Svenska Ishockeyförbundet
Elitkurs (ETU)

Modernt och Framgångsrikt Ledarskap

Tobias Johansson

Handledare: Göran Pegenius
2012-04-11

Sammanfattning

Ledarskap och vad ett framgångsrikt sådant är uppfattas ofta som ett väldigt diffust begrepp och även för en erfaren och erkänd ledare svår att förklara. Kan en *”dussingrupp”* få framgång med exceptionellt ledarskap och kan en medioker ledare misslyckas med en *”elitgrupp”*? Anledningen till val av ämne bottnar sig i intresset samt fascinationen för utvecklingen av den nya generationen och hur rollen som idrottsledare måste följa den utvecklingen för att kunna nå fram med budskapet och på så sätt förhoppningsvis kunna påverka individens framtid och framgång. Ambitionen med detta utvecklingsarbete är att skapa en tydligare bild av vad de nya studierna säger inom ämnet ledarskap. Men framförallt frambringa samt sammanställa fler iakttagelser och erfarenheter från både idrottsvälden och näringslivet av vad ett *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* är för dagens erkänt framgångsrika ledare.

Syftet med examensarbetet är att belysa utvecklingen inom ledarskapet i den idrottsliga världen. Avsikten är att försöka svara på vissa frågeställningar beträffande om ledarskapet har förändrats och i så fall hur det har förändrats. Syftet är genom några frågeställningar skapa en tydligare bild av vad som är avgörande för ett *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”.*

Metoden för genomförandet av examensarbetet har varit fokuserat på framförallt två saker, dels litteraturstudier kompletterat med intervjuer. Intervjuer med erkända ledare har varit nödvändigt för resultatet av examensarbetet. De erfarenheter och iakttagelser som de etablerade ledarna, både inom näringslivet och idrotten, har delat med sig av har skapat ett fundament att vidareutveckla resonmanget omkring *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”.*

Resultatet av examensarbetet är sammanställning och redovisning av den enkätundersökning som gjorts som underlag för detta arbete. Ett antal erfarna och erkända ledare har svarat på frågeställningar gällande utvecklingen av *”Modernt och Framgångsrik Ledarskap”* och vad det är som driver den evolutionen. En viktig aspekt av ledarskapet som framkom är att skapa delaktighet i processen, gruppen skall känna sig involverad. Samtidigt bör man genom tydlighet i kommunikationen utstråla engagemang och passion. En förutsättning för att nå fram är konsten att kunna kommunicera och leverera ett budskap, samtidigt så bör budskapet ha substans för effektens skull. För att lyckas som ledare är den gemensamma åsikten att det krävs vidareutveckling i form av relevant utbildningsmaterial. Samtidigt är det oerhört viktigt att besitta en granskande nyfikenhet men också lyhördhet. Samtliga undersökningspersoner upplever att den yngre generationen är i större behov av feedback och individuell uppmärksamhet. Det råder en allmän uppfattning om att ledarskap, och ett framgångsrikt sådant, innebär att det investeras mer tid på individen i specifik situation.

I diskussionen går det att ta del av egna åsikter och uppfattningar beträffande de förändringar hos individer och inom grupper som påverkat utvecklingen av *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”.* Baserat på den studie som är genomförd för detta arbete framgår det vissa beteenden inom ledarskapet som skapar bättre förutsättningar för ett lyckat sådant. De parametrar som anses bidra till ett *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* är bland annat tydlighet i kommunikation, skapandet av delaktighet, trovärdighet i budskap, anpassningsbarhet samt passion för individen, gruppen samt uppgiften.

Innehållsförteckning

1. Inledning **sid. 4**

2. Bakgrund **sid. 6**
2.1 Förändringens vind började blåsa sid. 6
2.2 Organisationsmetaforer sid. 7
2.3 Generation Y sid. 8
2.4 Individanpassat ledarskap sid. 8
2.5 Situationsanpassat ledarskap sid. 9
2.6 Coachande förhållningssätt sid. 9
2.7 Agenter sid. 10

3. Syfte **sid. 11**
3.1 Frågeställningar sid. 11

4. Metod **sid. 12**
4.1 Litteratur sid. 12
4.2 Intervjuer sid. 12
4.3 Erfarenheter och iakttagelser sid. 12
4.4 Internet sid. 12

5. Resultat **sid. 13**
5.1 Stefan Bergkvist – Head Coach Team 16, Sweden (Hockey) sid. 14
5.2 Patric Nilsson – Klubbchef Västra Frölunda IF (Fotboll) sid. 15
5.3 Björn Pettersson – Hockeykonsulent Stockholm Norr (Hockey) sid. 16
5.4 Mikael Ström – Utvecklingsansvarig Frölunda HC (Hockey) sid. 17
5.5 Dan Tangnes – Head Coach Rögle BK (Hockey) sid. 18
5.6 Mats Waltin – Head Coach Manglerund Stars (Hockey) sid. 19
5.7 Magnus Wislander – Huvudtränare Redbergslids IK (Handboll) sid. 20
5.8 Conny Evensson – Styrelseledamot Färjestads BK (Hockey) sid. 21
5.9 Anders Ternbom – Styrelseordförande Hockey Invest Europe AB sid. 22

6. Diskussion **sid. 23**
6.1 Finns det ett behov av att förnya tillvägagångssättet i ledarskapet? sid. 23
6.2 Förmågan att kommunicera och motivera iförhållande till kompetensen? sid. 23
6.3 På vilket sätt ställer den unga generationen nya krav på sina ledare? sid. 24
6.4 Hur påverka den unga generationen vårt sätt att utveckla ledarskapet? sid. 24
6.5 Bör man utveckla sin roll som ledare? sid. 24
6.6 Individ- och situationsanpassat ledarskap en förutsättning? sid. 25
6.7 Vad är *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”*? sid. 25

Referenslista

1. Inledning

”If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader”

John Quincy Adams

(positivityblog.com 2007-07-08 www.positivityblog.com/index.php/2007/07/06/25-great-quotes-on-leadership/)

Historien berättar om de stora och respekterade härförarna som genom tydlighet, passion och en fruktansvärd beslutsamhet visade sina trupper vägen till segrar och framgång. Men historien berättar också om samma stora och respekterade härförare som genom givmildhet, förståelse och ömhet värnade och brydde sig om individerna i sina trupper. Det är historiens stora och respekterade härförare vars hjältemod och målmedvetenhet som inspirerat till att skapa detta utvecklingsarbete som kallas *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”.*

Anledningen till val av ämne bottnar sig i intresset samt fascinationen för utvecklingen av den nya generationen och hur rollen som idrottsledare måste följa den utvecklingen för att kunna nå fram med budskapet och på så sätt förhoppningsvis kunna påverka individens framtid och framgång. Genom att ha arbetat med ishockey på juniorelitnivå de senaste fem åren har erfarenheten av det gett insikt att den unga och nya generationen frånsett den äldre ställer helt andra kvar på ledarskapet. Det räcker inte idag med tillhörighet utan det måste skapas en win-win situation där individen har lika mycket att vinna på sin handling som laget eller gruppen. Den nya unga generationen som skall ledas ställer helt andra krav på ledarskapet idag än vad som gjordes för bara några år sedan och individen nöjer sig idag inte med ett direktiv utan motivet till direktivet är avgörande för hur arbetet kommer att utföras. I rapportern kommer det utforskas om kunskap och kompetens inom ett ämne, exempelvis ishockey, idag inte spela lika stor roll som förmågan att kommunicera ett tydligt budskap och förväntan i prestation.

