



# Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

## Forysta og þjálfun íþróttaliða

Þjálfarinn sem leiðtogi: forystuþættir og hlutverk

**Dóra Hlín Loftsdóttir**

Leiðbeinandi: Dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent  
Júní 2016



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Forysta og þjálfun íþróttaliða**  
***Þjálfarinn sem leiðtogi: forystuþættir og hlutverk***

Dóra Hlín Loftsdóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði  
Leiðbeinandi: Dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent

Viðskiptafræðideild  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2016

Forysta og þjálfun íþróttaliða

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2016 Dóra Hlín Loftsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2016

## Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni höfundar til BS-gráðu í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Ritgerðin telur 12 einingar (ECTS) af alls 180 einingum.

Ég vil þakka Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur, leiðbeinanda mínum, fyrir samstarfið og þá leiðsögn sem hún veitti mér. Jafnframt vil ég þakka föður mínum Lofti Ólafssyni fyrir veitta aðstoð við yfirlestur ritgerðarinnar. Að lokum við ég þakka viðmælendum mínum fyrir að gefa sér tíma til að ræða við mig en frásögn þeirra af reynslu sinni og upplifun skipti sköpum fyrir rannsóknarluta verkefnisins.

## Útdráttur

Leiðtogar hafa verið til allt frá manna minnum og þá er að finna á flestum sviðum samfélagsins. Leiðtoga er að finna í íþróttum eins og annars staðar og eru þjálfarar í liðsíþróttum leiðtogar sinna liða. Viðfangsefni verkefnisins er að varpa ljósi á þjálfara sem leiðtoga og draga fram þau hlutverk og þá forystuþætti sem þeir leggja áherslu á og var þetta jafnframt rannsóknarspurning verkefnisins. Viðfangsefnið var einnig skoðað í fræðilegu ljósi og gerð var grein fyrir ýmsum leiðtogakenningum og þær tengdar við rannsóknarefnið.

Gerð var eigindleg rannsókn þar sem rætt var við fjóra þjálfara hópíþróttaliða sem hafa náð afar góðum árangri með þau lið sem þeir hafa þjálfað. Notast var við fyrirbærafræðilega rannsóknaraðferð en hún hentar vel til að fá djúpan skilning á upplifun og reynslu viðmælenda.

Ef mið er tekið af svörum og skoðunum viðmælenda þá gefa þær niðurstöður til kynna að nokkrir þættir standi uppúr við þjálfun íþróttaliða. Þjálfarinn sinnir bæði stjórnunarhlutverki og leiðtogahlutverki. Hann leiðir liðið og gefur því ákveðna framtíðarsýn og stefnu og til þess að komast í mark þarf að sinna stjórnunarlegum hlutverkum eins og að setja markmið, skipuleggja og framkvæma. Mikilvægt er að þjálfarinn láti sig leikmenn varða, hlusti á þá og gefi þeim tækifæri á að tjá sínar skoðanir og viðra sín sjónarmið. Samvinna er lykilatriði sem viðmælendur leggja mikla áherslu á og þjálfarinn gegnir einnig hlutverki þegar kemur að hvatningu leikmanna. Þá kom fram að það skiptir máli að meta aðstæður og hópinn hverju sinni en mismunandi aðstæður og fylgjendahópur krefst mismunandi forystueiginleika. Félagsleg tengsl innan hópsins skipta miklu máli en þó þurfa þjálfarar að halda ákveðinni fjarlægð á milli sín og leikmanna til að gæta jafnræðis og að hlutverk séu skýr. Þeir þættir sem viðmælendur leggja áherslu á benda til þess að þjálfarar tileinki sér bæði eiginleika framkvæmdar- og umbreytingarleiðtoga, ásamt ákveðnum þáttum ósvikinnar forystu. Helstu persónulegu einkennin sem virtust einkenna þjálfarana voru kappsemi og ástríða.

## Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	8
2	Fræðilegur kafli.....	11
2.1	Forysta og leiðtogar.....	11
2.2	Leiðtogafræðin og íþróttir.....	13
2.3	Helstu kenningar sem tengjast leiðtogahæfni þjálfara.....	14
2.3.1	Fjölviddarmódel leiðtogamennsku.....	15
2.3.2	Framkvæmdarforysta.....	15
2.3.3	Umbreytingarforysta.....	16
2.3.4	Ósvikin forysta.....	17
2.3.5	Þjónandi forysta.....	17
2.4	Tilfinningagreind.....	18
2.4.1	Tilfinningagreind íþróttþjálfara.....	20
2.5	Leiðtogar og stjórnendur.....	20
2.6	Lið.....	22
2.6.1	Liðsforysta – þjálfarar sem leiðtogar.....	23
2.6.2	Hvatning.....	24
2.6.3	Samvinna.....	25
3	Aðferðafræði.....	27
3.1	Eigindleg rannsóknaraðferð.....	27
3.1.1	Fyrirbærafræði.....	28
3.1.2	Þátttakendur.....	28
3.1.3	Gagnaöflun og úrvinnsla gagna.....	29
4	Niðurstöður.....	32
4.1	Tvíþætt hlutverk – leiðtogi og stjórnandi.....	32
4.1.1	Agi og skipulag.....	32
4.1.2	Leiða í ákveðna átt eða að marki.....	33
4.2	Framtíðarsýn og stefna.....	34

4.3	Stjórna aðstæðum .....	35
4.4	Mikilvægi félagslega þáttarins.....	37
4.5	Samvinna og liðsheild er lykillinn .....	38
4.6	Hvatning og örvun .....	39
5	Umræða .....	41
5.1	Framlag.....	44
5.2	Takmarkanir.....	45
6	Lokaorð .....	46
	Heimildaskrá .....	47
	Viðauki 1 – Viðtalsrammi .....	50
	Viðauki 2 – Kynningarbréf.....	51

## 1 Inngangur

Á áratugnum frá 1990 til 2000 tefldu Svíar fram gríðarlega sterku landsliði í handbolta og hefur nánast ekkert handboltalandslið verið jafn sigursælt frá upphafi vega og yfirburðir þess á köflum afar miklir. Sú saga er sögð af liðinu að eitt sinn hafi gengið afleitlega í fyrri hálfleik og leiðtogi liðsins, þ.e. Þjálfari þess til margra ára, hafi brugðið á það óvenjulega ráð að láta leikmenn liðsins fara eina til búningsherbergja. Í búningsherberginu var þörf fyrir forystu og forystumenn – leiðtoga – til að snúa taflinu við. Við allar venjulegar kringumstæður hefði hinn óhemju árangursríki þjálfari og leiðtogi liðsins að venju veitt forystu en hann vissi líka að í liði sínu hafði hann gríðarlega sterka leiðtoga sem skyldu þörfina á forystu. Leikmenn réðu ráðum sínum í hálfleik, komu tvíefldir inná völlinn í seinni hálfleik og unnu að vanda, öruggan og góðan sigur. Þessa margrómaða landsliðs Svía verður lengi minnst fyrir forystu og leiðtoga.

Leiðtoga er að finna á flestum eða öllum sviðum samfélagsins. Eftirsóknarvert þykir að vera leiðtogi og bæði í starfi og leik þykir kostur að búa yfir leiðtogahæfileikum. En þó að leiðtogafræðin sé ein mest rannsakaða fræðigreinin í heimi og ótal bækur og fræðigreinar hafi verið skrifaðar um efnið þá greinir mönnum að ýmsu leyti á um skilgreiningu á leiðtoga. Fyrstu hugmyndir og kenningar um leiðtogamennsku byggðu á því að leiðtogamennska væri meðfædd og því væru einstaklingar annað hvort fæddir í hlutverkið eða ekki (Bass, 2008). Kenningar sem síðar voru settar fram lögðu annað til grundvallar og var boðskapur þeirra að hægt væri að þróa með sér leiðtogahæfni og velti leiðtogamennska því ekki á meðfæddum eiginleikum. En þó að skilgreiningarnar og kenningarnar séu margar og af misjöfnum toga, þá má gera því skóna að mismunandi leiðtogaeiginleika er þörf eftir því hverjar aðstæðurnar eru og hvaða svið um ræðir (Northouse, 2013).

