man inte känner så väl. Då kan man försätta sig själv i den andras position som lyssnare. Ferguson poängterar att sättet hur man kommunicerar med spelare har en stor roll. Det tidigare sättet att skrika ut det man inte är nöjd med i spelet tappar snabbt sin effekt. Tystnad kan därmed också vara ett sätt att kommunicera. Till exempel efter förlust i en viktig match kan tystnaden ha större vikt än ett enda ord. Före givande av feedback borde tränaren samla sina tankar så bra som möjligt för att kunna säga det som han egentligen vill. Faktorer som ögonkontakt kan också påverka effektiviteten och intensiteten av budskapet. Ferguson anser ändå, att man måste känna till de personer som kanske har svårare att klara av pressen och ta det i beaktande, när man kommunicerar med spelarna. (Ferguson & Moritz , 2016, ss. 195-198).

Växelvekan är inte endast kommunikation utan den innebär allt som händer vid interaktion i lagets vardag. Kommunikationen i olika varierande situationer är i nyckelroll i lagsport och i ledarskap av teamet. Växelvekan måste vara öppen och ärlig, vilket krävs både från ledare och spelare. Ledarnas roll kommer starkt fram i hur man bygger en kultur, där spelarna vet, att de öppet kan komma fram med nya förslag och observationer som de gjort. Då måste tränaren också ha kunskap att ta emot feedback och föra den till praktiken. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 91-92).

Fotbollsmanager Alex Ferguson säger, att när man leder människor är det till hjälp om man känner sina anställda. Detta kan man uppnå genom två enkla sätt: att lyssna och se. Ferguson ser saker på två olika sätt. Nämligen observation av detaljer och koncentration till helheten. Ferguson insåg något om observation genom att följa lagträningar från sidan, när assistenttränaren höll träningen. Ferguson märkte plötsligt något, som han inte annars hade observerat. När man står vid sidan av planen med mindre ansvar av helheten, kan man bättre koncentrera sig till spelarna. (Ferguson & Moritz , 2016, ss. 17,22-23).

Oftast kommunicerar man på det sätt som fungerar bäst för en själv. Som tränare bör man ta i beaktande var och ens personlighet och känna till i vilken fas av gruppbildning man

ligger. Betydelsen av att vara närvarande är stor för byggande av fungerande växelverkan. När man utvecklar kunskaper för växelverkan har det konstaterats påverka bland annat miljön, trivseln, ansvarstagandet och beteendet. Tränaren eller ledaren visar exempel och hans beteende har en stor betydelse allt ifrån kroppsspråket till hur man uttrycker sig. (Pasanen , 2021, ss. 139-140).

8.1 Miljö

Tränaren har en stor inverkan på stämningen och atmosfären i laget både då det gäller ledningsgruppen och spelarna. Man kan ärligt säga, att en av de största framgångsfaktorerna i ett team är just atmosfären. När man leder ett team med flera olika individer med sina olika personligheter har man som tränare en stor nytta av livserfarenheter och, som tidigare sagts, av bra självkänsla och goda kunskaper i växelverkan. De olika personligheterna i ett lag måste tas i beaktande och det rätta sättet att kommunicera med var och en bör hittas. Inom laget finns det spelare som behöver mera kommunikation regelbundet, medan andra kan ha svårare att uttrycka sig genom att tala. Det är viktigt att försöka leta fram de saker som personen i verkligheten vill tala om. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 94).

När man använder sig av coachande ledarskap inom laget har tränaren en viktig roll gällande lagandan och dess upprätthållande. Forskningarna har visat att lagandan har inverkan på framgången. Kohesion det vill säga gruppens sammanhållning och samarbete påverkar lagets prestation. Om kohesionen är för stark, kan det i och sig bli ett problem för teamet, eftersom det leder till brist på kritik samt minskad effektivitet. (Pasanen , 2021, ss. 157-159).

För att kunna bygga en optimal miljö där man presterar för just det lag man jobbar med bör man tänka på, hurudant laget är och vad man strävar efter, hur man når det önskade målet och vad det kräver. På basis av dessa funderingar byggs också lagets värden, som måste underskrivas av varje medlem, både spelare och tränare. Om man jobbar i konflikt med sina egna värden leder det till problem bland annat i fråga om engagemang och kan leda till frustration och disciplinlöshet. Värdena måste lämpa sig för teamet och återspegla teamet. (Pasanen , 2021, ss. 157-159).

Tränaren måste till slut vara den som fattar beslut genom att öppna sin mun och ta initiativ till att öppna svåra situationer med hjälp av diskussion. Det är mer än välkommet att använda sig av humor i rätta situationer, vilket kan lösa upp eventuella spänningar inom teamet. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 107-108).

I ett team är det av stor betydelse, att alla känner till gemensamma regler och vet vad man strävar till. Nyckeln i att skapa gemensamma regler är, att man tillsammans kommer överens om principer som skall följas. Utan disciplin och ordning kan man inte utnyttja det värde som kommer från samarbetet. I början av teamets samarbete bör man ta en diskussion, där man klargör tydligt de gemensamma reglerna som alla förbinder sig till att följa. Oftast gäller dessa verksamhetsmodeller bland annat regler om, hur man delar information och kommunicerar. Det kan också handla om hur ofta man håller möten eller hur feedbacken ges. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, s. 112).

Värden är något som vi anser vara viktiga och ha betydelse. De styr vårt beteende och vårt agerande dagligen. Som en teamledare har man rollen att påminna om värdenas existens, vilket givetvis förutsätter att man har skapat sådana i början av samarbetet. Värden är viktiga i företaget eller teamet och de bör synas i all verksamhet. De kan så småningom lätt glömmas bort, om man inte regelbundet tar upp och påminner om dem. Ibland kan det vara bra att stanna och värdera, hur bra man lyckats leva enligt de värden som man har valt att följa. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, ss. 116-117).

Som ledare har man ansvar för att förstå känslornas roll i hur en människa fungerar. Det är nämligen känslorna, som påverkar oss starkt och det gäller även vårt arbete. Viktigt är att kunna leda även känslor och den energi som finns inom teamet. Känslorna finns kvar i människan även om man i teamet inte tar fram dem, utan tänker att de inte hör till arbetsplatsen. Om man inte kan rakt visa sina känslor, kan det försvaga teamets verksamhet. En coachande ledare har förståelse för att man måste tillåta och acceptera känslor. I detta kan man ha nytta av att man märker även sina egna känslor aktiveras och godkänner deras existens. (Ristikangas;Lönnroth;Ristikangas;& Ristikangas , 2021, ss. 257-258).

Teammedlemmarnas känslövängningar påverkar motivationen av teamet. Som ledare är det viktigt att höra människors bekymmer och försöka ställa rätta frågor om det som bekymrar. Det gäller också att anse känslorna som fakta och inte ge färdiga svar och

lösningar till situationer. Genom att ställa frågor till en annan människa, kan man få henne att tänka på saker mera djupt, vilket kan hjälpa att hitta den verkliga orsaken som hindrar en att komma vidare. Detta leder till ökning av motivation och att man kommer framåt med arbetet. Det är bra att redan i början göra klart, att motivationen säkert kommer att ändras under projektet och normalisera detta, samt förbereda teamet till att detta kommer att hända. Hanterande av svackor i motivationen blir ofta lättare med tiden och tack vare erfarenheter om att man klarar sig genom svårare tider. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 101-102).

Motivationen påverkar arbetsresultat, varför det är viktigt att den kan upprätthållas. Motivationen kan delas i inre och yttre motivation. Inre motivationen kommer från individen själv. Den byggs av att man är intresserad av ämnet och vill kanske hitta ett viktigare och högre syfte att sträva till. Yttre motivation handlar om att jobba för att få till exempel respekt utifrån i form av någon slags belöning. Den inre motivationen kan inte direkt påverkas, eftersom den kan likställas med människans känslor. Som ledare kan man ändå utifrån påverka genom att se till att det finns förutsättningar för att motivationen kan stiga. Enligt *self-determination theory* är människan mest motiverad, när hon känner att kapaciteten räcker till för att uppfylla uppgiften och nå målen. Detta kallas för autonomi. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 104-105).