Ledarskap och vad ett framgångsrikt sådant är uppfattas ofta som ett väldigt diffust begrepp och även för en erfaren och erkänd ledare svår att förklara. Kan en *”dussingrupp”* få framgång med exceptionellt ledarskap och kan en medioker ledare misslyckas med en *”elitgrupp”*? Lägg dessutom till omständigheter omkring specifika situationer som exempelvis press, stress, domarinsatser och så vidare. Oavsett huruvida ett ledarskap blir framgångsrikt eller inte så är det idrottsliga ledarskapet på väg in i ett paradigmskifte där såväl individen som gruppens förväntningar av ett ledarskap är förändrat, sett till hur det historiskt har varit. Dessutom så har medvetenheten och den ökade kunskapen om detta lett till att det idag arbetas aktivt med att utveckla och förändra ledarskapet inom idrottens värld.

Pär Mårts har under de senaste åren uttryck förändringen i individens kravställan och ledarskapets ansvar i lagidrotter, att värna om *”Jaget för Laget”.* Den nya unga generationen som är framtiden kräver, utan att vara medveten om det, individ- och situationsanpassat ledarskap. Vi kan inte längre luta oss mot de gamla lagarna där piskan är motorn i ledarskapet. Vi går från ett ledarskap som gått ut på att bestämma emot ett ledarskap som handlar om att vägleda. Samtidigt är *”Laget före Jaget”* passé, lagidrott är idag en individuell idrott i lagform där varje individ måste ledas på ett individuellt sätt för optimal prestation. Kraven på ledarskapet, utan hänsyn till kunskap och kompetens, kommer att öka enormt inom den idrottsliga världen de närmaste åren. Vad gör vi ledare för att anpassa oss till den nya marknaden och hur arbetar vi för att förändra och utveckla vårt ledarskap för att möta de nya kraven.

Ruy Pinot, teknisk chef på sattelit företaget Inmarsat har uttryckt det väldigt intressant gällande att följa med i utvecklingen *"you need to run very fast in order to stand still"*.

(Telegraph.co.uk 2012-02-07
http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/9067254/UK-seeks-funds-to-get-ahead-in-space-race.html)

Ambitionen med detta utvecklingsarbete är att skapa en tydligare bild av vad de nya studierna säger inom ämnet ledarskap. Men framförallt frambringa samt sammanställa fler iakttagelser och erfarenheter från både idrottsvälden och näringslivet av vad ett *"Modernt och Framgångsrikt Ledarskap"* är för dagens erkänt framgångsrika ledare. Genom att sammanställa den forskning, de iakttagelser samt erfarenheter som finns skall rapporten väcka ett intresse för den utvecklingsfas det *"Moderna och Framgångsrika Ledarskapet"* är på väg in i och vad det innebär.

"The key to successful leadership today is influence, not authority"

Kenneth Blanchard

(positivityblog.com 2007-07-08 www.positivityblog.com/index.php/2007/07/06/25-great-quotes-on-leadership/)

2. Bakgrund

"What General Weygand has called the Battle of France is over. I expect that the Battle of Britain is about to begin. Upon this battle depends the survival of Christian civilization. Upon it depends our own British life, and the long continuity of our institutions and our Empire. The whole fury and might of the enemy must very soon be turned on us. Hitler knows that he will have to break us in this island or lose the war. If we can stand up to him, all Europe may be freed and the life of the world may move forward into broad, sunlit uplands.

But if we fail, then the whole world, including the United States, including all that we have known and cared for, will sink into the abyss of a new dark age made more sinister, and perhaps more protracted, by the lights of perverted science. Let us therefore brace ourselves to our duties, and so bear ourselves, that if the British Empire and its Commonwealth last for a thousand years, men will still say, ***this was their finest hour."***

Winston Churchill

(Wikipedia.org 2012-04-16 http://sv.wikipedia.org/wiki/Winston_Churchill)

Det finns många stora ledare genom historien, men när Winston Churchill adresserade Storbritannien om den mörka tiden som var i annalkande, under andra världskriget, så fick han samtidigt samma folk att sluta upp bakom sig och ledde ett land mot den framtid vi idag lever i.

Det är fascinerande att historien avslöjar att det mycket tidigt existerade ett *"Modernt och Framgångsrikt Ledarskap"* även om ämnet inte var lika aktuellt och belyst som det är idag. För att hitta svaret på vad *"Modernt och Framgångsrikt Ledarskap"* är idag är det nödvändigt att skapa sig en uppfattning om hur grupper, organisationer och ledarskap har sett ut historiskt.

2.1 Förändringens vind började blåsa

Eftersom människan genom historien har följt evolutionen och ständigt strävat efter en mer ekonomiskt miljö att leva i så är det inte speciellt häpnadsväckande att vi ständigt arbetar för en utveckling i vår vardag. Industrialiseringen och den medföljande urbaniseringen under mitten av 1800-talet var väl egentligen det första steget, i modernare tid, emot en mer organisatorisk värld. Det är också urbaniseringen och det industriella samhället som ligger till grunden för utvecklingen av ett *"Modernt och Framgångsrikt Ledarskap"*.

I samband med att städer och industrier växte fram så skapades samtidigt en miljö där stora mängder människor skulle organiseras. För samhället behövdes det regler och lagar, något som självklart behövdes för industrierna också. Dock var det för industriernas räkning viktigt med effektivitet och någon som kunde följa upp att arbetarna genomförde sina uppgifter. Innan detta så hade i princip enbart organisatoriskt ledarskap funnits i samband med krig och de trupper som skulle ledas in i kriget.

De organisationer som började växa fram hämtade således sin kunskap om ledarskap från den millitära världen och försökte att överföra den typen av ledarskap in i industrierna. För att få en förståelse för hur den typen av ledarskap såg ut går det läsa Morgan (1999, s. 25) där det står *"För att säkerställa att denna millitära maskin fungerade utifrån de order som gavs,*

främjade Fredrik principen om att soldaterna skulle frukta sina officerare mer än sina fiender". Således så drevs ledarskapet genom piskan och hot om arbetslöshet i samband med att industrierna växte fram och växte sig starkare.

Det är oerhört svårt att sätta fingret på när en första förändring i ledarskapsfilosofin trädde i kraft, dock är det oundvikligt att se den enorma utveckling som har skett inom området ledarskap de senaste 150 åren. Ledarskap idag handlar mer om att skapa delaktighet och vägledning än att peka med hela armen, hota och bestämma.

För att illustrera den utvecklingen så hänvisar jag till Hemlin (2011, s. 17) *"Bossen driver sina anställda, ledaren inspirera dem. Bossen förlitar sig på makt, ledaren förlitar sig på god vilja. Bossen väcker fruktan, ledaren utstrålar kärlek. Bossen säger "jag", ledaren säger "vi". Bossen visar vem som gör fel, ledaren visar vad som är fel. Bossen kräver respekt, ledaren vinner respekt. Var därför en ledare och inte en boss."*

2.2 Organisationsmetaforer

I samband med att det industriella samhället utvecklasdes så var det också starten för hur olika organisationer började ta form. Att det existera olika typer av organisationer har oftast sin grund i vilken typ av ledarskap och kultur som råder på arbetsplatsen. Under utvecklingen och effektiviseringen av organisationer, verksamheter, arbetare och ledare har det existerat, och existerar fortfarande många olika typer av organisationer. För att underlätta förståelsen av ledarskapets utveckling bör man skapa sig en uppfattning om vilka typer av organisationer som historiskt har existerat.

