Svenska ishockeyförbundet
Elitkurs

Ledarskap och motivation

av
Lars-Peter Skogfält

Handledare: Göran Lindblom
2011-05-12

Sammanfattning

Syftet med detta utvecklingsarbete är att ta reda på om vi som ledare kan påverka våra utövares motivation och i så fall på vilka sätt. Utifrån frågeställningar om spelarnas syn på ledarskap och motivation, försöker jag att få en bild av hur en bra ledare kan hjälpa alla aktiva att växa och utvecklas i sin idrott.

Jag har med öppna frågeställningarna gjort intervjuer med åtta juniorspelare, alla födda 1994. De spelade förra säsongen i J18 Elit Norra. Jag har försökt att få dem att tänka fritt, utan att bli styrda av följdfrågor som är vinklade eller preciserade.

Utifrån resultaten av intervjuerna har jag kommit fram till några viktiga punkter inom ledarskap och att skapa motivation. Det viktigaste är att; ta ansvar, visa engagemang, behandla alla lika, skapa målbilder och ha en god kommunikation.

Jag är mycket väl medveten om att detta kan se olika ut, beroende på vilka klubbar spelarna befinner sig i. En del är användbart och tänkvärt överallt, medan det är extra viktigt i mindre klubbar med begränsat spelarmaterial.

Innehållsförteckning

1. Inledning **sid. 4**

2. Bakgrund **sid. 5**

2.1 Vad är motivation?

2.2 Begreppet ledarskap

3. Syfte och frågeställningar **sid. 6**

4. Metod **sid. 7**

4.1 Urval

5. Resultat **sid. 8**

6. Diskussion **sid. 11**

Litteraturlista **sid. 13**

Bilaga Intervjufrågor **sid. 14**

1. Inledning

”Ibland går meningarna isär om huruvida man ska jobba mest med dem som är bra eller dem som är medelbra eller dem som är sämst. Jag kan tycka att man ska bry sig om samtliga, eftersom det går upp och ner under utvecklingsperioden” (Fahlström 2010).

Min filosofi som ledare har vuxit fram genom åren och revideras, såklart, fortfarande. Bland det viktigaste för mig är engagemang och respekt. Det har alltid varit viktigt för mig att se till alla individer och att försöka engagera mig i deras utveckling. Alla ska må bra i gruppen och bidra med det de kan. Om det så bara är lite, så ska det synas i gruppen.

Jag är också utbildad lärare och har en del erfarenhet från den världen. Inte minst mötet med omotiverade elever. De som kräver mycket energi, men inte tillför lika mycket i gengäld. De som bromsar en grupp. Det är precis samma inom ishockeyn, där spelare har olika anledningar till att utöva sin idrott. Vi vet att en del vill bli bäst, medan andra vill vara med av sociala skäl. Alla behövs, inte minst i mindre orter och klubbar, men det är ofta så att dessa till slut lägger av med sin idrott. Det kan vara duktiga spelare, men saknar det där riktiga intresset och drivet.

Jag vet att jag inte är ensam om att fundera på vad man gör fel, när motivationen hos en spelare tryter. Det är kanske många saker runtomkring ishockeyn som påverkar en spelares prestationer och ofta känner man att man testat allt för att väcka intresse till att utvecklas som spelare.

På senare tid har det vuxit fram hos mig att ”bara” rikta energi mot de som är intresserade, de som verkligen är på plats. Av ren självbevarelsedrift känns det som rätt väg att gå, men är det verkligen så? Kan jag som ledare göra saker på ett annat sätt för att få fler motiverade spelare?

En del avhopp och avgångar kan anses ”naturliga”. Alla blir inte ishockeyspelare av högsta kaliber, absolut inte! Det är fakta, men för att vi ska få fram en ”elit” behöver vi en bredd, under längre tid. Inte minst i mindre klubbar och orter, med begränsat spelarmaterial.

Bortsett från mina egna erfarenheter har jag diskuterat denna svåra fråga med många ishockeyledare och lärare. Vi alla kommer fram till samma svar, att det är svårt att nå alla. Lägger man ner krutet på de bästa, förlorar man dem längst bak (svansen). Denna svans finns i alla presterande grupper och får också många gånger mycket tid av ledaren. Då tappar man utveckling på dem i täten.

Det går såklart inte att vara så krass och kapa gruppen man jobbar med, då alla är beroende av varandra. De bästa spelarna ska göra de sämre spelarna bra, men de sämre ska också jobba för att göra de bra spelarna ännu bättre.