Leiðtoga er að finna í íþróttahéimnum eins og annars staðar. Þjálfarar íþróttaliða stjórna liðinu og eru í forystu fyrir því. Auk þess að byggja upp og stjórna faglegum þáttum, eins og tæknilegri hæfni og taktík, þá hafa þeir áhrif á ýmsa aðra þætti. Má þarf nefna hvatningu leikmanna, samvinnu, og umhverfið og andann sem þeir skapa í kringum liðið. Mikilvægt er að þjálfarar liða búi yfir leiðtogahæfileikum en leiðtogahæfileikar þjálfara geta haft áhrif á það hvaða árangri liðið nær og haft áhrif á líðan leikmanna. Rannsóknir tengdar leiðtogaeiginleikum þjálfara í íþróttum hófust ekki fyrr en um 1980 en síðan þá



hefur viðfangsefnið verið rannsóknarefni. Fræðimenn hafa t.d. reynt að tengja ákveðna leiðtogastíla og einkenni við leiðtoga íþróttaliða (Cummins o.fl., 2015). Áhugavert er að skoða hvaða forystueiginleikar eru mikilvægir þegar kemur að þjálfun íþróttaliða og hvort ákveðnir þættir séu líklegir til að leiða til góðs árangurs hjá viðkomandi liði. Viðfangsefni og rannsókn ritgerðarinnar lýtur að því að kanna forystueinkenni íþróttþjálfara sem náð hafa góðum árangri með lið sín. Markmiðið er að kanna hvort, og þá hvaða, sameiginlegu þætti og hlutverk megi finna hjá þjálfurum sem hafa náð eftirtektarverðum árangri með lið sín.

Í verkefninu voru þjálfarar hópíþróttaliða til rannsóknar þar sem leitast var við að greina og draga fram þau hlutverk og þá þætti sem þjálfarar hópíþróttaliða telja mikilvæga til að góður árangur náist. Þjálfararnir sem tóku þátt í rannsókninni eiga það sameiginlegt að hafa náð mjög góðum árangri með þau lið sem þeir hafa þjálfað. Þeir hafa til að mynda unnið Íslandsmeistara- og Bikarmeistaratitla með lið sín, unnið stóran titil á erlendum vettvangi og náð góðum árangri með landslið sem þeir hafa þjálfað. Viðfangsefni rannsóknarinnar var að rannsaka hlutverk þjálfarans sem leiðtoga og mikilvæga þætti er varða forystu við þjálfun liða. Rannsóknarspurning verkefnisins var því:

- Hvert er hlutverk þjálfara hópíþróttaliðs sem leiðtogi og hvaða þætti telja þeir mikilvæga varðandi forystu við þjálfun liða?

Við rannsókn verkefnisins var notast við eigindlega rannsóknaraðferð og var fyrirbærafræðilegri nálgun beitt til að öðlast skilning á fyrirbærinu sem var til rannsóknar. Tekin voru viðtöl við fjóra íslenska þjálfara íþróttaliða sem náð hafa eftirtektarverðum árangri með lið sitt, bæði hérlendis og erlendis. Margir þeirra voru einnig í fremstu röð sem leikmenn á sínum tíma. Með því að fá þeirra sýn á hlutverk sitt sem leiðtogi liðs gafst rannsakanda tækifæri á að fá aukinn og dýpri skilning á hlutverk þjálfaranna sem leiðtogar.