Utveckling i arbetsuppgifterna påverkar också individens motivationsnivå. Sådana relationer på jobbet, som bygger gemenskap har därmed en stor betydelse. Beträffande dessa förutsättningar bör ledaren genom diskussion klargöra roller och hurudant utrymme medarbetaren behöver. Med tanke på personlig utveckling kan det ibland löna sig att byta arbetsuppgifter sinsemellan och kanske därmed hitta nya kunskaper hos sig själv. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 105).

Gemenskapen byggs av att alla vet och har gemensamt syfte i projektet. Ledaren klargör även att allas kunskaper behövs inom teamet och visar respekt för individernas kompetenser och kunskaper. Motivationen byggs bland annat, när man känner sig kunnig att klara sig av nya arbetsuppgifter och utvecklas. Därför har ledaren en viktig roll i att uppmuntra teammedlemmarna att gå utanför sin bekvämlighetszon, där man oftast känner sig mest trygg. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 106).

När man går utanför sin bekvämlighetszon, bör det göras i små steg. Som ledare ger man personen möjligheter att träna på saker först i mindre skala, och därefter steg för steg flytta sig framåt mot mer krävande situationer. Tillräckligt stor utmaning håller motivationen uppe, medan ett alltför stort hopp i den djupa änden kan döda motivationen och få personen att känna sig frustrerad. Misslyckande måste kännas tryggt i teamet och ledaren har en viktig roll i detta. Att visa respekt över små framgångar är viktigt. När man som ledare vägvisar sina anställda mot områden utanför deras bekvämlighetszon måste man se till, att de får tillräckligt med stöd. Det kan handla om att få konstruktiv feedback och stöd av gruppen. Som ledare måste man fungera som stöd åt både individen och hela teamet. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 110-111).

För att kunna bygga ett team eller ett lag måste man förstå hurdana saker som påverkar i bakgrunden. För ledaren är det speciellt viktigt att veta hur man kan påverka lagets kultur. Det är nämligen den som påverkar allt, och teamet har inverkan på hurdan kulturen är. Inom teamet har man som målsättning till exempel gruppdynamiken och miljön samt målet med uppgiften eller projektet. Dessa påverkar bland annat normer, roller och kommunikation. När dynamiken ändras på grund av till exempel ändringar i lagets sammansättning, är det viktigt att koncentrera sig på lagets kultur. Att känna sin grupp eller det team man jobbar med är av primär vikt för att hitta det man bör utveckla och det rätta sättet att agera för att utvecklingen förverkligas. (Pasanen , 2021, ss. 142,144-145).

8.2 Kommunikation

Hela lagsporten och arbetslivet baserar sig på kommunikation och växelverkan. Tränaren har ansvaret för att fatta de sista besluten, men spelarna måste ha möjligheten att öppet komma till tränaren och våga komma fram med sina tankar och förbättringsförslag. Kommunikationen är alltså ömsesidig och rör hela laget från hela ledningsgruppen ända till spelarna. Viktigast i växelverkan är öppen diskussion och att man har förmåga att lyssna. När man har kunskaper att diskutera har man också bättre möjlighet att förstå vad som händer inom laget och genom öppen dialog få tillförlitliga svar av varje lagmedlem. Genom öppen miljö har man även möjlighet att få allas kunskaper bättre till nytta, när var och en vågar vara sig själv och låta sin personlighet lysa fram. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 108-109).

En viktig sak att förstå som huvudtränare idag är, att man bör ta nytta av hela teamets kunskaper, så att till exempel assisterande tränares kunskaper och erfarenheter kan användas i kommunikation med spelarna. Assisterande tränare kan eventuellt vara före detta spelare och ha till och med större auktoritet i vissa saker än huvudtränaren. Då måste man igen som huvudtränare kunna tänka på lagets bästa före sina egna ambitioner.

I dagens läge talar man mycket om att gå utanför sin bekvämlighetszon, vilket anses leda till att man utvecklas. Man får ändå inte glömma bort, hur viktigt det är att man kan vara stolt över sina styrkor och kunskaper. Alla har något delområde, inom vilket de är suveräna. Som ledare är det bra att bygga sin roll kring sina styrkor. Detta leder nämligen till bättre resultat och får en att känna sig mera självsäker. Var och en leder genom sin egen personlighet. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 107).

Samma gäller hela teamet. Alla har sitt sätt att få det bästa ut av sig själv. Någon behöver kanske humor medan en annan måste få koncentrera sig i lugn och ro för att förbereda sig inför en match eller tävlingsituation. Där är det som ledare viktigt att ge var och en ro och uppmuntran att förverkliga sitt eget sätt samt att påpeka var och ens möjlighet att vara sig själv och komma fram med sin egen personlighet. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 108).

I coachande ledarskap talar man om dialog och dess betydelse. Hur man bemöter andra människor har en stor betydelse i ett team. När man fokuserar på den andra i diskussionen, fördjupar man samarbetsrelationen. Acceptans och respekt bör förmedlas genom coachen, eftersom dessa möjliggör bemötanden. Det är fråga om att vara närvarande, att lyssna på och se den andra samt att svara ur den andras synpunkt. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 83,85).

När man jämför det tidigare auktoritära sättet att leda och det coachande ledarskapet, har dialog en avsevärd betydelse i det sistnämnda. Dialogen är möjlig, när både medarbetaren och ledaren eller spelaren och tränaren är närvarande och respekterar varandra. Då kan nya synpunkter dyka upp. Diskussionsmiljön är den viktigaste faktorn för en framgångsrik dialog. När man respekterar den man diskuterar med som individ, är det möjligt att även kunna lära sig själv och uppleva personlig tillväxt. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 86).

Dialogen är inte automatiskt ett optimalt sätt att kommunicera mellan ledaren och medarbetare. Dialogen måste vara fördjupad på det sättet, att man på en känslomässig nivå möter sin samtalspartner. Som ledare bör man sträva till kontakt och dialog i relationerna. Respektlöshet kan synas så, att man inte ser den andra som en mänsklig individ utan som en sorts maskin. En bra dialog är möjlig, när åtminstone den ena diskussionspartnern förstår att ge psykiskt utrymme åt den andra att uttrycka sig själv. Dialog är i princip allt som händer mellan ledaren och andra inom organisationen eller laget. Den täcker alltså inte endast den muntliga kommunikationen, utan allt man i praktiken gör hör till dialog och kommunikation. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 86-87).

I kommunikationen framhålls förståelse för att människor är olika samt respekt för detta. Som coachande ledare är det viktigt att vara intresserad av människors tankar och deras åsikter. När man koncentrerar sig till andra och är intresserad och lyssnar, har man möjlighet att bättre kunna skaffa nya kunskaper av ledarskap. Äkta intresse för den andra är en hörnsten i fråga om coachande ledarskap. Förståelse för att alla är olika och strävan till att hitta rätta sätt att hantera olika personer spelar en stor roll i fråga om ledande. Det sägs, att en person som inte är intresserad av människor kan inte vara en coachande ledare. Man måste hitta potential och möjligheter hos alla individer, inte endast sådana, som man kan ha mest nytta av. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 89-90).

I dialogen understryks alltså kunskapen att lyssna på den andra. När man är beredd att lyssna vad den andra har att säga, är det möjligt att fördjupa samarbetsrelationen. Alla förutfattade meningar och egna starka åsikter blir sekundära, när man koncentrerar sig på den andra. En bra ledare är kunnig att först lyssna på den andras synpunkter och sedan vid lämpligt skede komma fram med sina egna åsikter. Som ledare är det viktigt att visa den andra intresse och inte tävla mellan åsikterna. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 108-109).

I fråga om att lyssna och visa förståelse mot den andra har man hjälp av att ställa frågor. På detta sätt visar man, att man har lyssnat vad den andra har att berätta. Det kan vara små frågor som till exempel "menar du att..." eller konstateranden som "en bra observation". Även kroppsspråken avslöjar åt den andra, om lyssnaren är intresserad eller

inte. Därmed är ögonkontakten och förmågan att tolerera tillfällig tystnad också av betydelse. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 109-110).