Att se en organisation som en maskin innebär som Morgan (1999, s. 22) skriver *"Vi pratar om organisationer som om de var maskiner, och därför förväntar vi oss också att de ska fungera som maskiner, det vill säga på ett förutsägbart, effektivt, pålitligt och rutiniserat sätt."* Maskinmetaforen innefattar den typ av verksamheter som anser att effektiviteten höjs genom att minska arbetarnas handlingsfrihet och öka ledarans makt och kontroll över arbetarna.

En annan typ av organisationsmetafor är att se verksamheten som en organism vilket betyder enligt Morgan (1999, s. 44) *"En ny form av organisationsteorier började utvecklas, en teori som byggde på uppfattningen att individer och grupper precis som biologiska organismer fungerade som mest effektivt då deras behov var tillfredsställda."* Denna typ av verksamheter fokusera enormt på att skapa innovativa, teambaserade organisationer som liknar amöbor mer än maskiner. Organisationen liknar ett öppet system och anpassa dig efter dess omgivning.

Hjärnmetaforen är hämtad från de organisationer som försöker bygga sin verksamhet som en mänsklig hjärna. Morgan (1999, s. 12) skriver *"Metaforen gör att vi fokuserar på vikten av informationsbehandling, lärande och intelligens."* I verkligheten innebär det att denna typ av organisationer blir synonyma med beslut, handlingsplaner och dataflöden som formar vardagen inom organisationen.

När verksamheter utvecklas med en inriktning där organisationer ses som kulturer skriver Morgan (1999, s. 146) *"Organisationer utgör en form av minisamhälle som har sina egna kulturella och subkulturella mönster."* Detta betyder att organisationen styrs och utvecklas genom att den är inriktad på värderingar, åsikter, idéer, normer och andra gemensamma meningsmönster.

Morgan (1999, s. 335) skriver *”Organisationer utnyttjas ofta som maktmedel för att olika eliter på bekostnad av andra individer och grupper ska kunna tillgodose sina egna självviska intressen. Det finns element som rör dominans och herravälde i alla organisationer.”* Dominansmetaforen som beskrivs innebär att organisationer fungerar som maktinstrument. Det innebär att organisationer ofta utnyttjar sina anställda, det omgivande samhället och världsekonomin för att uppnå sina egna mål.

Det finns ytterligare ett antal typer av organisationer som är beskrivna genom historien, men dessa är de som fått störst uppmärksamhet. För bakgrunden till detta arbete är det avgörande att vara insatt i att *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* har sitt ursprung i olika typer av organisationer. Det var i samband med att industrier växte fram som organisationerna skapades och som en följd av det växte den ledande positionen fram.

2.3 Generation Y

Något som har skyndat på utvecklingen av ledarskapet enormt de senaste åren är den generation ungdomar som just nu håller på att växa upp. Den generation som just nu håller på att växa upp särskiljer sig enormt emot hur de tidigare har varit. En av de största anledningarna till förändringar i beteendet beror framförallt på att genomsnittsfamiljen idag har det mycket bättre ställt socialt och ekonomiskt än tidigare generationer och därför också vågar ställa högre krav på sin omgivning.

Vad är det då som karaktärisera den nya generationen som har fått namnet Generation Y. Sally Kane på About.com skriver följande om karaktärsdragen på Generation Y *“Achievement-Oriented: Nurtured and pampered by parents who did not want to make the mistakes of the previous generation, Generation Y is confident, ambitious and achievement-oriented. They have high expectations of their employers, seek out new challenges and are not afraid to question authority. Generation Y wants meaningful work and a solid.”*

(legalcareers.about.com 2012-04-21
http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationY.htm)

Således är det tydligt att den nya generationen kommer att ställa helt nya krav på ledarskapet eftersom medvetenheten är mycket skarpare. Det finns en inre drivkraft till utveckling och utvecklande arbetsuppgifter. Under de senaste åren så har skolan förändrats och utvecklats enormt vilket är en starkt bidragande orsak till att ungdomar idag har ett förändra beteende emot hur det var förr.

2.4 Individanpassat ledarskap

I takt med att den yngre generationen växer upp så ställs också nya krav på ledarskapet. Den nya unga generationen vågar ställa krav på ledarskapet och vill ha en individuell prägel i den vardagliga utvecklingen. Det har vuxit fram ett individanpassat ledarskap även inom lagidrotten de senaste åren, ett tydligt tecken på detta är att ledarstaberna växer. Idag finns det inte bara en Head Coach utan en forwardstränare, en backtränare, en videocoach, en fystränare, en psykolog och så vidare. Staberna växer eftersom individerna i gruppen kräver mer individuell uppmärksamhet och vägledning i sin utveckling.

Egentligen är det inte speciellt märkligt att en grupp bestående av olika individer och karaktärer behöver en individualiserad prägel på ledarskapet. I Nilsson (2000, s. 15) går det läsa om

trädgårdsmetaforen *”Du som coach är trädgårdsmästare och dina aktiva är blommor av varierande färger och sort. Du vill maximera din kunskap om blommorna. Vilken miljö växer de bäst i, och vilka likheter respektive olikheter finns? Du kan vara specialist på ett område, men du ska alltid förstå och kunna helheten. Ditt arbete går ut på att få dessa blommor att nå sin potential… Vissa blommor kommer att må bäst av att växa i grupp. Andra vill växa mer för sig själva… Vissa blommor växer mycket tidigt under säsongen, andra lite senare… Under vissa perioder kommer en del blommor att behöva extra stöd. De växer lite i otakt… Trädgårdsmästarens uppgift tar aldrig slut. Den levande rabatten är ständigt föränderlig.”*

Precis som för trädgårdsmästaren så har ledarens roll utvecklats och individerna i en grupp är precis som blommorna, att de kräver olika behandling för att nå sin fulla potential.

2.5 Situationsanpassat ledarskap

Medvetenheten om ledarskapets påverkan på ett resultat och gruppens utveckling och framgång har under de senaste åren aktualiserats. Samma vetskap har lett till att ledarskapsfrågan och hur vi arbetar med att utveckla den egna kunskapen om framgångsrikt ledarskap har blivit mer intressant. Ett begrepp som blivit populärt att använda är det situationsanpassade ledarskapet. Vilket innebär att vi som ledare tar hänsyn till specifik situation i vårt agerande som ledare. Sjölin (2010, s. 170) skriver att *”Effektivitet och glädje skapas utifrån ett situationsanpassat ledarskap där utövarna bli bemötta utifrån deras behov.”*

För att exemplifiera det situationsanpassade ledarskapet vänder vi oss till Sjödin (2010, s. 170) där det står att läsa *”Tänk dig att köra bil och endast använda 1: ans växel för att ta dig till din slutdestination. Det fungerar alldeles utmärkt om du skall ta dig 10 meter fram. Då är det inte lämpligt vare sig för dig eller för bilen att köra igenom alla växlar i växellådan. Men tänk dig att du skall åka 60 mil. En lång resa med bara 1: ans växel. Visst, du kommer säkert fram (i bästa fall) – men i form av en resa som förmodligen skulle slita på både bilen och ditt tålamod. Bilen är konstruerad så att det ska finnas en möjlighet att använda de växlar som bäst passar för ändamålet. På samma sätt fungerar ditt ledarskap. Du kan leda individer på samma sätt och i bästa fall nå ett uppsatt mål, men effektiviteten och glädjen skapas knappast genom ett statiskt ledarskap.”* Genom att anpassa vårt sätt att leda beroende på vad situationen kräver så ökar vi chansen för att nå fram i vårt ledarskap.