Ritgerðinni er skipt upp í sex kafla. Í 2. kafla er fræðilegri umfjöllun um leiðtoga og leiðtogafræði gerð skil. Þar er farið yfir ýmis hugtök og kenningar tengdar leiðtogafræðum og verður umfjöllunin sérstaklega tengd við íþróttir. Gerð verður grein fyrir helstu kenningum sem fjalla um og tengjast leiðtogahæfni þjálfara, og leiðtogastílum sem hafa verið rannsakaðir í tengslum við íþróttþjálfara. Fjallað verður um tilfinningagreind og mikilvægi hennar í þjálfun og atferli þjálfara. Í framhaldinu er umfjöllun um lið og

liðsforystu en liðsforysta skiptir skiptir miklu máli ef ná á árangri með lið. Að lokum verður fjallað um hvatningu og samvinnu en þar ræðir um hugtök sem iðulega eru tengd við íþróttir, ekki síst hópíþróttir. Kafli þrjú fjallar um rannsóknina sjálfa og er þar farið yfir rannsóknaraðferðina, val á þátttakendum, gagnaöflun, framkvæmd hennar og greiningu gagna. Þá tekur við kafli þar sem er að finna niðurstöður rannsóknarinnar. Niðurstöðukafla ritgerðarinnar er skipt upp í þemu sem voru greind við úrvinnslu gagna. Í fimmta kafla er umræða um rannsóknina og niðurstöður hennar. Sjötti og síðasti kafli ritgerðarinnar inniheldur lokaorð.

## 2 Fræðilegur kafli

Í þessum kafla er fræðilegri umfjöllun um leiðtoga og leiðtogafræði gerð skil. Farið er yfir ýmis hugtök og kenningar tengdar leiðtogafræðum og verður umfjöllunin sérstaklega tengd við íþróttir. Gerð verður grein fyrir helstu kenningum sem fjalla um og tengjast leiðtogahæfni þjálfara og leiðtogastílum sem hafa verið rannsakaðir í tengslum við íþróttþjálfara.

### 2.1 Forysta og leiðtogar

Forysta og vangaveltur um forystu hefur verið mannum hugleikin alla tíð. Sögur hafa verið sagðar af leiðtogum – þeir einstaklingar sem veita forystu -, eiginleikum þeirra og afrekum í þúsundir ára. Það má að einhverju leyti segja að saga mannsins sé um margt saga leiðtoga sem uppi hafa verið, hvað þeir gerðu og af hverju þeir gerðu það. Ýmsar skriflegar heimildir eru til sem sýna að þælingar tengdar forystu hafi verið mannum ofarlega í huga um langa tíð. Ekki var þó farið að skrifa um forystu út frá fræðilegum grunni og rannsóknum fyrr en á fyrri hluta 20. aldar. Síðan þá hafa leiðtogafræði verið viðfangsefni rannsókna og fjöldi bóka og greina verið skrifaðar um efnið. Þó hefur reynt erfitt að koma fram með eina einfalda skýringu á hugtakinu enda hafa fræðimenn mismunandi skoðanir á því hvað hugtakið nákvæmlega merkir og hvert er innihald þess. Boðskapur fyrstu kenninganna sem settar voru fram var að einstaklingar væru fæddir sem leiðtogar. Leiðtogahæfileikar væru sumum einstaklingum gefnir í vöggugjöf og aðeins þeir væru til þess fallnir að vera í forystu (Bass, 2008). En rannsóknir á leiðtogahæfni hafa leitt í ljós að þó að einstaklingar geti fæðst með ákveðna eiginleika sem geri þá að góðum leiðtogum, þá geti flestir þróað með sér og tileinkað sér hæfni sem árangursríkir leiðtogar búa yfir (Northouse, 2013).

Warren Bennis, sem hefur gjarnan verið kallaður faðir leiðtogafræðanna, var fyrstur til að halda því fram að leiðtogahæfileikar væru ekki meðfæddir. Hann hélt því fram að einstaklingar læri að þekkja sjálfan sig í gegnum lífshlaup sitt og þrói með sér sérstaka eiginleika sem geri þá að leiðtogum. Leiðtogar geta verið af ýmsum toga en Warren tilgreindi nokkra grundvallareiginleika sem leiðtogar búa yfir, sumir leiðtogar búa yfir þeim öllum og aðrir tileinka sér einhverja þeirra. Í fyrsta lagi búa leiðtogar yfir framtíðarsýn. Leiðtogar hafa skýra og greinargóða hugmynd um það sem þeir vilja gera og hvert þeir stefna. Ástríða er annar eiginleiki sem leiðtogar búa gjarnan yfir.