8.3 Tillit

Tillit är grundgörande i ledarskap. Den påverkar både ledare och medarbetare. Man kan säga, att utan tillit kan det inte heller finnas en coachande ledare. Tillit inverkar på flera väsentliga sätt på växelverkan i ett samfund. Bland annat öppen miljö och kommunikation är en summa av tillit. När tilliten är på en bra nivå, fokuserar man bättre på de väsentliga arbetsuppgifterna och människorelationerna kräver inte alltför stor koncentration. Tilliten är bäst i en miljö, där man är intresserad av andras välmående. Om man endast strävar efter sina egna ambitioner och förmåner, är det inte möjligt att sätta sig in i den andras situation. För att kunna uppleva tillit måste man också själv kunna visa den. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 165-166).

Tillit byggs bland annat genom att man träffas regelbundet och är i tillräcklig växelverkan med varandra. Också gemensamma erfarenheter har en stor roll i uppbyggande av tillit. Ledaren har en stor roll i byggande av tillit på grund av sin makt, men både medarbetares och ledarens insats krävs för att skapa en tillitsfull miljö. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, ss. 41,46).

Tillit kommer fram i coachande ledarskap av ett idrottslag. För framgång måste man kunna bygga en miljö som möjliggör spelarnas känsla av trygghet. I situationer där spelarna känner sig vara i trygg atmosfär kan de få ut det bästa av sig själva. I det nya sättet som gäller i dagens lagscoachande är det människan som helhet som tas i beaktande. Man tränar alltså inte längre bara taktiker och fysiska egenskaper, utan ser spelaren som en människa. Enligt Jukka Jalonen är det viktigt att man tar hänsyn till och pratar med alla medlemmar i teamet. Därmed respekterar man de unika egenskaperna hos var och en. Frank K. Sonnenberg som har forskat deltagande ledarskap har i sina böcker bland annat gett råd om att man aldrig får undanhålla lagmedlemmen information eller uppmärksamhet. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 127).

Tillit påverkar människans attityd positivt och känslan av att bli litad på ökar tilliten i växelverkan mellan två människor samt leder till bättre prestationer och ökat mod att prova göra något nytt. Tillit som kommer från ledarens sida får medarbetare att få ut det bästa av sig själva. Likväl, där tillit syns i växelverkan mellan två människor, har den en stor inverkan på hela teamets dynamik. Samarbetet kan förstärkas, när tilliten är god. Den påverkar tydligt diskussionen mellan teammedlemmar och förstärker därmed positiva attityder. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 170-171).

Känslan av trygghet och tillit gör det möjligt för människan att fråga efter feedback och lyfta fram sina styrkor och speciellt svagheter. Då kan potentialen av denna person bättre tas till nytta. Också negativ feedback kan behandlas mera konstruktivt i en tillitsfull omgivning, där misstag och flopp ses som möjligheter att utvecklas. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 171-172).

Som tränare har man numera förstått betydelsen av lagets starka individer. I coachande ledarskap kan man bättre utnyttja sådana spelares erfarenheter och se möjligheter att genom dem få mera information om till exempel lagets mentala tillstånd. Tränaren spenderar mycket tid med laget, men är ändå inte lika inne i vad som händer i omklädningsrummet och under spelarnas gemensamma stunder. Genom att bygga en stark tillitsrelation med de ledande spelarna kan tränaren komma ännu närmare laget. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 129).

Tillit kan delas i tre olika delområden: kommunikationsbaserat, avtalsbaserat och kompetensbaserat förtroende. Kommunikationsbaserat förtroende handlar om med hurudan attityd man tar fram ärenden som påverkar det dagliga arbetet. Därmed täcker detta förtroende också sättet att kommunicera med medarbetare. Ett misslyckat kommunikationsförtroende kan synas som dålig informationstrafik mellan ledaren och medarbetare. Det kan leda till att medarbetare är missnöjda och känner att de blir lämnade utanför. Genom lyckad och öppen kommunikation förstärks förtroendet och medarbetare lyckas bättre i sina arbeten på grund av att de vet vad som kommer att ske. Risken för dålig kommunikation och därav följande mistroende är stor, om ledaren inte förstår vikten av att dela med sig information också till andras kännedom. Delområden av kommunikationsbaserat förtroende består av att dela information, erkänna misstag, vara

ärlig, ge feedback och diskutera i en positiv anda. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 173,184).

Avtalsbaserat förtroende förstärks, när man gör det man lovat. Det betyder helt enkelt, att man inte ska lova sådant som man inte kan hålla. De löften man ger åt andra och som man kan hålla har en förstärkande inverkan på samarbetsrelationen. När man ger löften är det nödvändigt att också tänka på möjligheterna att slutföra det man lovat. Det är inte klokt att lova något bara för att någon inte skall bli ledsen eller ta illa upp. Ett brutet löfte kan skada förtroendet. Det lönar sig att informera andra, om det verkar som att man trots allt inte kan göra arbetet och hålla löfterna på sådant sätt som man hade tänkt. Ärligheten i dessa situationer kan ses som förstärkande aspekt i tilliten. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 174-175).

Kompetensbaserat förtroende innebär uppfattning eller erfarenhet av en persons kunnande och kompetens. Detta förtroende kan inte uppbyggas om personen inte har tillräckliga kunskaper för att sköta sina basuppgifter. Denna del av förtroende består av förväntningar och individens förmåga att klara av dem. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 197-198).

8.4 Trygghet

Tillit ökar känslan av trygghet, vilket leder till bättre resultat och prestationer. Känslan av trygghet möjliggör kreativitet och får människan att känna sig avslappnad. När man opererar i ett avslappnat tillstånd, når man den bästa möjliga resultat. (Pasanen , 2021, s. 160).

För att inom idrott kunna klara av långa säsonger och turneringar under säsongen måste man ha möjligheten att koncentrera sig fullt på att nå sin bästa möjliga prestation i alla situationer. En grundläggande och betydelsefull aspekt i lagsport är känslan av trygghet, som har positiv inverkan på motivationen. Trygghet innebär bland annat känslan av att få vara sig själv i teamet. Känslan av trygghet förstärks genom planering och öppen kommunikation. Information om förändringar bör ges åt alla på grund av att teammedlemmarna då har möjlighet att bättre förbereda sig för förändringarna och inse, hur de kommer att påverka var och ens arbete. Idrott på hög nivå kräver koncentration och

avslappning. Koncentrationen kan förbättras genom att tränaren planerar tidtabellerna väl och undviker osäkerhet. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 130-132).

Kommunikationen spelar en viktig roll i upprätthållande av trygghetskänslan. Under turneringar eller på matchresor kommunicerar tränaren med spelarna och lagkaptenen och kommer överens om praktiska saker tillsammans. Allt siktar till att undvika utifrån kommande störningar. Rättvishet är en av faktorer som bygger trygghet. Alla spelare måste behandlas likvärda oberoende av deras tidigare framgång eller meriter. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 132-133).

9 Ett framgångsrikt team

Trygghet och tillhörighet i gruppen samt att ledaren känner det team han leder är förutsättningar för ett framgångsrikt grupparbete. Trygghet och tillhörighet byggs i den första fasen, när man skapar ett team. Ledarens roll är viktig, när det gäller att få var och en att känna dessa två känslor. Ledaren bör även göra klart och tydligt för teamet bland annat dess syfte och arbetsformer. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 53).

Ett viktigt skede i början, när teammedlemmarna är valda och före man börjar jobba, är att man berättar för var och en varför de är valda i teamet samt informerar klart vad som förväntas av dem. Teamet bör redan i början reda ut frågor som uppstått och som man inte ännu har svar på. Det kan till exempel gälla syftet och målet. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 53).

I första fasen av teamarbetet har ledaren också en viktig uppgift med att komma fram med gemensamma spelregler. Ledaren kan ha sina egna regler om vad som krävs, men därtill är det bra att låta gruppmedlemmarna göra sina egna regler. Ledaren är den som sist och slutligen övervakar att reglerna efterföljs. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 54).

När man börjar känna sig trygg i gruppen möjliggörs utvecklingen av samarbetet. Vid något skede, då gruppen blir bekant och man känner sig trygg, kan man börja utmana sättet man jobbar med eller hela projektets syfte. Man bör som ledare förhålla sig positivt till denna fas av mognadsprocessen, eftersom konflikter och ifrågasättanden som kommer fram får gruppens arbetsformer att omvandlas. Detta kan leda till mera effektivt arbete inom gruppen. För en ledare kan det i denna fas innebära att man blir utmanad. Mitt i osäkerhet

och ändringar kan det som ledare vara klokt att påminna sig om att inte ta saker alltför personligt och inte försvara sig. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 54-55).