Denna balans känns svår. Speciellt att hålla lågan vid liv för de som inte tillhör toppen i gruppen. Kan vi förändra något i ledarskapet för att öka den motivationen? Alla har inte samma förutsättningar och drivkrafter. Hur kan vi göra för att nå dem och behålla dem?

Med detta arbete vill jag få svar på om vi som ledare verkligen kan påverka spelarnas motivation, med bättre ledarskap. Även vad spelarna anser är det viktigaste för att lyckas som ledare. Detta arbete tror jag kan vara viktigt för oss i mindre klubbar, som leder juniorspelare i lagträning eller vid ishockeygymnasium.

2. Bakgrund

2.1 Vad är motivation?

Motivation betyder bl.a. drivkraft, intresse, inspiration och sporre (synonymer.se). Sjödin (2006) menar att motivation är en av de viktigaste förutsättningarna för bra prestationer. Det är därför viktigt att ledaren förstår utövarens motivation.

En förenklad syn är att utövaren endast drivs av yttre belöningar och bestraffningar. Ledare som har denna syn på motivation tillämpar ofta den metod som kallas ”åsnemetoden”, vilket likställer människans intelligens med en åsnas. Uttrycken piska och morot kommer väl till pass, med tonvikten på piskan, då denna ledare anser att människan i grunden är lat.

Sjödin (2006) fortsätter med att begreppet motivation är vidare än så och är ingenting som en ledare kan ge sina utövare. Det vore som att påstå att ”storken kommer med barnen”. Denna ”storkmetod” betyder att ledaren agerar som att alla utövare har samma mål vid samma tillfälle. Yttre stimulans som t.ex. pep-talk är underskattat men inte hela sanningen.

Det som egentligen påverkar motivationen är i grund och botten att; *uppnå något behagligt* eller att *undvika något obehagligt* . Motivation är beteendets varför! Alltså drivkraften bakom handlingarna.

Optimala prestationer är resultatet av både inre och yttre motivationsfaktorer.

De inre; *Drivkrafter, Mål, Behov, Erfarenheter*
+
De yttre; *Ledare, Omgivning, Feedback, Gemenskap*
=
Utövarens motivation

2.2 Ledarskap

Att leda någon kan betyda att styra eller gå före. Andra ord som kan användas är ledsaga, föra, lotsa och vägleda. Leda kommer från engelskans *lead* och därigenom *leadership*, alltså förmågan att leda. Ledarskap handlar om att bestämma färdriktningen, att leda en grupp och visa vägen.

Stefan Edberg förklarar också sin syn på det viktigaste i ledarskapet då han var aktiv:
”En stor uppgift var att göra mig medveten om att ta eget ansvar för att utvecklas på och utanför banan. Det är trots allt jag själv som ska ta samtliga beslut i mitt idrottande” (Fahlström 2010).

Sjödin (2006) definierar begreppet ledarskap på sitt sätt:
”Ledarskap är att påverka de prestationer hos en individ eller grupp som syftar till att uppnå målen i varje specifik situation”.

3. Syfte och frågeställning

Syftet med detta utvecklingsarbete är att ta reda på om vi som ledare kan påverka våra utövares motivation och i så fall på vilka sätt. Utifrån följande frågeställningar ska jag försöka få en bild av hur en bra ledare kan hjälpa alla aktiva att växa och utvecklas i sin idrott.

- Hur ser spelaren på begreppet ledarskap?
- Vad kännetecknar en bra ledare?
- Vad kännetecknar en mindre bra ledare?
- Hur kan spelaren själv påverka sin motivation?
- Hur kan en ledare påverka spelarens motivation?

4. Metod

Utifrån de öppna frågeställningarna ovan har jag gjort intervjuer med åtta juniorspelare. Jag har försökt att få dem att tänka fritt, utan att bli styrda av följdfrågor som är vinklade eller preciserade. Intervjuerna skedde med varje spelare för sig, där jag ställde frågorna. Spelarna fick ämnena beskrivna för sig i förväg, så att de kunde tänka igenom svaren själva innan. Vi spelade in alla intervjuer och sedan förde jag över dem i skrift till detta arbete.

4.1 Urval

Spelarna som blivit intervjuade är alla födda 1994 och går första året på ishockeygymnasiet. De har den senaste säsongen spelat i J18 Elit Norra. Anledningen till att valet föll på dem är för att genom detta arbete eventuellt kunna ge tillbaka, med hjälp av de svar de lämnat på frågorna. Det finns stor möjlighet att påverka dem och även spelare som kommer efter dem.