2.6 Coachande förhållningssätt

Det har vuxit fram flera olika begrepp under de senaste åren i samband med det ökade intresset för ledarskap varpå coaching är ett som är väldigt aktuellt. Sjödin (2010, s. 127) skriver *”Idag kan vi hitta coaching och det coachande ledarskapet inom allt från idrott till multinationella företag.”* Detta bevisar någonstans tesen om att ledarskap idag, både inom idrott och näringslivet, handlar om att vägleda genom den uppgiften som skall utföras mer än att ge direktiv.

Fahlström & Hageskog (2010, s. 37) skriver *”Coaching handlar om att hjälpa andra att hjälpa sig själva – att bidra till att människor prestera och mår bättre. Coaching är att hjälpa en person från ett nuvarande läge till ett önskat läge, genom att gå bredvid personen.”* Ett coachande förhållningssätt innebär att ledarskap idag förutsätter att man arbetar tillsammans med individen och skapar delaktighet och en vägledande relation även om huvuduppgiften handlar om att styra en grupp emot en målsättning.

2.7 Agenter

En roll som har utvecklats under de senaste åren och verkligen påverkat ledarens roll inom idrotten är agenterna. Agenternas roll och även deras spridning neråt i åldrarna innebär stora förändringar i vårt sätt att arbeta med individerna inom lagidrotten idag. Genom agenternas frammarsch och otroliga fokus på klienternas eget intresse och utvecklingsmöjligheter i en specifik miljö ställer det helt nya krav på vårt sätt att arbeta med individen i grupp.

Agentens roll idag är att hänsynslöst se till klientens intresse utan någon som helst hänsyn till föreningens framtidsplaner. Detta har medfört att vi som ledare idag måste förändra vårt sätt att arbeta i den vardagliga kommunikationen med individen. För att skapa framgång måste vi som ledare acceptera att det förekommer individer som prioritera de egna intressena och efterfrågar tydlighet i hur en förening kommer att jobba för den utvecklingen. Självklart är spelarens kompetens och tidigare erfarenheter samt meriter faktorer som kommer att påverka utfallet av den individuella prägeln på den typen av samarbeten.

Självklart påverka detta vår roll som ledare eftersom majoriteten av spelarna idag prioritera det egna intresset samtidigt som girigheten har ökat enormt på spelarmarknaden. Man är idag inte nöjd med en plats/roll i ett lag utan med agenternas hjälp kräver spelarna tydlighet i vad organisationen kan göra för dem, inte vad spelaren kan göra för föreningen. Konkret så innebär denna utveckling att vi som ledare idag måste lära oss att arbeta mer med individualisering i vårt ledarskap för att öka chanserna till framgång med en grupp, oftast bestående av en mängd olika karaktärer och individuella målbilder.

Det är oerhört viktigt att inte lägga för negativ värdering på agentens roll i den idrottsliga världen då det också förekommer väldigt ofta att agenten hjälper till att rekrytera spelare som faktiskt tillför kompetens, harmoni och framgång till en förening. Dock är det viktigt att belysa det faktum att utvecklingen av agentens roll på spelarmarknaden har inneburit relativt stora skiftningar i spelarnas syn på sin egen roll när man kommunicera med tränare och föreningar.

3. Syfte

Syftet med examensarbetet är att belysa utvecklingen inom ledarskapet i den idrottsliga världen. Avsikten är att försöka svara på vissa frågeställningar beträffande om ledarskapet har förändrats och i så fall hur det har förändrats. Dessutom är ambitionen med examensarbetet att finna anledningen till utvecklingen av ledarrollen samt vad dagens ledare bör fokusera på för att skapa ett framgångstrikt ledarskap.

”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap” är ett väldigt brett och djupt ämne där det inte finns något exakt facit, däremot är det ofrånkomligt att se utvecklingen i den ledande rollen. Syftet är genom några frågeställningar skapa en tydligare bild av vad som är avgörande för ett *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”.*

3.1 Frågeställningar

- Finns det ett behov av att förnya tillvägagångssättet i ledarskapet?
- Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?
- På vilket sätt ställer den unga generationen nya krav på sina ledare?
- Hur påverka den unga generationen, som just nu växer upp, vårt sätt att utveckla ledarskapet?
- På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?
- Varför är individ- och situationsanpassat ledarskap en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?
- Vad är *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”*?

4. Metod

Metoden för genomförandet av examensarbetet har varit fokuserat på framförallt två saker, dels litteraturstudier kompletterat med intervjuer. Genom att samla information ifrån tillänglig litteratur men också genom erfarenheter och iakttagelser från erkända ledare, i såväl idrotten som näringslivet, så skapades en balans mellan forskning och verklighet. Att komplettera litteraturen med erfarenheterna som beskrivs i intervjuerna så har resultatet fått tillfredsställande tillförlitlighet.

4.1 Litteratur

Det finns extremt mycket modern och nyskriven litteratur som beskriver den forskning som är gjord i ämnet ledarskap. Utöver den typ av litteratur så har det varit avgörande för resultatet att ta del av ämnen som beteendevetenskap, organisationsmetaforer, kommunikation och pedagogik, teambildning samt psykologi. Anledningen till valet av den typ av litteratur har sin grund i att det är de fokusområden som Svenska Ishockeyförbundets föreläsare, i samband med utbildningarna i Svenska Ishockeyförbundets regi, väljer att föreläsa om i ämnet ledarskap. Viktigt att tillägga är att även egna tidigare studier har varit ett fundament när det gäller selekteringen av vald litteratur.

4.2 Intervjuer

Intervjuerna med erkända ledare med de erfarenheter och iakttagelser som varit nödvändiga för examensarbetets resultat har skett via e-mail och ett standardiserat frågeformulär med fem stycken frågor. Att intervjua etablerade och erkända ledare inom både idrotten och näringslivet har varit avgörande för att kunna sammanställa ett trovärdigt resultat. Anledningen till valet av ett frågeformulär via e-mail grundar sig på att de intervjuade personerna har begränsat med tid och det var nödvändigt att ta hänsyn till det för ett så stort antal intervjuobjekt som möjligt. Samtidigt så har frågeformulärets begränsningar, i form av omöjligheten till följdfrågor, varit en positiv aspekt då samtliga tillfrågade svara på exakt samma frågor. Valet av intervjuobjekt är en konsekvens av att en tidigare kontakt redan varit etablerad och underlättat möjligheten till erhållna erfarenheter, iakttagelser och information.

4.3 Erfarenheter och iakttagelser

Även om de egna erfarenheterna eller iakttagelserna inte varit direkt avgörande för resultatet av examensarbetet så har de varit bidragande i ett inledande skede. Utan de egna erfarenheterna, iakttagelserna samt nyfikenheten av ämnet ledarskap så skulle arbetet aldrig ha tagit den form det har gjort. Utifrån egna erfarenheter och iakttagelser så har frågeställningarna formats och det är frågeställningarna som varit grunden både till arbetet och den avgörande informationsinsamlingen.