Som ledare är det viktigt att lyfta fram även svåra och obekväma frågor. När frågorna tas fram av teammedlemmar bör ledaren ge positiv feedback över att ärendet tas fram. Detta förfarande möjliggör utvecklingen. Som ledare bör man sträva till att få gruppen att bli mer självständig och att själv ta ansvar för arbetets effektivitet. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 55).

Ledarens roll i osäkerhet är viktig i och med att ledaren upprätthåller trygghetskänslan inom teamet även i tider av osäkerhet och förändringar. När ledaren visar att han förhåller sig positivt i situationer, där arbetssätten ifrågasätts och utmanas, märker gruppen, att situationer hanteras bra och kan därmed utveckla sig att jobba effektivare. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 55).

När gruppen har gått igenom sina första konflikter och märkt att de hanteras bra, påverkas teamets anda på ett positivt sätt. Diskussion blir mer öppen inom teamet och kritiken mera uppbyggande. Som ledare krävs det att man stöder och sporrar gruppen till ett självständigt sätt att lösa problem och vid behov lyfta fram stödande frågor i diskussion. (Dynehäll & Denti, 2020, s. 56).

När ett team har genomgått första konflikter och kommit sig ut ur dem starkare och andan inom teamet har förstärkts, leder det i bästa fall till att teamet jobbar självständigt mot gemensamma mål och kan utnyttja alla medlemmars styrkor i arbetet. Som ledare gäller det att hjälpa till, ifall det dyker upp problem, och hålla koll på att teamet håller sig på rätta spår i fråga om arbetet och dess mål. Att i problemsituationer uppmuntra och lyfta fram frågor som hjälper teamet är viktiga kunskaper för ledaren. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 56-57).

För att kunna njuta av framgång måste man förstå vikten av samarbete. Alla teammedlemmar behöver inte bli nära vänner, men att komma överens med alla är nödvändigt, när man jobbar mot gemensamma mål. (Pasanen , 2021, s. 157).

Det i förväg bestämda sättet att agera i olika situationer måste alla förbinda sig till. Som ledare bör man i vardagen kontinuerligt påminna teammedlemmarna om det man kommit överens. För att kunna känna sitt team måste man reagera till ändrande situationer och till hur dessa påverkar individer. (Pasanen , 2021, s. 157).

Laget eller gruppen byggs alltid av individer och deras tidigare erfarenheter, mentala kunskaper samt sätt att reagera och agera. Växelverkan mellan teammedlemmarna påverkar hur bra man som grupp jobbar tillsammans mot gemensamt mål. För att kunna bygga en stark grupp krävs det självkänsla och förmåga till samarbete. Inom idrottslagen byggs lagets kompetens kring individernas kunskaper och mentala styrka. (Pasanen , 2021, ss. 135,137).

10 Ledande genom osäkerhet och förändring

När man börjar jobba med ett projekt inom teamet är det viktigt att som ledare från första början förbereda teamet för att osäkerhet kommer att dyka upp vid något skede. I stället för att bjuda på fakta i osäkra situationer borde man koncentrera sig på att bemöta människans känslor. När man i förväg genomför diskussionen om hur man agerar i osäkra situationer och förbereder sig för dem, är det lättare att återgå till dessa diskussioner, då situationen och förändringen är på gång. När man på förhand går igenom sådana situationer i lugn och ro, är det också lättare att ta emot innehållet av diskussionen. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 74-75,101).

Som ledare har man som uppgift att balansera mellan teori och känslor. Man måste ta i beaktande människors känslor, men samtidigt påminna om den faktiska situationen. Osäkerhet är en stor möjlighet för gruppen att växa, ifall man hanterar den på rätt sätt, det vill säga att man går tillräckligt djupt in på, varför människor känner osäkerhet i stället för att sträva ut ur den. Osäkerhet som hanteras bra kan leda till starkare fokus och förstärka uppmärksamheten av teammedlemmarna. I osäkra situationer bör man som ledare aktivera teammedlemmarna till att själva hitta sätt att minska osäkerheten. Man måste ändå se till, att osäkerheten inte blir så stor att till exempel försvarsmekanismen hos människan aktiveras, eftersom detta inte leder till bättre resultat. För att undvika ångest och frustration bland teammedlemmar i situationer av osäkerhet är man tvungen att ge tillräckligt stöd till teamet. (Dynehäll & Denti, 2020, ss. 75-76).

I fråga om idrottslag kan det ibland hända, att dåliga resultat i värsta fall leder till uppsägning av tränaren. Då kommer man som ny tränare ofta till begynnande kaos. Enligt korgbollstränare Henrik Dettmann underlättas tränarbytet, när man tar nytta av positiva känslor och det hopp som kan kännas i och med att en ny tränare blir del av laget. Det är

viktigt att göra klart, att det som har varit har varit och starta om från början. De första små gester som tränaren visar framför laget har en stor roll. Tränaren kan visa respekt för sitt arbete och spelare genom att vara entusiastisk, när han kommer på plats och att lyssna på spelarnas åsikter. (Saarikoski, 2015, ss. 173-174).

För att kunna få i gång förändring i ett lag måste tränaren enligt Dettmann ha äkta makt som han fått till lån från större ledare. Han måste därmed åtnjuta förtroende från dem som han är ledare för. Han bör också ha en syn på riktningen dit förändringarna siktas och mod att följa sin egen vision. När det gäller ledarskap i förändring påpekar Dettmann, att allt man gjort tidigare är lärdom för det kommande. Genom att känna historien och det man gjort tidigare kan man hitta resurser, som kan utnyttjas i byggande av nytt. Även om tränaren kommer i ett lag mitt i säsongen, är tränarens roll fortfarande främst att få det bästa ut av spelarna och inte koncentrera sig på vad de bör uppnå. Förändringen efter tränarbytet i ett lag sker i små steg och uppbyggs av små välgjorda saker. (Saarikoski, 2015, ss. 176-177).

Att jobba som tränare i ett idrottslag kräver förmåga att reagera snabbt i spelsituationer. Det är en kunskap som kan utvecklas. Man hör ibland talas om "bänktränares" instinkt, vilket innebär att tränaren litar på sin instinkt och vågar fatta beslut under matchen. För att kunna göra detta har man nytta av tidigare erfarenheter, tillit och tränarteamets agerande. (Pasanen , 2021, ss. 32-34).

Det är inte alltid möjligt att påverka ändrande situationer, men attityden till hur man tar emot dem är fast på människan själv. När förändrande situationer dyker upp, kan en del ha svårigheter med att fokusera på att jobba för att utvecklas, medan andra far genast med till förändringen. Orsaker bakom motstånd är ofta osäkerhet och rädsla för det nya. Som ledare kan man hjälpa den som man leder genom att observera reaktioner och påverka dem. (Pasanen , 2021, s. 269).

Ändringar har skett i snabb takt även i arbetslivet. När coronavirus spred sig, påverkade det plötsligt det mesta och de sätt hur man jobbat. En del upplevde koronan som en möjlighet att lite "dra andan" medan andra kände ensamhet. Det hur man reagerar till ändrande situationer påverkas av människans personlighet. Alla reagerar på olika sätt. Relevanta frågor för ledare i liknande situationer är till exempel, om nya situationen bör tas i

beaktande i vardagen och hur man kan få bemötanden att kännas meningsfulla trots allt. (Pasanen , 2021, s. 157).

De kontinuerliga ändringar och förnyelser gör det viktigt att man har klara regler och handlingssätt, enligt vilka man agerar. Detta gäller både äldre och nya anställda. Introduktion har även en stor roll i början för att arbetet kan framskrida smidigt. Gemensamma mötenas vikt kan inte överdrivas och där har ledaren en stor roll. (Järvinen, 2016, s. 38).

11 Kultur

Företagskultur innebär värderingar, beteenden och attityder som råder i ett företag eller en organisation. En bra coachande ledarkultur kan stöda och främja ett bättre utnyttjande av potentialen. Detta förutsätter att det finns rum för kreativitet i teamet. Motivationen ökar, när relationer och kommunikation baserar sig på tillit. En människa får ut det bästa av sig själv, när hon känner sig trygg och vet, att hon vid behov kan få hjälp. Arbeta parvis och i smågrupper, där man delar kunskaper mellan kollegerna, är fungerande arbetsätt. Att jobba i växelverkan med varandra är det bästa sättet för företaget och individen att utvecklas och lära sig. Då kunskaper delas med hela teamet, möjliggörs mera objektiv feedback och utveckling av hela gruppen Detta leder till ökning av hela organisationens kunskaper. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 266-267).