5. Resultat

Vad är ledarskap för dig?
”Det är viktigt! För att väcka hela laget och hålla uppe intresset. Att alla verkligen känner att de vill ge allt. Den viktigaste spelaren i laget om man säger så”.

”För mig är ledarskap ansvar. Det första jag tänker på. Att man tar ansvar för hela gruppen och visar vägen”.

”Ledarskap för mig är att ledaren tar hand om alla i laget. Sedan att låta alla spela och att alla mår bra, helt enkelt. Tar hand om alla. Gör så att allt funkar på matcher, uppspel och sån´t. Får man till det perfekt, så är det bra. Att vara seriös på träning och inte börja lattja. Kör 100% när laget tränar”.

”Ledarskap är någon som kan ta ansvar över en grupp, kan kunna prata med alla och en bra förebild. Men alltså, det är inte så bra om en ledare behandlar andra dåligt. Han ska behandla alla bra så man kan bli lite mer som han”.

”Det är väl att man ska kunna styra en grupp hålla ordning. Kunna bestämma i gruppen. Man ska kunna vara en i gruppen samtidigt och inte vara för utstickande och dominant”.

”Det är väl en bra ledare som är snäll mot alla och så där”.

”Det betyder mycket för mig att ha en bra ledare, eftersom att en bra ledare som pratar mycket med mig ger mig bättre självförtroende i spelet”.

”Ha bra ledare som pratar med en och peppar en”.

Vad kännetecknar en bra ledare?
”Rutin bakom i båset, lugn i situationer och så. Att han inte bara spelar på gamla meriter, utan ser vad folk gör under matcherna. Under träning är det mycket varierat. Att han har koll på varje spelare. Att han lägger ner lite tid och ser på varenda en vad de behöver förbättra. Han måste tycka om det han gör för att det ska bli bra. Att han även kan möta motgångar är viktigt och att vända trender”.

”100 % fokuserade på uppgiften och inte lämnar något åt slumpen”.

”Ja du, det är att vara schysst helt enkelt. Ha lite humor och inte vara så sur och sån`t om man tänker så. Vara social, mot alla, så alla känner sig välkomna”.

”Behandlar alla lika”.

”Det är väl en som liksom kan hålla sådan där disciplin i gruppen. Håller en bra kemi i gruppen och är positiv. Inte låta det spåra, som det kan göra. Att ändå hålla en jämn nivå på allting”.

”Seriös”!

”Måste visa spelarna att han är intresserad. Vilja utveckla dem”.

”Kunna prata med spelare, ganska mycket”.

”En som vill träna, träna ungdomar. Som brinner för det. Sköter sig och kommer i tid till träningarna”.

Vad kännetecknar en mindre bra ledare?
”Han är ganska stressad i båset och slänger ut dem som alltid brukar vara bra, även om de inte gör en speciellt bra match då. Han skickar ut dem ändå för att han inte har något annat. På träning går han bara dit. Han väcker ingen. Det blir inte så seriöst”.

”Det är nog omotiverade ledare, som inte går fullt ut med uppgiften. Han tar det som ett skämt och är inte seriös”.

”Om man säger att man åker fel och de börjar skrika på en och, ja, blir sura. Och inte snackar med alla spelare, utan bara bryr sig om några stycken. Det är viktigt att snacka med alla”.

”Behandla vissa bra och vissa lite sämre”.

”När de tappar kontrollen i gruppen och liksom inte är någon ledare mer. Att de andra i gruppen tappar respekten för ledaren”.

”När han coachar spelar han på gamla meriter. Oseriös”.

”Det är en sån som inte kommer i tid till träningarna och inte är så intresserad”.

Vad påverkar din motivation?
”Förtroende motiverar mig. Framförallt måste man tycka det är roligt. Det är prio ett. När man väl är och tränar kan jag försöka göra det ordentligt och inte svamla. Då kastar man ju bara bort tid i onödan”.

”Att bli bättre. Att sträva efter att bli den bästa”.

”När man sitter och kollar tv och ser de spela i elitserien och allsvenskan. Då vill man sträva dit och vill spela där en dag”.

”Det är väl att man trivs i laget. Att omgivningen är bra med tränare och spelare. Ingen mobbning och så. Ha roligt! Annars hade man inte hållit på. På träning och matcher, annars hade man inte hållit på. Även utanför”.

”Ge allt på träning, vara seriös. Ge alltid 100 på alla slags träningar. För att utvecklas”.

”Försöka bli bättre och försöka lägga upp mål och ta sig till dem. Just nu är det att få spela mycket till säsongen, kanske få spela någon match med A-jun. Träna bra”.