4.4 Internet

Internet är en enorm källa för information och informationshantering idag. Internet är ett effektivt verktyg för att snabbt söka information, som i och för sig bör säkerställas. Dessutom skapar Internet en möjlighet till att söka och hitta inspiration till ytterligare informationssökning. För detta examensarbete har Internet framförallt använts för att söka information om vart lämplig orientering och litteratur går att finna.

5. Resultat

Nedan kommer en sammanställning av de erfarenheter samt iakttagelser som undersökningsgruppen har delat med sig av. Dessutom som en del av resultatet så redovisas de frågeformulären med tillhörande svar som varit grunden till resultatet. Sammanställningen ger enbart en komprimerad beskrivning av vad undersökningen gav för resultat.

På frågan vad som är viktigast i respektive persons ledarskap så dokumenterades flera intressanta uppfattningar. En viktig aspekt av ledarskapet som framkom är att skapa en delaktighet i processen, gruppen skall känna sig involverad. Samtidigt bör man genom tydlighet i kommunikationen utstråla engagemang och passion. För trovärdighetens skull är skapandet av en utvecklande miljö en förutsättning för framgångsrikt ledarskap.

I sammanställningen beträffande vikten av att kunna kommunicera ett budskap respektive kompetens inom specifikt område så är uppfattningen väldigt tydlig. En förutsättning för att nå fram är konsten att kunna kommunicera och leverera ett budskap, samtidigt så bör budskapet ha substans för effektens skull. Således utesluter det ena inte det andra och kommunikation och kompetens är kanske de viktigaste redskapen för en framgångsrik ledare. Förmågan att lyssna på gruppen för att identifiera vad som är viktigast för dem är också en avgörande aspekt.

När det gäller att aktivt utveckla sin roll som ledare så ansåg hela undersökningsgruppen att det är en del av resan emot ett *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”.* För att lyckas som ledare är den gemensamma åsikten att det krävs vidareutveckling i form av relevant utbildningsmaterial. Samtidigt är det oerhört viktigt att besitta en granskande nyfikenhet men också lyhördhet. Vilja lära sig nya saker samtidigt som det emellanåt kan krävas att ta del av konstruktiv feedback och förändra det egna beteendet. Dialogen med andra ledare och även spelare är ett verktyg som flera använder för individuell utveckling.

På frågan hur man upplever att den yngre generationen ställer annorlunda krav finns det en gemensam tydlig uppfattning om att det sker stora förändringar i hur dagens generation vill bli vägledda. Efterfrågan på den individuella ledningen och coachningen är enorm bland dagens ungdomar. Samtliga undersökningspersoner upplever att den yngre generationen är i större behov av feedback och individuell uppmärksamhet. För de ledarna som jobbar med ungdom och juniorer så är uppfattningen att resultatfokuseringen neråt i åldrarna är oroväckande. Sammanfattningsvis är det ett ruggigt fokus på jaget.

Svaren på den tidigare frågan svarar i princip på den sista frågan som ställdes i enkäten också, huruvida man ser på individ- och situationsanpassat ledarskap. Det råder en allmän uppfattning om att ledarskap, och ett framgångsrikt sådant, innebär att det investeras mer tid på individen i specifik situation. Samtliga individer är olika och de ställs alltid inför ny scenario därför är det självklart att ledarskap innebär individualisering och situationsanpassning. Dessutom framgår det i undersökningen att det finns en medvetenhet om att olika positioner också kräver olika guidning och därför är det ännu viktigare med individuell uppmärksamhet och situationssanpassad träning.

5.1 Stefan Bergkvist – Head Coach Team 16, Sweden (Hockey)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Få spelarna känna sig delaktiga i laget och processen. Få spelarna känna at de tillföra något till laget samt bekräfta att spelaren betyder något och att han finns. Att glädjen finns.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Det är naturligtvis viktigt att kunna få ut sitt budskap. Skit samma hur kunnig du än är. Det viktiga är inte vad du lär ut, det viktiga är vad du lär in.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Genom feedback och individuella samtal med spelare och ledare runt teamet. Samt naturligtvis gå relevanta kurser.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Behovet av individuell coachning har ökat mycket de senaste 10 åren. Det är oerhört nödvändigt med individuell ledning.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Se svaren ovan!

I Sverige är det viktigt i ett framgångsrikt ledarskap.

5.2 Patric Nilsson – Klubbchef Västra Frölunda IF (Fotboll)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Att få individen till att vilja utvecklas i en takt som känns stimulerande för både individen och alla runt omkring. Att få individen till att vilja och våga lite mer i situationer som ibland kan kännas jobbiga. Samtidigt som jag som ledare måste få med värderingarna som är basen för individens framtida idrottande. Med rätt värderingar från grunden står individen starkt när det blåser åt olika håll under resans gång.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Förmågan att kommunicera & motivera är de 2 viktigaste verktygen i min ledarroll. Kompetensen kommer en bit ner på listan.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktivt med att utveckla sin egen roll som ledare?

Att regelbundet utbilda sig på olika områden. Att vara en bra ledare kräver kunskap inom flera idrottsområden. Att skapa en positiv arbetsmiljö och att regelbundet träffa andra ledare ökar intresset till din egen kunskapsbank. Att ge dig själv tiden till att reflektera över träningar, matcher & cuper.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Språket & attityden är 2 saker som har förändrats fort se sista åren och fortsätter att förändras i en rasande fart. Informationsflödets hastighet och krav ökar enormt. Vad vi säger och hur vi säger saker kommer att få en större betydelse. Tidpunkten när vi lämnar ut information kommer att få en större betydelse. Kraven från spelare, föräldrar och från arbetsgivaren/föreningen blir större. Vi ledare kommer att synas mycket noggrannare i framtiden. Med allt detta blir styrdokumenten, värderingar, policy handlingarna som föreningen tillhandahåller än viktigare. Min filosofi är att göra saker rätt från början. Att skapa en bra arbetsmiljö för dig som ledare gäller även för spelaren och för föräldern. Nöjda ledare får oftast nöjda spelare och då också nöjda föräldrar. Kraven på resultat kryper ner i åldrarna och där måste klubben ha en klar policy om vad som gäller i samband med träningar & matcher. Resultat kan ha en betydelse under resans gång men är inget mätinstrument. Barnen måste få in detta i skallen i ett tidigt skede. Karaktär på spelaren! Hur får vi spelaren till att förstå vad ordet karaktär innebär! Vilka krav kan vi ledare ställa på spelaren då nivån kan variera otroligt mycket i de olika åldrarna. Internet- & medieintresset bland barnen ökar i lavinartad fart och här får vi ledare försöka hänga med och inte bromsa. Frågor som vi bör titta på är hur vi ledare kan dra nytta av spelarnas energi före eller efter träningar.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Ett bra ledarskap kräver delaktighet samt fokusering på individ & situation. Resultatet är en del i individen & lagets utveckling men nuet och det vi gör med framtiden är viktigast. Närvaro och delaktighet är 2 viktiga ord!