Einstaklingur sem smitar frá sér ástríðu gefur öðrum innblástur og á auðvelt með að hrífa aðra með sér. Ástríða getur gjarnan komið fram sem eldmóður og brennandi áhugi á viðfangsefninu og fær það fólk til þess að fylgja viðkomandi í þessari hrifningu. Í þriðja lagi einkenna heilindi leiðtoga og fjórði eiginleikinn er traust en það er einmitt grunnurinn að heilindum. Traust þarf að vinna sér inn hjá öðrum og er þessi eiginleiki því frábrugðinn öðrum þar sem einstaklingur býr í raun ekki yfir honum nema að hann vinni sér traust annarra. Með öðrum orðum traust er áunninn eiginleiki ef svo má að orði komast. Loks eru tvö einkenni, forvitni og áræðni, sem leiðtogar búa gjarnan yfir. Þeir vilja vita eins mikið og þeir geta, eru tilbúnir að taka áhættu og hræðast ekki mistök, heldur vilja læra af mistökum og nýta sér þá reynslu til góðs. Leiðtogar læra af mótlæti en láta það ekki brjóta sig niður (Bennis, 1989).

En þó Warren hafi lagt þessa eiginleika til grundvallar og hafi óneitanlega verið áhrifaríkur innan leiðtogafræða, er ekki þar með sagt að með framangreindum grundvallareiginleikum úr leiðtogasmiðju Warren sé hin eina og sanna skilgreining á leiðtoga komin fram í dagsljósið. Erfitt er að koma með eina útskýringu á því hvað leiðtogi er enda eru til ótal skilgreiningar frá mörgum fræðimönnum á fyrirbærinu og mismunandi er hvaða merkingu menn leggja í orðið (Hughes, Ginnett og Curphy, 2012). Fræðimenn sem rannsakað hafa leiðtogamennsku hafa einblínt á mismunandi þætti. Sumir hafa einblínt á persónulega eiginleika, sumir líkamlegt fas og hegðun leiðtoga, aðrir hafa rannsakað sambandið milli leiðtogans og fylgjenda og enn aðrir hafa rannsakað hvernig aðstæður hverju sinni skipta máli þegar forysta er annars vegar.

Margir fræðimenn eru þó sammála um ákveðna þætti. Má þar nefna atriði eins og að leiðtogi sé manneskja sem skari fram úr, taki af skarið, og framkvæmi hluti sem krefjast ákveðinna leiðtogahæfileika. Jafnframt má nefna eiginleikann til að hafa áhrif á fólk og hrífa það með sér. Leiðtogi starfar ekki einn heldur hefur fylgjendur sem hann hefur áhrif á og leiðir í átt að markmiðum. Leiðtogi fær fólk til þess að vilja fylgja sér og til þess að ná meiri árangri en það hafði trúað að það gæti náð. Einnig er mikilvægt að hafa í huga kringumstæður og fylgjendur þegar leiðtogamennska er skoðuð því skoða verður samspil leiðtoga og kringumstæðna sem hann starfar við (Northouse, 2013; Sigurður Ragnarsson, 2011).

Forysta skiptir máli á mörgum sviðum í samfélaginu. Mikilvægi leiðtoga í íþróttum er óumdeilanlegt og litið er á þjálfara sem leiðtoga íþróttamanna. Leiðtogamennska innan

Íþróttta hefur þó ekki mikið verið rannsökuð en umfjöllun þessarar ritgerðar er einmitt að skoða hvaða forystueiginleikar það eru sem skipta mestu máli hjá þjálfurum hópíþróttaliða og á hvaða þætti þeir leggja áherslu við að leiða lið sitt (Laurent og Bradney, 2007; Cummins, O'Boyle og Murray, 2015).