”Min vilja! Det är bara viljan. Fortsätta att motivera mig till att träna. Har jag ingen vilja så har jag ingen vilja. Den egna viljan styr allt”.

”Jag vill bli bättre, bra. Peppa mig själv till att träna mycket”

”Det är väl mycket ledaren. Är det bra ledare som man trivs med är det roligare att träna. Då blir man bättre om man tränar mer. Ganska självklart”.

”Så klart kan man ju vilja träna själv. Man kan ju sätta upp mål”.

Hur kan ledaren påverka din motivation?
”Om ledaren har koll på varje spelare då vet man att det inte är skitsnack det han säger och han kan berätta sådant man själv känner igen. Då vill man träna. Han är bra på att berömma. Det ger mer motivation om man får höra det. Speltid ger mig motivation”.

”Att kunna ge en förtroende och få spela matcher. Ge en chansen då får man bättre självförtroende och blir bättre. Då orkar man gå och lyfta lite extra. Har bra träningar där allt flyter på”.

”Vara på mig och säga vad jag gör fel och visa mig grejer jag behöver träna på. Det är viktigt att veta vad man gör för fel, annars är det svårt att bli bättre. Det är klart att det är bra att de säger när man gör rätt också, men viktigare vad man gör fel. De brukar ju inte säga vad man gör rätt. Då säger de inte lika mycket”.

”Om han ser att man inte ger riktigt 100 på träningen kan han ju pusha en. Säga till vad som är fel på matcher. Säga till direkt och inte efter matchen. Ta det direkt”.

”Positivt är det väl på något vis att man förbättrar sig. I fall det försämras måste man säga till. Feedback, bra feedback om att ändra en del”.

”Peppa”.

”Är det en bra ledare som visar intresse är det roligare att gå dit och om man har en bra relation till tränaren blir det också roligare. Att kunna prata med ledaren”.

”Påverkar mycket av ledarna. Bra ledare ska kunna prata med en och kunna peppa en”.

6. Diskussion

Begreppet ledarskap är inte helt olika bland de spelare jag intervjuat. Flera, om inte alla, menar att ledaren styr gruppen. Inte minst under matchsituationer. Ett fåtal ser på begreppet ledarskap, i första hand, som någonting för individen.

Ansvar är ett nyckelord om ledarskapet. Det är viktigt att ledaren visar vägen, precis som Fahlström (2010) definierade ledarskapet. Det är ledaren som väcker gruppen och engagerar sig fullt ut. Ledaren bör se alla i laget och ta hand om alla, för att alla ska må bra och kunna prestera. Det är viktigt! Ledaren bör vara en förebild, rent socialt, och kunna peppa spelarna.

En bra ledare är seriös. Den som vill göra ett bra arbete. En som brinner för uppgiften. Ledaren ser till att alla känner sig välkomna och tar sig tid för varje individ. Det skadar inte att denne besitter rutin och håller sig lugn, inte minst under matcher. Då är det också viktigt, bland de intervjuade spelarna, att en bra ledare kan se vilka som ska spela och inte bara gå på gamla meriter. Att denne behandlar alla lika och är schysst. En bra ledare har bra varierande träningar, med bra ordning, där även den individuella träningen tar stor plats. Den bra ledaren har bra disciplin i gruppen och möter motgångar på ett bra sätt.

En mindre bra ledare bryr sig bara om ett fåtal i gruppen och kritiserar spelare på ett negativt sätt, likt Sjödin (2006) beskriver om *åsnemetoden*. Han är stressad under matcher och det är kanske det som får denne att agera på ett negativt sätt mot spelarna. Ledaren behandlar inte alla lika och spelar laget på gamla meriter. Den mindre bra ledaren har dåligt engagemang och tar inte uppgiften på allvar, är oseriös. Denne typ av ledare kan tappa kontrollen och respekten från individen och gruppen.

Förtroende är viktigt för att spelarna själva ska kunna finna motivation till att träna och prestera. Att det är roligt gör att det känns mer meningsfullt. Omgivningen påverkar också spelarnas motivation, både på och utanför isen. Bra gemenskap i gruppen och gentemot ledaren beskrivs som yttre faktorer till motivation. En av spelarna nämner begreppet mobbning som en anledning till att motivationen sjunker.

Några av spelarna ser också sitt eget ansvar, att vara seriös och ge sitt yttersta vid varje tillfälle. En av de intervjuade anser att motivationen ökar av att se bra ishockey, av de bästa spelarna. Det ger en kick att sträva ditåt, att bli bland de bästa. Denna inre drivkraft och målbild finns som motivation hos några av spelarna. En av spelarna uttrycker också bestämt att det är den egna viljan som styr allt!