5.3 Björn Pettersson – Hockeykonsulent Stockholm Norr (Hockey)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Att aldrig underskatta någon annans potential. För vems skull är jag där? Som ledare är du en FÖRBILD – LEV SOM DU LÄR. Skaffa dig en riktig ”Coach utbildning”. Jag har gjort det. Det är ett måste om vi skall lyckas med vårt budskap REKRYTERA & BEHÅLLA.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Att kommunicera är A & O, framför allt hur vet du att de har tolkat ditt budskap så som du sänder det. Tolkningen har alltid företräde. Motivation kommer inifrån. Inspiration kommer utifrån (ställ frågor, ge inte svaren)

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Vara nyfiken och aldrig tro att du är fullärd. Kritiskt granska alla ”nya” idéer som dyker upp. T.ex. Wikegård, vad är bra – vad är mindre bra. Svälj inte allt som sägs från att förstå sig påare. Nu börjar TV fokusera på Bert Robertsson i Skellefteå. Är han helt plötsligt rätt förebild som ledare? Enligt Wikegård, JA. Är det så enkelt bara för att Wikegård säger det?

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Den nya generationen kallad Y är mycket mer angelägen om att vara delaktiga i det som sker, de slår vakt om Autonomi - självbestämmande. Ledare som pekar med hela handen gör sig icke besvär. Vilka sporter är det som växer idag? X-GAMES, Parkour etc. Varför? Tillgängligheten till sporten. De kan träna 7 dagar i veckan i blandade åldrar, vilket innebär att de lär av varandra. Inga ledare som underskattar någon enda individ.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Jag vill ändra namnet till ”ett coachande förhållningssätt”. Vara närvarande, lyssna in, ställa frågor.

5.4 Mikael Ström – Utvecklingsansvarig Frölunda HC (Hockey)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Engagemang och tydlighet är 2 för mig viktiga delar i mitt ledarskap. Jag tror mycket på en konstruktiv dialog inom tränarteam och med spelare, så självklart är kommunikation a och o för ett bra och framgångsrikt ledarskap enligt mig

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Kommunikationen och förmågan att kommunicera är enligt mig mycket viktigare och större i förhållande till kompetens. Även om kompetens är viktigt så handlar mycket om att få ut budskapet till spelarna, lyckas man inte med detta är det svårt att nå utveckling och resultat.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Genom att var lyhörd och våga ta feedback från sina utövare samt även dela med sig av sina erfarenheter till andra ledare. Även att studera andra ledare/tränare kan leda till utvecklig av sitt eget ledarskap. Dock skall man inte kopiera någon annan utan alltid utveckla sitt eget ledarskap.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Större behov av feedback, mer fokus på sig själv och sätter ofta sig själv i centrum. Jaget före laget är mer regel än undantag när man ser till 90-talister. Jag säger inte at det är fel men det ställer högre krav på dig som ledare, vad du säger och vad du gör.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Alla är olika och därför är det enligt mig ett måste med ha situationsanpassat ledarskap som utgår från individen. Så det är absolut en förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap enligt mig.

5.5 Dan Tangnes – Head Coach Rögle BK (Hockey)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Delaktigheten i gruppen. Att få alla att känna sig viktiga och speciella, oavsett ålder erfarenhet eller hur mycket istid man har.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Att kunna kommunicera är nog det bästa redskap du kan ha som ledare. Samtidigt måste det finnas en substans i det du vill förmedla. Nu vågar flera tränare ta hjälp på de områden man känner sig osäker. T.ex. med målvakter och fysträning.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Alltid ha tid för spelarna. Att tidigt känna av signaler i gruppen. Att vara nära gruppen kommer att bli allt viktigare då yngre spelare har andra krav och behov en 70 och 80-talister.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

De ställer högre krav. De vågar ifrågasätta. Samtidigt som många förväntar sig att möjligheterna ska komma till dem.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Absolut! Olika grupper kräver olika ledarskap. Men i grund och botten så handlar det om respekt för individen. Vad behöver individen för att kunna prestera 102 %
Och vad behöver gruppen för att växa? Fånga individen så fångar man oftast gruppen.

5.6 Mats Waltin – Head Coach Manglerund Stars (Hockey)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Tydlighet och kommunikation.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Minst lika viktig, då jag tycker att utan motivation och entusiasm kan budskapet förlora mycket av sitt värde.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Vara lyhörd och påläst samt veta vilken målgrupp man vänder sig till.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Man bör vara kärnfull och kortfattad.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

5.7 Magnus Wislander – Huvudtränare Redbergslids IK (Handboll)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Att på något sätt utveckla mina spelare, som människa eller idrottsman. Alltid kunna se dem i ögonen och stå för det jag säger. Kunna förmedla budskap på ett bra sätt så att de förstår vad jag menar. Rak och ärlig.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Väldigt viktigt att kunna motivera och kommunicera sitt budskap, dock bör innehållet vara relevant baserat på uppgiften.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Vi lite äldre måste lära oss att förstå tänket hos de yngre. Ha större variation i övningar för att kunna bibehålla koncentrationen.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

De eftersträvar mer kommunikation, ifrågasätter lite mer och behöver mer förklaringar till syftet.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Jag tror att det tyvärr blir mer nödvändigt i framtiden, man kan inte arbeta med alla på samma sätt. Samtidigt tror jag att vi måste träna på olika sätt i de olika positionerna man spelar i.

5.8 Conny Evensson – Styrelseledamot Färjestads BK (Hockey)

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

För mig är det viktigaste att se alla, skapa en trovärdighet, sprida engagemang, lyssna på gruppen, leva som man lär, alltid vara beredd oavsett situation, visa empati för dina spelare, leda genom att skapa delaktighet inte vara diktatorisk och ständigt repetera ditt budskap. Det är otroligt viktigt i ledarskapet att skapa en trovärdighet, annars blir man direkt genomskådad.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

Omöjligt att svara på. För att verkligen lyckas krävs det både kompetens och en förmåga att kommunicera budskapet. Men framförallt så gäller det att kunna lyssna på gruppen man vill adressera, för att identifiera vad som är viktigast för just dem.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

En grundförutsättning för att lyckas är att vara fysiskt och mentalt förbered, alltså är det viktigt för mig att vara bra grundtränad och hela tiden jobba med att utveckla den fysiska statusen. Nyfikenhet driver mig som ledare och genom nyfikenhet lär man sig ständigt nya saker. Våga se framåt och vara öppen för att lära sig nya saker, det var aldrig bättre förr.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Den yngre generatioenen utmanar ledarskapet på ett helt annat sätt idag genom att ställa frågor och ifrågasätta. De kräver en kreativ utveckling av sig själva.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Utveckla individen genom att visa empati och skapa delaktighet. För individen är det viktigaste att utveckla det man redan är bra på.

Istället för att fokusera på ett individ- eller situationsanpassat ledarskap bör man jobba med att involvera gruppen när man skapa värdegrunderna. När man involvera gruppen skapar man en delaktighet och på det viset bättre förutsättningar för sitt ledarskap. Är gruppen delaktig i att skapa målbilden så eliminerar man eventuella ursäkter vid ett misslyckande.

5.9 Anders Ternbom – Styrelseordförande Hockey Invest Europe AB

Beskriv med några få ord vad som är/var viktigast för dig i ditt ledarskap?

Tydlig, rättvis samt en god lyssnare.

Hur viktig är förmågan att kommunicera och motivera budskapet i rollen som ledare i förhållande till kompetensen inom sitt område?

En ledares roll är att kunna kommunicera och motivera sin grupp. Kompetensen hos ledaren är viktig men inte avgörande eftersom det är gruppen runt ledaren som ska utföra själva uppgiften.

På vilket sätt bör man idag arbeta aktiv med att utveckla sin egen roll som ledare?

Utbildning, intresse och lyhördhet för gruppen synpunkter.

På vilket sätt upplever du att den yngre generationen ställer annorlunda krav på dig som ledare?