I coachande ledarskapskultur är normalisering av fel och misstag viktigt att göra klart. Människan utvecklas som bäst i en respekterande miljö, där man inte behöver känna rädsla för att misslyckas. Uppbyggande feedback efter misstag ger möjlighet till uppväxt. En coachande kultur är möjlig genom att man värdesätter samarbete hellre än individuella prestationer. Genom att koncentrera sig på handlingssätt och respekt samt utveckling av kompetens och fördjupad kvalitet av kommunikation är det möjligt att hitta den coachande kulturen. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 266-267).

För att få till stånd verklig kultur krävs systematiskt arbete och gemensam riktning. Kulturen uppbyggs genom konkreta och gemensamma riktlinjer. Uppbyggande av kulturen förutsätter utvecklingsorienterad och sporrande attityd. Positiv feedback och känslan av att man har utfört en bra prestation ger energi, som sprids även till andra medlemmar i gruppen. För att komma till detta har ledaren viktig roll i att för var och en hitta det som

man brinner för och är bra på. Kulturen uppbyggs mycket genom exempel från ledarna. Det exempel som ledaren visar är synligt både i positivt och negativt. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 268-269).

Tidigare har arbetslivet gått långt ut på tanken, att ledaren har makten och mest kunskaper för att fatta besluten, varefter informationen delats neråt i den mån som är nödvändigt. I dagens läge förstår man de anställdas roll och deras kunskap av dagliga arbeten samt förstår vilken potential detta innebär med tanke på utvecklingen. Ledaren har blivit mera en möjliggörare, medan anställda har större roll som påverkare av förändring genom sina egna erfarenheter. I utvecklingsarbete är det viktigt att ha människor från olika hierarkinivåer sittande vid samma bord. Genom att dela kunskaper och information med varandra kan alla lära sig. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 270-271).

Uppbyggande av kultur sker på lång sikt. Man börjar med att inpränta nya tankesätt till viktiga individer och grupper inom hela teamet. Utveckling av kunskaper bör ske på varje nivå av företaget. Ju bättre man får varje nivå aktiverad till nya tankesätt och verksamhetsmodeller, desto bättre sprids kulturen. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 272).

Olika belöningsystem påverkar starkt det som man använder sin tid till. Flera företag använder sig fortfarande av individuella belöningar, vilket kan innebära risken att hela gruppens potential blir mindre utnyttjad. Coachande ledarskap baserar sig på samarbete, som leder till, att man i fråga om belöningen bör koncentrera sig på att ge värde till samarbete till exempel genom att belöna för gemensamma prestationer. Att utveckla sina kunskaper och sin kompetens är grundläggande principer i coachande kultur. Huggington menar att när man uppskattar kunnande, förstärks engagemanget till att göra saker tillsammans (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 272-273).

Att satsa på utveckling av ledningsarbete ger signalen av hur mycket man värderar kunskaperna i gemenskapen. Olika bedömningar hjälper en att utveckla sig själv och sitt agerande, samt stöder diskussionskulturen mellan teammedlemmar. När man mäter utveckling genom att rensa resultaten av bedömningarna, bör fokuset vara starkt på, hur stor utvecklingen har varit och inte direkt var man står just nu. Att ge feedback är basen för coachande kultur. Feedbacken måste vara uppmuntrande och respekterande.

Diskussionskulturen förstärks tack vare genomgång av feedback. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 273).

Fördjupande av växelverkan är en betydelsefull del i processen att ändra kulturen mot det coachande sättet. Att våga vara sig själv samt även göra misstag och visa det, gör det lättare att fråga efter hjälp och få stöd vid behov. Mindre team och grupper har en stor roll i byggande av coachande kultur. Nya verksamhetsmetoder sprids genom exempel av mindre grupper. Ett sätt att uppbygga coachande kultur genom att fördjupa växelverkan är att parvis ordna så kallade "sparringssessioner", där man diskuterar olika ämnen. När man väljer paren på förhand, är det bra att hitta olika typer av människor, som skiljer sig från varandra, så att lärandet blir maximalt. Diskussion med en människa med olika tankar ger nya synvinklar och möjligheter att förstärka tilliten, då man lär känna olika sätt att tänka. Den coachande kulturen byggs bland annat genom att ge tid och möjligheter att göra misstag och därigenom lära sig. Man får vara det man är utan roller. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 266-267, 276-277).

Spelarna är i dagens läge mycket i centrum i fråga om coachande. Tränaren ses vara som hjälpare och stöd åt spelare. Även Finlands innebandylandslagstränare Petteri Nykky är av denna åsikt. När man frågade innebandylandslaget spelare om deras värden inom laget kom i svaren fram bland annat människonärhet, omtanke, respekt, passion och attityd. Nykky anser, att dessa finländska grundvärden är ett bra botten för finländska lagens och idrottarnas självkänedom. Nykky pratar även om idrottarens helhet som människa samt om att utveckling som idrottare förutsätter också utveckling till en bättre och lyckligare människa. Även självkänsla är till nytta, eftersom målen är på starkare grund, när man vet varför man strävar efter något visst mål. (Saari, 2020, s. 61).

När man har rötterna av sin motivation djupt i sin egen värdegrund, är det lättare att möta motgångar och hålla rätt riktning mitt i dem, anser Nykky. Han berättar i boken Menestyksen tie, att han som Finlands innebandylandslagstränare ville stöda spelarna till självständigt tänkande och till att fundera över sina egna värderingar. Nykky gav olika uppgifter till spelarna med målet att utmana dem till självständigt tänkande i stället för att bjuda på färdiga svar. Tanken bakom detta var att i svåra situationer och stunder hjälper en stark värdegrund med att behålla rätt riktning. Nykkys sätt att aktivera spelare baserar sig på att tränarna bjuder på rätta frågor men spelaren själv gör ändringar, dvs. tränaren är

endast den som möjliggör ändringen. Nykky beskriver, att även tränare måste leva efter samma värden som krävs av spelare. Som bevisning av öppenhet i laget deltog tränarna även i de skriftliga uppgifterna som Nykky gav åt spelarna. (Saari , 2020, ss. 62-63).

Petteri Nykky använde sig av olika metoder med målet att spelare och tränare skulle känna varandra bättre. Han bland annat satte spelarna ut ur sin bekvämlighetszon genom att anmäla laget till en roddtävling för att förbättra lagandan efter en besvikelse gällande lagets prestation. Nykky ansåg att under en roddtävling, som var lika ny och främmande för alla, kunde man se var och ens äkta personlighet och hurdana de är som människor. Nykky hoppades på att en sådan gemensam erfarenhet kunde visa, hur spelarna reagerade till utmaningen och hur bra de engagerade sig för målet. En så tung fysisk prestation mäter även den fysiska konditionen och sociala samhörigheten. Nykky ville i sitt lag ha sådana spelare, som var sig själva och förstod samarbetets betydelse. Med hjälp av denna tävling ville han få viktig information om spelarnas potential. (Saari , 2020, ss. 80-81).

12 Feedback

Feedback är ett av de viktigaste verktygen av ledarskap. Feedback behövs för att kunna lära och utveckla sig. Även förbättrad kommunikation är resultat av bra och konstruktiv feedback. Feedbacken kan vara ledande eller korrigerande. Korrigerande feedback kan i fråga om idrottslag vara coachens påminnelse under matchen om det som skulle förverkligas. Under matchen ges inte feedback om sådant, som skulle vara helt nytt åt en spelare eller hela laget. Feedbacken under matchens gång kan också minska osäkerheten, ifall den är väl tänkt innan coachen kommer ut med den. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 156-158,160).

Feedback är en stor del av växelverkan och kan ges framför hela teamet eller idrottslaget eller på tumanhand. Att ge feedback är inte alltid lätt och trevligt. I lagsport uppstår det situationer, där man måste visa feedbacken till exempel genom att minska speltid för en spelare. Spelaren måste därtill också få personlig feedback skilt. (Jalonen & Lampi, 2012, ss. 158-159).