## 2.2 Leiðtogafræðin og íþróttir

Með kenningum um leiðtogafræði er reynt að útskýra þá þætti sem skipta máli varðandi tilurð forystu, eðli hennar og afleiðingar. Fyrstu kenningarnar tengdar leiðtogamennsku þróuðust í byrjun 20. aldar. Fræðimenn fóru þá að skoða hvaða eiginleika leiðtogar hefðu. Fyrstu kenningarnar sem fram komu, svo sem persónueiginleikakenningar og kenningar um mikilmennið byggja á því að einstaklingar hafi ákveðna meðfædda eiginleika sem geri þá að leiðtogum. Hér ræðir um einstaklingsbundna eiginleika og þætti tengda greind og persónugerð. Annað hvort ertu gæddur þessum eiginleikum eða ekki, og fer það eftir erfðafræðilegum þáttum hvort þú hafir þá eða ekki (Bass, 2008). Með frekari rannsóknum á fræðunum fóru síðan að koma fram nýjar hugmyndir varðandi leiðtogamennsku, þar sem fram kom að ekki væri eingöngu hægt að skilgreina leiðtoga út frá meðfæddum persónulegum eiginleikum. Þó persónulegir eiginleikar geti vissulega haft áhrif þá eru ýmsir aðrir þættir sem skipta máli. Kringumstæður og umhverfið skiptir máli og fólk getur tekið breytingum og þróað með sér leiðtogahæfileika í gegnum lífshlaup sitt. Leiðtogaeiginleikar sem eru viðeigandi í ákveðnum aðstæðum geta verið óviðeigandi í öðrum aðstæðum. Hér getur t.d. skipt máli hvernig hóp fylgjenda er um að ræða (Northouse, 2013; Sigurður Ragnarsson, 2011). Í kjölfar persónueiginleikakenninga settu fræðimenn fram ýmsar kenningar, t.d. kenningar sem lúta að hegðun leiðtoga og leiðtogastíl þar sem þeir reyndu að skilgreina hvaða hegðun og/eða leiðtogastílar virka best. Ekki verður fjallað um þær fjölmörgu leiðtogakenningar sem settar hafa verið fram en þar er um auðugan garð að gresja, og þær tilefni langrar og plássfrekrar umfjöllunar. Þær kenningar sem gerð verða skil hér eru kenningar sem hefur verið fjallað um í tengslum við leiðtogamennsku í íþróttum.

Leiðtogahæfni hefur verið rannsökuð innan margra sviða. Þó aðstæður leiðtogans séu mismunandi og samhengið öðruvísi eftir því hvaða svið eða hópur er skoðaður þá haldast hornsteinar forystu þeir sömu (Laurent & Bradney, 2007). Þó að leiðtogafræði sem fræðigrein hafi verið mikið rannsökuð þá var framan af síðustu öld lítið sem ekkert búið

að rannsaka leiðtogahæfni í íþróttum og hlutverk þjálfarans sem leiðtoga. En um 1980 varð breyting þar á og fræðimenn fóru að skoða samband þjálfara og íþróttamanna. Allar götur síðan þá hefur starf þjálfara í íþróttum verið rannsakað út frá stjórnunar- og leiðtogafræðum og fræðimenn hafa reynt að tengja leiðtogafræðin við hegðun og leiðtogastíla þeirra. Rannsóknir þessar hafa sýnt að þjálfarar hafa mikil áhrif á íþróttamenn sem þeir þjálfar. Þeir gegna stóru hlutverki í markmiðasetningu, hvatningu og að skapa samvinnu og gott umhverfi í kringum lið (Cummins o.fl., 2015). Áhrifaríkir leiðtogar hafa áhrif á fylgjendur sína og fá þá til þess að fylgja sér og mikilvægt er að þjálfarar íþróttaliða búi yfir leiðtogahæfni. Þeir eru leiðtogar liðs síns á sama hátt og forystumenn innan annarra geira, t.d. leiðtogar innan fyrirtækja, eru leiðtogar sinna liða. Leiðtogahæfni þjálfarans getur skipt sköpum fyrir árangurinn sem liðsmenn ná og getur einnig haft mikið að segja um andlega líðan þeirra (Laurent & Bradney, 2007).