Ledaren kan påverka motivationen hos spelarna genom att ha goda relationer med dem. Trivs spelaren med ledaren ökar motivationen att bli en bättre spelare. Ledaren har bra koll på varje individ och ger positiv feed-back, både på träning och match. Denna feedback ska komma ganska direkt och ska i huvudsak vara positiv. Spelarna tycker om att bli sedda och instruerade för att utvecklas, bara det sker på rätt sätt. Tänkvärt är att ledaren tänker på att säga vad som är rätt också. Den yttre påverkan med pep-talk är viktig, kanske viktigare än vad Sjödin (2006) menar. Speltiden under matcher påverkar förtroendet och motivationen. Flera av spelarna uttrycker sig om speltiden, alltså en yttre faktor till motivation som grunden till motivation.

En god ledare kan påverka individens motivation. Det är ganska tydligt av spelarnas åsikter om ledarskap och motivation. Det är till och med så att många är mer beroende av ett gott ledarskap än andra. Vissa har den egna drivkraften inom sig att utvecklas och klarar sig bra på egen hand. De är mer självständiga. Vi som arbetar mer individuellt med spelarna, på hockeygymnasium, kan försöka att sträva efter att få fler spelare mer självständiga och ta ett större ansvar för sin utveckling.

Detta kan vi åstadkomma med att se alla individer och hjälpa till att skapa en egen målbild för individen, så att det blir mer konkret för dem. I Fahlströms (2010) bok beskrev ju Stefan Edberg sin syn på det viktigaste i ledarskapet då han var aktiv.

”En stor uppgift var att göra mig medveten om att ta eget ansvar för att utvecklas på och utanför banan. Det är trots allt jag själv som ska ta samtliga beslut i mitt idrottande”.

Det är därför av stor vikt att se alla individerna. Att inte kategorisera dem för tidigt, som mindre utvecklingsbara. Så länge spelaren, av någon anledning, tar sig till träningen är det mycket viktigt att just vid dessa tillfällen verkligen försöka peppa dem och ge dem mycket tid. Då finns större chans att de fortsätter och så småningom kanske finner sin inre motivation och ser målbilden tydligare.

Många åsikter i detta arbete handlade om laget och individernas speltid. Vissa delar kan vi som ledare inte påverka, t.ex. om man inte har med laguttagningarna eller match-coachningen att göra. Det finns då stora anledningar att se över kommunikationen mellan ledare inom föreningen. De spelare som är antagna och praktiserar på våra ishockeygymnasium är föreningens framtid och måste ges mer utrymme i lagverksamheten. Den policyn är viktig från föreningen håll, genom ledarna, till spelarna.

Sammantaget presenterar jag slutligen det viktigaste att tänka på för ledare som vill försöka påverka spelarnas motivation:

- Ta ansvar
- Visa engagemang
- Behandla alla lika
- Skapa målbilder
- Ha god kommunikation

Jag är mycket väl medveten om att detta kan se olika ut, beroende på vilka klubbar spelarna befinner sig i. En del är användbart och tänkvärt överallt, medan det är extra viktigt i mindre klubbar med begränsat spelarmaterial.

Med detta anser jag att mina frågeställningar är besvarade och de har gett mig en bra bild av hur unga spelare tänker om ledarskap och motivation. Jag kan se skillnader på olika individers behov, men också likheterna som genomsyrar motiverade spelare.

Litteraturlista

Sjödin, L. (2006) Ledarskapets 4:e dimension – att leda från tanke till handling med känsla, 2:a upplagan. Jinks no Jinx. ISBN:91-85138339

Fahlström, PG, Hageskog, Carl-Axel (2010) Kreativ coaching – när det snurrar i bollen
SISU Idrottsböcker och författarna ISBN: 978-91-85433-84-1

Elektroniska källor
http://www.synonymer.se/?query=motivation (2011-05-09)

Intervjuer
David Krekula, Simon Lahti, Oscar Sahlin, Christopher Larsson, Emil Ridhult, Christopher Huuva, Joakim Thyni, Daniel Taavo (v.18, 2011)

Bilaga

Intervjufrågor om Ledarskap och motivation

Bilaga

Intervjufrågor om Ledarskap och motivation

Vad är ledarskap för dig?

Vad kännetecknar en bra ledare?

Vad kännetecknar en mindre bra ledare?

Vad påverkar din motivation?

Hur kan ledaren påverka din motivation?