Feedbackens viktiga uppgifter är bland annat att motivera och stöda till rätt prestation, upprätthålla växelverkan och korrigera fel i olika situationer. Gällande idrottslag kan det

vara fråga om belöning för att man lyckats följa det överenskomna spelsättet. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 160).

Enligt forskningarna får anställda för lite feedback och även den positiva feedbackens tyngd minskar på grund av att man samtidigt får negativ feedback eller utvecklingsrekommendationer. Undersökningarna har även visat, att en vuxens hjärna behöver beröm för att kunna utveckla sig. (Carlsson & Forssell, 2017, ss. 119-120).

Brist på feedback-kultur leder till onödigt skvaller mellan teammedlemmarna. För att kunna utnyttja feedbacken måste man ha klara och tydliga mål. När målen är klara och feedbacken ges i snabb takt är utvecklingen möjlig. Ledaren måste kunna bedöma medlemmar genom feedbacken och därför är förmågan att ta emot feedback väsentligt för individens utveckling. Man bör också kunna fråga efter feedback för att få möjlighet att utveckla sig. Där har ledaren en viktig roll genom att visa exempel. Feedbacken baserar sig alltså på att ge, ta emot och fråga efter feedback. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 238-239).

Feedbacken har positiv inverkan på både utvecklingen och självkänslan. Det är viktigt att se till, att positiv och uppmuntrande feedback är i rätt proportion till utvecklande feedback. Man kan säga, att största delen av feedbacken borde vara positiv och uppmuntrande, medan den sista delen är utvecklande feedback. Följden av detta är, att feedbacken tas emot bättre och inte får den andra att försvara sig. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 240-241).

Som ledare bör koncentrationen vara i sättet man ger feedback och även i kontexten där den lyfts upp. Emottagaren av feedbacken känner och märker lätt attityden som feedbackgivaren har, och därför har man ett stort ansvar för hur man kommer ut med sin feedback. I feedbacken och sättet man ger den borde tas i beaktande personligheten hos den som feedbacken ges åt. För var och en fungerar lite olika sätt att berätta hur det har gått. Till exempel åldern kan påverka, hur man bemöter feedback. En del vill att feedbacken kommer så rakt ut som möjligt, medan andra behöver först något positivt och stödande för att lättare kunna hantera uppbyggande kritik. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, ss. 241-242).

I feedback processen bör man ta i beaktande faser, som är förberedelse inför att ge feedback. Det handlar om att hitta orsaken till feedback och veta vad man strävar efter med den. En annan viktig fas är att ge personen möjlighet att utöva självutvärdering för att få reda på hur han själv har upplevt situationen. Självutvärdering i början lättar emottagande av feedback och gör den effektivare. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 244).

Tyngdpunkten i feedbacken måste vara i beteende av personen och inte själva personen i och sig. Respekt och hur man bemöter andra är väsentliga delar av feedbackens effekt. Feedback som ges i gruppen kan förstärka gruppens dynamik och få fokuset till det grundläggande. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 246).

Feedback kan ges på ett uppgiftsorienterat och personorienterat sätt. När man ger uppgiftsorienterad feedback koncentrerar man mera på det sakliga beteendet. Risker med personorienterad feedback är, att man som mottagare upplever feedbacken som negativ. Uppgiftsorienterad feedback möjliggör utvecklingen mera effektivt än den personorienterade. (Hilmarsson, 2020, s. 186).

För att kunna utvecklas och gå vidare är man som ledare tvungen att fatta även svåra beslut och säga ut svåra saker åt andra. Att låta problemen växa på grund av att man inte vill tala om dem kan ha allvarliga konsekvenser. Även om man tar fram svåra saker, kan man göra det diskret och med respekt. (Ristikangas & Ristikangas, Valmentava johtajuus, 2010, s. 248).

13 Intervjuerna

Jag hade äran att i den empiriska delen av detta examensarbete intervjua lagtränare från professionell nivå. Erkki Westerlund har fungerat bland annat som huvudtränare för Finlands hockeylandslag och därtill jobbat som tränare i flera olika proffslag i Europa. Han har även erfarenheter från företagsvärlden under sitt långa och respekterade karriär. Westerlund har varit vd för Finska Idrottsinstitutet på Vierumäki. I dagens läge ägnas det mesta av hans tid åt arbete inom företagscoachande.

Intervjun genomfördes via Teams som ett videomöte och den inspelades för att kunna återgå till innehållet under skrivprocessen. Själva intervjun tog över en timme, och för att

leda diskussionen och få relevanta svar ur ämnets synpunkt använde jag mig av följande frågor.

1. Hurudan är kommunikationen med spelare i dagens läge och hur ofta kommunicerar man med spelarna i form av dialog på tumanhand?
2. Hur kan tränaren som bäst påverka lagets kultur?
3. På vilka olika sätt får spelarna feedback och hur delas den till spelarna?
4. Vad är tränarens viktigaste roll i laget i dagens läge?

Westerlund har under åren märkt att bland annat inom ishockey, som han jobbat med, har man upplevt en stor förändring i sättet att leda människor. Man har allt mera övergått från att leda laget till att coacha individen. Till att leda individen hör en bra dialog mellan varandra. Westerlund ser, att ledning av individen är helt lika i företagsvärlden och idrottsvärlden. Till bra coachande av idrottslag hör enligt honom naturligtvis det inledande mötet samt utvecklingssamtal. De bästa tränarna har fört kommunikationen till praktiken i vardagen, det vill säga att coachande baserar sig på en bra och kontinuerlig dialog med spelarna. Som viktigt med tanke på bra ledarskap anser Westerlund vara den målinriktade aspekten, som man är speciellt bra på inom idrottsvärlden, men viktigt är likväl det människocentrerade handlingsättet, där man tror på människans kunskaper och förmåga att utveckla sig.

Westerlund tog också upp det gemenskapsorienterade handlingsättet, med vilket han menar, att man hjälper andra med att utvecklas. Till ledarskap hör enligt Westerlund även ansvarstagande över sin handling och sitt beteende. Man kan alltså enligt honom säga, att lagsport är på väg mot ett målinriktat, människocentrerat och gemenskapsorienterat ledarskap.

För att nå framgång och uppnå mål är det enligt Westerlund viktigt att stöda den mentala uppväxten av människan och se potentialen av att man kan lära sig med hjälp av varandra.

Westerlund har märkt vikten av att få människan att bli en självständig aktör, som tar mera ansvar för sig själv. Det vill säga att man som ledare inte ger de rätta svaren, utan ställer rätta frågorna för att aktivera individen att tänka mera själv. Detta kan i bästa fall leda till att den inre motivationen tänds upp.

Westerlund ser starkt likheterna mellan arbetslivet och lagsport. Enligt honom finns det endast få faktorer som skiljer dem från varandra jämfört med sådana som är gemensamma för båda. Han konstaterar, att i vissa saker, som bland annat åldersbaserad livserfarenhet, är man lite längre utvecklad i arbetslivet beroende helt enkelt på, att det i arbetslivet finns mera äldre människor än inom idrott på professionell nivå. Inom lagsport och idrott är man särskilt bra på att utveckla individer, eftersom idrott har baserat sig på att mångsidigt hjälpa människan att utvecklas. I idrottslag är man bra på att bygga toppteam, vilket man börjat uppskatta också inom arbetslivet och i samband med rekryteringar. Man börjar se vikten av hurdana människor man rekryterar och hur de passar in i det team, som de kommer att jobba med.

Westerlund anser, att rekrytering har en stor roll, när det gäller att bygga toppteam, och den påverkar även lagets kultur. Han har på basis av sina egna erfarenheter märkt, att genom att jobba i mindre grupper kan man få mera ut av varandra. Även om teamet består av tillräckligt olika personligheter kan dessa olikheter utnyttjas. Bland annat dessa faktorer påverkar lagets kultur.

En av viktigaste punkterna i att coacha är enligt Westerlund det, att man kan utnyttja alla människors tankar inom teamet och även coacha individens tankar. Enligt Westerlund borde man sträva till att skapa gemenskap inom teamet, vilket underlättar utveckling av verksamhetskulturen.