Mer ifrågasättande/utmanande och ett socialt bredare kravställande på sin ledare.

Hur ser du på individ- och situationsanpassat ledarskap och är det en förutsättning för framgångsrikt ledarskap?

Ett framgångsrikt ledarskap bygger på att förstå individernas styrkor och svagheter och därigenom sätta ihop en grupp med tydliga roller för att lösa den uppkomna situationen, det vill säga en kombination av situations- och individanpassat ledarskap.

6. Diskussion

I diskussionen ämnar jag att svara på de frågeställningar som ställdes i syftet, tidigare i arbetet. För att göra analysen och diskussionen så relevant som möjligt kommer jag hänvisa till den litteratur som presenterats under inledningen och bakgrund, dessutom är de erfarenheter och iakttagelser som är redovisade i resultatet ett stort diskussionsunderlag. Jag vill förtydliga att det resonemang samt de åsikter som kommer presenterars i diskussionen är mina egna tolkningar av vad *"Modernt och Framgångsrikt Ledarskap"* är, baserat på den studie som är genomförd.

6.1 Finns det ett behov av att förnya tillvägagångssättet i ledarskapet?

Absolut är det så, oavsett ämne så anser jag att man kontinuerligt bör utvärdera och utveckla förhållningssättet till vad som skall göras. Inom ledarskapet så är ju gruppen eller individerna ständigt föränderlig och därav bör ledaren vara vaksam och redo att agera, förändra eller utveckla sin roll.

Denna fråga är i princip redan besvarad eftersom förändringen kring ledarskapet redan har kommit en lång väg. Sedan Tommy Boustedt tillträdde tjänsten som utvecklingsansvarig på Svenska Ishockeyförbundet har fokus på utveckling och utbildning av såväl ledare som spelare varit tydligt. Att Sverige idag tillhör den absoluta världseliten när det gäller ungdoms- och juniorutveckling är ett tydligt tecken på ett förändrat beteende när det gäller ledarskapet. Ledarskapet är anledningen till förändring och förbättring av beteenden och framgången. Att Sverige positionerar sig bättre i alla juniorsammanhang på internationellnivå, att Elitserien blir jämnare och mer kommersiell och lika så Hockeyallsvenskans utveckling tillsammans med att fler ledare på olika nivåer blir heltidsanställda är tydliga tecken på att Sverige idag leder utvecklingen av såväl spelare som ledare.

Ytterligare en aspekt av ett förnyat tillvägagångssätt i ledarskapet är Generation Y som tidigare nämnts i arbetet. Den generation som just nu håller på att växa upp driver utvecklingen av ledarskapet i form av sitt ifrågasättande och fokus på jaget. Grupper som idag adresseras, i förhållande till hur det tidigare har varit, är mycket mer levande. Allting man som ledare säger och gör gransaks mycket mer av gruppen. Det finns inte utrymme för ledare idag att slappna av och lutar sig emot gamla lagar eller meriter, ett ständigt behov av att förnya och utveckla sin roll som ledare är nödvändigt om man vill bli framgångsrik.

6.2 Förmågan att kommunicera och motivera iförhållande till kompetensen?

Min åsikt är att det historisk inom den idrottsliga världen har varit avgörande för en ledare eller tränare att besitta stor kunskap om den idrott man är ledare inom. Det är kunskapen och erfarenheterna som har varit den starkast bidragande orsaken till att gruppen har lyssnat.

Idag tror jag substansen i budskapet måste vara relevant, det taktiska direktivet skall således skapa en positiv effekt. Dock tror jag att desto bättre inspiratör du är som ledare desto bättre blir resultatet. Min uppfattning angående dagens individfokus inom lagidrotter är att man som ledare är säljare av ett budskap, desto bättre du är på att sälja ditt budskap desto fler köper det. Samtidigt är det avgörande för faktisk framgång att det är strategiskt och taktiskt korrekt. Således utesluter det ena inte det andra, men min åsikt är att det i dagens ledarskap inte går att lura någon, om man vill bli en framgångsrik ledare bör man kunna kommunicera och motivera på ett tydligt och övertygande sätt.

Idag går det inte att skrämma eller hota till framgång. Som framgångsrik ledare krävs det att man kan kommunicera och tydligöra sina åsikter om hur en uppgift skall utföras.

6.3 På vilket sätt ställer den unga generationen nya krav på sina ledare?

Eftersom medvetenheten är mycket tydligare samtidigt som fokus på jaget är accepterat tillsammans med att utvecklingen av samhället har lett till en granskande och ifrågasättande generation så påverkar den unga generationen absolut oss som ledare. Huruvida man som ledare tänker låta sig påverkas av detta och acklimatisera sig till de nya kraven är upp till var och en. Dock är min uppfattning gällande detta solklar, vill vi som ledare bli framgångsrika krävs det att vi lär oss anpassa segel efter vinden. Är det viktigaste att bestämma blir man aldrig framgångsrik, är det viktiga att bli framgångsrik gäller det att anpassa sig efter gruppens identitet.

Vad exakt det är som medför att den unga generationen ställer nya krav på oss som ledare är svårt att svara på, dock går det inte missa att de gör det. För dem som jobbar med ungdoms- och junioridrott känner nog att det väldigt tidigt vaknar en resultatfokus vilket medför ifrågasättande av laguttagningar samt kravställan på ledarskapet. När generationen kliver in i vuxenåldern och senioridrotten är fokus på jaget och den individuella utvecklingen vad som ställer krav på ledarskapet.

6.4 Hur påverka den unga generationen vårt sätt att utveckla ledarskapet?

Eftersom det tydligt framgår att den unga generationen ställer mer krav, fokusera mer på jaget och faktiskt våga ifrågasätta är det ofrånkomligt att inte styrka tesen om att de förändra vårt förhållningssätt inom ledarskapet. Att de påverka vårt sätta att utveckla ledarskapet är tydligt, men vad exakt det är som är de bidragande orsakerna är svårare att svara på.

Enligt mig är det de tre sakerna som jag redovisat tidigare i texten som är orsaken till att den unga generationen påverkar vårt sätt att utveckla ledarskapet. Nämligen att de vågar ställa krav eftersom medvetenheten är mycket starkare, dessutom är den individuella prägeln och fokusen på jaget accepterat och slutligen lägg till detta att de vågar ställa frågor och ifrågasätta motivet till ledarskapets budskap. Dessa tre beteenden är för mig de tydligaste signalerna på att den unga generationen är annorlunda och således påverka vårt sätt att utveckla ledarskapet.

6.5 Bör man utveckla sin roll som ledare?

Självklart bör man som ledare ständigt sträva efter att utveckla den rollen. För att bli en framgångsrik ledare, oavsett fokus på resultatet eller utbildning/utveckling, anser jag att man dagligen bör utvärdera sin roll som ledare. För mig är ledarskapet inte en slutdestination utan mer en process, den dagen man anser sig själv fullärd då kan man ingenting. Vidare finns det självklart olika nivåer av utvecklingsgrad, är man i början av sin ledarskapsresa är behovet av utbildning och erfarenheter mycket större än efter 30 år i branschen, men för att överleva i 30 år tror jag att det är nödvändigt med nyfikenhet och lyhördhet, men framförallt en ödmjukhet inför kommande uppgifter. Ingen grupp eller situation är den andra lik och att enbart vila sig emot tidigare erfarenheter tror jag kan vara förödande, dock är desto fler tidigare erfarenheter betydelsefulla för ett framgångsrikt ledarskap.