Sá fræðimaður sem hefur verið einna fremstur í flokki í rannsóknum á leiðtogahæfni í íþróttum er Packinthan Chelladurai. Chelladurai sá þörfina fyrir að rannsaka viðfangsefnið og móta og innleiða sérstakt módel sem hægt væri að nota til að skoða forystu innan íþróttar. Chelladurai þróaði sérstakt módel - The Multidimensional Model of Leadership - eða Fjölviðdarmódel forystu. Þetta módel gerði og gerir kleift að skoða leiðtogahæfni innan íþróttageirans og hefur verið notað þegar hegðun þjálfara hefur verið rannsökuð (Beauchamp, Bray, Eys og Carron, 2005; Chelladurai, 2007). Þó eru fleiri kenningar sem tengdar hafa verið við leiðtogamennsku í íþróttum og verða þeim gerð nánar skil í næsta kafla, ásamt því sem gerð verður grein fyrir fjölviðdarmódeli Chelladurai.

### **2.3 Helstu kenningar sem tengjast leiðtogahæfni þjálfara**

Mörg hlutverk þjálfarans er auðveldlega hægt að tengja við leiðtogamennsku og því er áhugavert að skoða þjálfara út frá leiðtogahlutverkinu. Þær kenningar sem einna mest hefur verið notast við í tengslum við viðfangsefnið eru umbreytingarforysta (e. transformational leadership), framkvæmdarforysta (e. transactional leadership), ósvikin forysta (e. authentic leadership), þjónandi forysta (e. servant leadership) og fjölviðdarmódel (e. multidimensional model of leadership). Þessir leiðtogastílar og módel hafa verið tengd við góðan árangur íþróttþjálfara (Sophia & Lavalley, 2007; Cummins, O'Boyle & Murray; Vella, Oades og Crowe, 2010).

### 2.3.1 Fjölvíddarmódel leiðtogamennsku

Packianathan Chelladurai þróaði fjölvítt módel í því augnamiði að hægt væri að rannsaka forystu innan íþróttar. Módelið átti að skapa ákveðið kerfi eða greiningarramma sem gerði kleift að rannsaka markvirkni innan íþróttageirans. Módelið byggir á þremur stoðum og er kjarninn í máli Chelladurai að árangursrík leiðtogamennska í íþróttum byggir á samverkandi þáttum milli; 1) þjálfarans, 2) liðsmeðlima og 3) aðstæðna hverju sinni.

Boðskapur módelsins er að jákvæð útkoma eða niðurstaða, hvort sem varðar árangur eða ánægju, verði þegar samræmi er á milli raunverulegrar hegðunar þjálfara, þeirrar leiðtogahegðunar sem liðsmenn kalla eftir og þeirrar hegðunar sem aðstæður hverju sinni krefjast. Módelið leggur áherslu á að þessir þrjú þættir þurfi að smella saman eða vera við hæfi, sem leiði til ánægju og góðrar frammistöðu byggðri á samsvörun á milli raunverulegrar hegðunar, þeirrar hegðunar sem óskað er og sem er við hæfi hverju sinni. Þegar ósamhljómur er á milli ofangreindra þriggja þátta þá gæti það leitt til þess að þjálfari standi andspænis valklemmu, að halda áfram án þess að grípa til neinna markverðra breytinga og vænta þess af öðrum að þeir þurfi að leggja lið við að fjarlægja þröskulda, t.d. vandræðaleikmenn eða aðra starfsmenn sem ganga ekki í takt, eða að beita sveigjanlegri aðferð, sem getur verið erfitt fyrir stjórnarsama og ósveigjanlega þjálfara (Chelladurai, 2007).