I idrottsvärlden har man förstått, att utveckling är förutsättningen för framgång på lång sikt, och vid sidan av resultat har man därmed tyngdpunkt vid att utvecklas. Westerlund har observerat, att det inom arbetslivet är på gång en förändring. Samtidigt vid sidan av att sträva efter resultat har man börjat förstå, att för uppnående av framgång räcker det inte, om man endast försöker få resultat idag, utan målsättningen borde också vara att utvecklas på längre sikt.

Målorientering är enligt Westerlund i centrum av ledarskap. Det innebär att man ställer gemensamma mål gällande vad man strävar efter och bland annat det hur vi betar oss och bemöter varandra. Dessa mål borde komma fram redan i första början så att man vet, vad man förbinder sig till och vad som förväntas av var och en som bestämmer sig att bli en del av teamet. Gemensamt skapade handlingssätt och regler hjälper människan att jobba och bli autonomisk, när man har klara ramar, inom vilka man får operera, anser Westerlund.

Enligt honom är ledarens roll att i början ta fram och påminna, att handlingsmodeller bör skapas, men efter det ger han befogenhet åt teamet så att de skapas av alla tillsammans. Westerlund poängterar även vikten av att tränaren hjälper spelaren att hitta sin inre motivation. Att som tränare kunna läsa spelare och deras intressen och motiv hör även till tränarens viktiga kunskaper.

Gällande feedback anser Westerlund, att spelaren i dagens läge uppmuntras till att reflektera kring sin egen handling och att han inte ges färdiga svar, så att spelaren börjar tänka och analysera mera självständigt. Tränaren kan stöda detta genom att ställa rätta frågor.

Enligt Westerlund har sättet att leda varit liknande redan länge, men kulturändringen har skett i både idrotts- och företagsvärlden från det auktoritära mot det mera mänskliga sättet. Ändringen sker lite i olika takt, men åt samma håll, säger Westerlund baserande på sina egna erfarenheter.

Westerlund anser att både i arbetslivet och lagsport strävar man allt mera till att uppmuntra anställda till att vara motiverade, proaktiva och kunniga till samarbete. Dessa egenskaper borde också tas i beaktande i fråga om rekrytering. Westerlund påpekar också, att idrottens samhällseliga betydelse är stor på grund av arbetslivets och idrottens likheter, och lagsport stöder människors utveckling, så att det kan växa till kunniga och duktiga medarbetare.

Den andra intervjuade personen var en före detta ishockeyspelare och nuvarande ishockeytränare Toni Söderholm, som har gjort en lång karriär som spelare i olika proffsserier bland annat i Europa. Han har efter sin spelarkarriär fungerat som tränare i till exempel Tysklands ishockeylandslag. Just nu jobbar han som tränare till tyska laget EHC München.

Intervjun skedde via Teams och mötet inspelades med samma tanke som intervjun med Westerlund. Intervjun tog cirka en halv timme och frågorna var samma som i intervjun med Westerlund för att kunna få pålitliga resultat och eftersom frågorna konstaterades fungera bra och vara återanvändbara.

Söderholm har som spelare upplevt båda sätten att leda, det vill säga tränare som kommunicerar mera med spelarna och tränare, som inte diskuterar så mycket med sina

spelare. Söderholm har som tränare hållit flera möten under säsongen och åtminstone hälften har varit dialog mellan en spelare och tränaren. Han har märkt också kulturskillnader mellan olika kulturer i mängden av kommunikation.

Söderholm påpekar, att tränaren kan påverka lagets handlingskultur genom att visa exempel på hur man agerar och reagerar till sakerna. Det kräver ibland mycket, eftersom man i idrott har att göra med starka känslor en stor del av tiden. Söderholm har uppmärksammat, att spelarna märker särskilt starkt, hur tränaren betar sig. Att vara sig själv är viktigt för en tränare eftersom det inom laget snabbt märks, om man inte är äkta.

Som tränare anser Söderholm, att det är viktigt att träffa spelare regelbundet på tumanhand, åtminstone i början och slutet av säsongen. Därtill träffar han vid behov spelare, men mera spontant. Man kan enligt Söderholm träffa spelaren på tumanhand, om spelaren till exempel har en svårare period på gång i sitt spel. Söderholm påpekar, att det är viktigt att sträva till att bemöta spelaren i den situation som spelaren är i.

Feedback och träffar som syftar till utveckling av spelande stöds under säsongen med videoinspelningar av matchsituationer. Söderholm påminner, att spelarna är mycket självstyrda i detta och kollar mycket även självständigt videon av sin egen prestanda under matchen för att kunna utvecklas. Ibland har Söderholm även gett videon åt spelarna för att de kan bekanta sig till den innan tränaren och spelaren träffar tillsammans. På det sättet har spelarens eget tänkande aktiverats och spänningen minskats innan videon går igenom tillsammans.

Söderholm poängterar, att tränarens viktiga minnesregel är att inte missbruka spelarens förtroende. Till tränarens centrala uppgifter hör också att dra gränser för spelaren för att spelaren vet, vad man kan försöka och har tillstånd till. Tränaren kan även enligt Söderholm lyfta spelarens självförtroende sådana dagar som man har det svårare. Tränare har en stor roll i spelarnas mentala coachande i dagens läge.

Söderholm ser av sina erfarenheter, att gemensamma saker mellan tränare och företagsledare är bland annat rollbesättningen och sättet att föra ihop teamet. Söderholm nämner även skillnader mellan företagsledare och tränare samt saker som han tänker, att ledare i arbetslivet kunde utnyttja i sitt arbete och lära sig av lagtränare.

Den tredje intervjun hölls med managing director Mika Tarhala från företaget Arter Oy, som erhållit "Great Place To Work" -certifikat under flera år. Intervjun tog cirka 15 minuter och skedde via Teams. I intervjun använde jag mig av följande frågor:

1. Hur mycket diskuterar man som ledare på tumanhand i form av feedback- och utvecklingssamtal med anställda?
2. Hur kan man som ledare påverka företagets kultur?
3. Vad är ledarens viktigaste egenskap/uppgift?
4. Ser du likheter mellan ledarskap i arbetslivet och lagcoachande?

Tarhala berättar, att de en gång i kvartalen har diskussioner mellan den anställda och ledaren, där man går igenom hur man lyckats. Därtill har de 1-2 gånger per år karriär- och utvecklingssamtal, där man går igenom arbetsprestationer lite bredare, så att man inte koncentrerar sig endast på rena resultat. Två gånger om året går man igenom hur man har handlat enligt företagets värden.

Tarhala säger, att man diskuterar mycket mellan ledaren och anställda. Dessa diskussioner måste sträva till att man har nytta av dem.

Enligt Tarhala kan man påverka företagets handlingskultur med sitt eget exempel samt genom konsekvens i sitt beteende. Sättet hur man bemöter människan som till exempel hur man lyssnar på den andra har en stor inverkan.

En av ledarens viktigaste och samtidigt svåraste kunskaper är att kunna lyssna enligt Tarhala. Det är också bra att ha tålamod och kunna ta det lugnt samt leta efter några olika synpunkter innan man fattar beslut. Han ser ändå, att besluten ibland måste göras och att diskutera för mycket och långt inte alltid leder till bättre resultat. Att ha tillräckligt med diskussion med sina kolleger är viktigt, speciellt i expertorganisationer för att gräva fram den viktiga och nödvändiga informationen.

Enligt Tarhala kan ledaren ha en viktig uppgift med att ge lite perspektiv och riktning åt vilket håll man är på väg, när anställda är mycket koncentrerade i sitt arbete.

Tarhala anser, att likväl som i idrottslag är det viktigt som företagsledare att få alla att jobba tillsammans i företaget. Det är viktigt att använda tid till att lära känna dem som man leder, tillägger han.

14 Resultat

I denna del koncentrerar jag mig på att gå igenom resultaten som kom fram på basen av teorin och intervjuerna. Meningen var att hitta paralleller mellan idrottslagcoachande och ledarskap i företagsvärlden. Forskningens tyngdpunkt var på tre delområden, som jag speciellt koncentrerade på. Dessa områden var växelverkan, kultur och feedback.