Tycker det är oerhört viktigt att förtydliga min åsikt om att det finns olika nivåer av utvecklingsgrad. Min uppfattning är att ledarskap är en resa full av erfarenheter och desto längre

man som ledare har varit aktiv på resan desto fler erfarenheter har man upplevet. Utöver erfarenheter så är min åsikt att utbildning och ett nyfiket förhållningssätt för att lära sig nya saker också en starkt bidragande orsak till att vissa ledare överlever och lyckas mer än andra.

6.6 Individ- och situationsanpassat ledarskap en förutsättning?

Individ- och situationsanpassning i ledarskapet tror jag är en förutsättning i processen att skapa en framgångsrik grupp. Dels kräver individerna idag mer uppmärksamhet och individuell feedback samtidigt som specifika situationer har blivit allt mer avgörande för resultatet. Däremot anser jag att individ- och situationsanpassningen skall vara ett redskap för gruppens framgång, inte uteslutande för individens. Ishockey är fortfarande en lagidrott där gruppens resultat alltid skall vara prioriterat framför individen. Dock bör man som ledare, om man vill bli en framgångsrik sådan, utnyttja de redskap och verktyg man har till förfogande på ett optimalt sätt. Att generalisera spelare och utvärdera dem efter en standardiserad mall tillhör inte framtiden, jag anser att man bör tar sig tid som ledare att granska varje individ efter dennes förutsättningar. Att dessutom utveckla en dialog med spelaren och lyssna på denne ger enormt mycket och alltid enligt mig värdefull information. Detta skapa en individuell prägel på ledarskapet där individen känner sig uppmärksammad och det är enligt mig alltid välinvesterad tid.

När det gäller situationsanpassning så är det ofrånkomligt att se utvecklingen av denna typ av ledarskap, dock tycker jag att det inte är lika lätt att resonera kring. Det absolut tydligaste tecken på ett uppmärksammat fokus på specifika situationer är att ledarstaberna växer med tränare för olika områden, samtidigt som det blir vanligare att träna exempelvis defense och forwards för sig. Den explosionsartade utvecklingen av målvakter och målvaktstränare är en väldigt tydlig signal på situationsanpassat ledarskap. Min uppfattning beträffande detta är att så länge man prioritera gruppens resultat så bör man optimera förutsättningarna, dock är min känsla att det har gått lite inflation i målvaktstränare. Utan att sitta på svaret funderar jag över hur två till tre målvakter kan få en tränares uppmärksamhet när 20 utespelare får dela på tre och ibland bara två tränare. Dock är det inte relevant för arbetet mer än att det pågår en situationsanpassning i samband med att staberna växer och specialisttränare utvecklas.

Min uppfattning är att denna del av utvecklingen beträffande ledarskapet är otrolig intressant och enbart i begynnelsen av sin resa. Jag tror att framtiden kommer att avslöja ett ännu större fokus på individuellt- och situationsanpassat ledarskap.

6.7 Vad är *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”*?

Till sist är det således dags att svara på den fråga som hela examensarbetet är uppbyggt kring, vad är *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap?”* Sjödin (2010, s. 6) skriver att *”ett effektivt ledarskap handlar till stor del om att kunna påverka människors prestationer i givna situationer.”* De egna erfarenheterna tillsammans med det insamlade materialet för detta arbete får mig att bekräfta min tidigare redovisade åsikt om att *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* är en process inte ett tillstånd.

Min uppfattning om *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* är att det inte finns något facit eftersom grupper och scenario aldrig är det andra likt. Däremot anser jag att det finns vissa parametrar som är återkommande hos de ledare man ser bringa framgång med olika grupper i olika miljöer. Några av de aspekterna som jag, efter genomarbetat examensarbete, anser var viktiga delar i ett *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* är följande:

- Tydlig kommunikatör och inspiratör.
- Trovärdig genom kunskap i ämne och substans i budskap.
- Förmåga att skapa delaktighet i gruppen vid skapandet av målbild.
- Utvecklar dialog med individen och ger individanpassad feedback.
- Passionerade, deras intresse för framgång smittar av sig på gruppen.
- Anpassningsbarhet, ingen situation överraskar den framgångsrika ledaren.

Kan man utveckla dessa egenskaper i sin roll som ledare anser jag att man bygger en bra plattform för att lyckas med sitt ledarskap. Att lyckas med sitt ledarskap är för mig är att skapa en positiv attityd och harmoni i gruppen som alltid prestera sitt bästa utifrån de förutsättningar som gruppen och situationen erbjuder.

Den slutsats jag har kommit fram till efter analysen av det insamlade materialet är att vi som ledare bör se och lyssna på hur våra grupper utvecklas för att kunna anpassa vårt ledarskap efter deras behov. Vill vi skapa positiva beteenden i en harmonisk grupp som alltid fokusera på att maximera prestationen anser jag att ledarskapet måste följa utveklingen av den nya generationen som kommer ställa kraven i framtiden. *”Modernt och Framgångsrikt Ledarskap”* är en utvecklingsgång inte ett tillstånd, våga därför var nyfiken, lyhörd och kunskapstörstig.

Jag skulle vilja avsluta med ett par inspirerande ord från en av, enligt mig, de mest passionerade och inspirerande ledarna genom alla tider. Jim Valvano var en framgångsrik basketball coach, framförallt på North Carolina State University fram tills han förlorade kampen emot cancer 28 april 1993. Han har sagt följande ord:

“How do you go from where you are to where you want to be? And I think you have to have an enthusiasm for life. You have to have a dream, a goal. And you have to be willing to work for it.”

(www.brainyquote.com 2012-05-21
http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/jim_valvano.html)

Litteraturlista

Litteratur

Bang, H (1999). *Organisationskultur.* Studentlitteratur: Lund

Fahlström, P.G. & Hageskog, C.A., (2010). *Kreativ Coaching – När det snurra i bollen.* Bulls Graphics: Halmstad

Hemlin, J., (2011). *Coaching och lagbygge – En sammanfattning av föredrag med Johan Hemlin.* Saab AB: Arboga

Morgan, G., (1999). *Organisationsmetaforer.* Studentlitteratur: Lund

Nilsson, P., (2000). *Coaching.* Centraltryckeriet: Borås

Sjödin, L. (2006) *Ledarskapets 4:e dimension - att leda från tanke till handling med känsla* JNJ: Stockholm

Elektroniska källor

www.positivityblog.com/index.php/2007/07/06/25-great-quotes-on-leadership/ (2012-04-12)

http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/9067254/UK-seeks-funds-to-get-ahead-in-space-race.html (2012-04-12)

www.positivityblog.com/index.php/2007/07/06/25-great-quotes-on-leadership/ (2012-04-26)

http://sv.wikipedia.org/wiki/Winston_Churchill (2012-04-26)

http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationY.htm (2012-05-16)

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/jim_valvano.html (2012-05-21)

Mail Intervjuer

Intervju Stefan Bergkvist	2012-04-19
Intervju Patric Nilsson	2012-04-19
Intervju Björn Pettersson	2012-04-19
Intervju Mikael Ström	2012-04-19
Intervju Dan Tangnes	2012-04-19
Intervju Mats Waltin	2012-04-19
Intervju Magnus Wislander	2012-04-19
Intervju Conny Evensson	2012-04-19
Intervju Anders Ternbom	2012-04-19