När man granskar resultaten kring ämnet och baserar den till teorin och empiriska delen kom det fram, att man allt mera stöder sig till coachande ledarskap inom både idrottslagcoachande och företagsledning. Växelverkan grundar sig starkt på kommunikation och speciellt dialog mellan ledaren och anställda. Man har allt mera avstått från tanken att ledaren leder uppifrån och strävat närmare till att vara på samma nivå med dem man leder.

Förmågan att lyssna kom fram som en viktig kunskap av dagens ledare i både företags- och lagidrottsvärlden. Respekt poängteras också som en viktig faktor i dialog i dagens läge. Detta innebär, att man bör respektera den man diskuterar med och bemöta den andra mera mänskligt ur den andras synpunkt. Därmed underströks öppenhet av både ledarens och medarbetarens sida i både idrotts- och företagsvärlden.

Både tränarens och ledarens roll anses vara mera stödande mot individen och teamet än tidigare. Man strävar mera efter, att de man leder skulle bli mera självständiga och hitta lösningar till svåra situationer själva. Man uppmuntrar alltså till eget tänkande. Såsom Erkkka Westerlund säger uppmuntrar man spelaren till att mera reflektera kring sin egen handling och hitta svar själv. Det kontinuerliga lärandet påpekas också i både arbetslivet och lagsport. Ledaren stöder teamet, men ger möjligheten att lära från varandra genom att låta teamet självt gå igenom även svåra situationer.

För att kunna nå framgång har man i dagens företagsledning och lagcoachande sett som viktigt att man jobbar lutande till sina värden. Laget eller teamet måste självt tänka ut sina värden och mål samt regler enligt vilka man jobbar. Ledaren har en stor roll i fråga om

utnyttjande av olikheter och att i var och en hitta potential, som kan tas till teamets nytta. Ledarens eller tränarens roll är att påminna om gemensamt överenskomna handlingsätt och regler, men har alltså inte bestämt dem, utan de är ett resultat av gemensam diskussion.

Att bygga tillit inom teamet ses vara en viktig faktor för framgång både i företag och lagsport. Genom sitt exempel kan tränaren och ledaren påverka lagets kultur och handlingsmiljö.

Att leda genom osäkerhet och förändring är en kunskap som krävs av både ledare och tränare. Man måste få teamet att förstå, att ändringen kan även vara en positiv sak. Detta påpekas bland annat av korgbollstränaren Henrik Dettmann, när han skriver att tränarbyte kan bli en ny början och att man kan lära sig av det som varit tidigare. Likadant i företag är förändringar och osäkerhet möjligheter att lära sig och komma vidare i mognadsprocessen av teamet.

Det att man allt mera leder människan i företag och idrottslag kräver, att man känner dem man leder. Även rollbesättningens betydelse inom både företagsledning och lagcoachande kommer starkt fram i forskningen. Detta innebär att alla vet vad som förväntas av var och en.

I både lagcoachande och ledarskap inom ett företag har ledaren en viktig roll även i att hjälpa individen att klara sig genom svåra situationer. Det kan till exempel handla om att diskutera med en spelare som har en svårare period i sitt spel, såsom Toni Söderholm sade. I ett företag kan det handla om att lyssna på den andra och hitta den verkliga orsaken som hindrar medarbetaren att komma vidare i sitt arbete.

Att visa intresse påpekas vara en stor inverkan i ett framgångsrikt team i både idrott och företagsvärld. Upprätthållande av motivation genom att hitta potential hos individen är även ganska långt liknande i både idrottslag och företag.

Feedbacken och hur den ges har en stor inverkan på medarbetares eller spelares motivation. Man kan säga, att i både idrottslag och företag har man allt mera börjat uppmuntra till självständighet, och man frågar allt mera efter feedback även själv. I både idrottslag och företag har ledaren en viktig roll i att ta hand om, att var och en får tillräckligt med uppbyggande feedback, vilket leder till ökad motivation.

15 Kritisk granskning

När man analyserat forskningens resultat anser jag, att resultatet är pålitligt. Teoridelen gav mycket information om både att coacha ett idrottslag och att leda ett företag. Med hjälp av teoridelen kunde likheterna analyseras, och kvalitativa undersökningen som bestod av intervjuer med experter stödde resultaten.

Intervjufrågorna anser jag vara väl planerade och de gav den viktigaste informationen om de tre delområdena, som jag koncentrerade mig på i forskningen. Intervjuerna förverkligades som planerat och de intervjuade hade positiv attityd gentemot ämnet.

Jag tänker, att resultaten kan utnyttjas bland annat, när man är intresserad av att kunna utnyttja varandras lärdomar mellan lagsport och företagslivet och på det viset förstärka samarbetet. Också i fråga om rekrytering kunde man få bättre förståelse över likheter av dessa två positioner samt se potential i en tränares kunskaper med tanke på arbete inom ett företag.

16 Diskussion

Kommunikationen har upplevt en stor förändring, vilket kom fram, när man forskat kommunikationens roll både inom idrottslag och företag. Det så kallade auktoritära sättet att leda, där man som ledare säger uppifrån hur sakerna måste göras och ger färdiga svar, börjar vara på slutrakan av sin väg. Detta har lett till att det så kallade coachande ledarskapet allt bättre har hittat vägen till företag.

Idrottslagstränarens roll inom laget har också fått göra utrymme för det allt mera mänskliga sättet att leda. Tiden när tränaren mitt i matchen framför laget skrek om saker han inte var nöjd med har i mina ögon förminskat enormt. Enligt Alex Ferguson är det inte framgångsrikt att leda genom rädsla.

I ledarskap inom idrottslag påpekas kommunikationens roll i flera sammanhang. Det hur man kommunicerar med spelarna och hela laget, det vill säga tränarna och ledargruppen medräknade, har en stor betydelse. Det som poängteras i kommunikationen inom laget är öppenhet och förmåga att lyssna. Detta innebär, att man skapar en miljö, där alla vågar vara sig själva och komma fram med sina åsikter och inte vara rädda för konflikter, utan

normalisera deras existens. Förmågan att lyssna är viktig för att kunna veta, vad den andra på riktigt har på sitt hjärta och vill prata om. Bra kommunikation och kunskaper i växelverkan förstärker även tilliten inom laget och i fråga om dialog mellan två människor.

Inom företag har kommunikationen mellan anställda och ledare blivit mera mänsklig och nära. Kunskapen att lyssna samt sättet att bemöta andra människor värderas allt mera. Dialogen och dess betydelse kommer fram i både ledarskap av företag och coachande i ett idrottslag.

17 Framtida forskning

Under forskningen kom det starkt fram, att likheterna mellan att vara lagtränare och leda inom ett företag är verkliga. Det kom även fram, att det är lättare att hitta likheter än olikheter mellan dessa två arbetspositioner.

Ämnet om parallellerna mellan dessa två positioner är ett brett ämne och fick mig därför att koncentrera mig för det mesta till växelverkan, kultur och feedback. Man kunde i framtiden forska ämnet med beaktande av ännu flera delområden. Även olikheterna mellan dessa två positioner kunde forskas för att eventuellt hitta något helt nytt handlingsätt, som kunde tas i användning från lagsport till företagsvärlden eller vice versa.

18 Källförteckning

Carlsson, M.;& Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching*. Helsingfors: Tietosanoma Oy.

Dynehäll, M.;& Denti, L. (2020). *Tookig*. Stockholm: Liber.

Ferguson , A.;& Moritz , M. (2016). *Menestys*. Helsingfors: Minerva Kustannus Oy.

Hilmarsson, H. (2020). *Coachande ledarskap för samarbete, effektivitet och hälsa*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jalonen, J.;& Lampi, I. (2012). *Menestyksen pelikirja*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. Helsingfors: Alma Talent.

Kalliomaa , S.;& Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsingfors : Alma Talent.

Pasanen , K. (2021). *Mielen pelikirja: valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen*. Helsingfors: Value Books.

Ristikangas, M.-R.;& Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsingfors: Alma Talent.

Ristikangas, M.-R.;Lönnroth, A.;Ristikangas, V.;& Ristikangas , V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen*. Helsingfors: Alma Talent.

Saari , O. (2020). *Menestyksen tie*. Helsingfors: WSOY.

Saarikoski, S. (2015). *Dettmann ja johtamisen taito*. Helsingfors: WSOY.

Westerlund, E.;& Tuppurainen , M. (2019). *Elämän peliä*. Helsingfors: Trainer4You.