### 2.3.2 Framkvæmdarforysta

Framkvæmdarforysta hefur verið ein af helstu kenningum í leiðtogafræðum og var lengi talin grunnþáttur árangursríkrar forystu, eða allt þar til aðrar kenningar fóru að koma fram, til dæmis umbreytingarforysta og þjónandi forysta. Kjarninn í framkvæmdarforystu er að undirmenn leiðtogans fylgi hans stefnu og fari eftir hans fyrirmælum. Fyrir það fá þeir lof og umbun og koma jafnframt í veg fyrir að fá refsingu. Viðurkenning fyrir störf er veitt þegar þau eru unnin rétt og vel og þegar markmiðum er náð. Leiðtoginn setur hópnum ákveðin markmið og hver hefur verk sem hann sinnir og á þetta að skila ákveðinni niðurstöðu. Ef niðurstaðan er óásættanleg þá má einstaklingurinn búast við því að verða ekki umbunað fyrir verkið eða jafnvel að fá ákveðna refsingu. Markmiðasetning og viðurkenning fyrir vel unnin störf einstaklingsins á að leiða til þess að hópurinn skili því verki sem lagt er upp með (Bass, 2008; Bass, 1990). Í íþróttum er gert ráð fyrir að framkvæmdarforysta lýsi sér í einskona skiptisambandi á milli þjálfara og íþróttamanna,

þar sem íþróttamaður fær umbun, sem gæti t.d. verið peningagreiðsla eða að vera valinn aftur í liðið, fyrir að skila einhverri útkomu sem þjálfarinn vill að hann skili (Sophia & Lavalley, 2007). Í gegnum tíðina hefur framkvæmdarforysta, í meiri eða minni mæli, verið algeng birtingarmynd forystu hvort sem um ræðir innan fyrirtækja eða í íþróttum.

### **2.3.3 Umbreytingarforysta**

Á seinustu áratugum hefur umbreytingarforysta mikið verið rannsökuð, eða allt frá því hugmyndir um hana fóru að koma fram á fyrri hluta níunda áratugarins. Umbreytingarforysta er ein þeirra nýju nálgana eða kenninga sem komið hafa fram í seinni tíð þar sem áhersla er á tilfinningalega þætti forystu. Kenningin hefur verið mikið rannsökuð, skrifað hefur verið mikið um hana á síðustu árum og hún hefur notið hylli. Bass og Riggio hafa bent á að vinsældir umbreytingarforystu gætu verið vegna aukinnar áherslu á að efla hvatningu og að fá hópinn til fylgislags (Northouse, 2013). Umbreytingarleiðtogar hvetja og hrífa fólk með sér í átt að framúrskarandi árangri. Umbreytingarleiðtoginn hugar að þörfum og vilja fylgjenda sinna, veitir þeim vald og valdeflir og gerir þeim kleift að þróast sem einstaklingar í ferlinu í átt að settu markmiði. Fylgjendur leiðtogans ná því besta fram í sjálfum sér og ánægja með starfsumhverfið verður til þess að skuldbinding þeirra við sett markmið og vinnuna er mjög sterk. Umbreytingarleiðtoginn fær fylgjendur sína til þess að ná meiri árangri en þeir gerðu upphaflega ráð fyrir að geta náð, og jafnvel meiri en þeir gerðu ráð fyrir að væri mögulegt að ná. Fylgjendur leiðtogans eru ánægðir og skuldbundnir verkefninu. Umbreytingarleiðtogi setur gjarnan miklar kröfur á fylgjendur sína í þeirri trú að einstaklingurinn þróist og nái meiri árangri en ef kröfur væru ekki gerðar. Leiðtoginn hvetur og býr til umhverfi sem fær einstaklinginn til þess að vilja taka þátt í verkefninu og leggja á sig þá vinnu sem þarf, til að ná þeim framúrskarandi árangri sem miðað er að (Bass & Riggio, 2006).

Á seinustu árum hefur umbreytingarforysta verið rannsökuð innan íþróttageirans, og þá sérstaklega í tengslum við íþróttþjálfara. Umbreytingarforysta hefur verið skoðuð sérstaklega innan íþróttanna vegna þess hvers eðlis hún er en hún hefur þótt eiga vel við í tilvikum íþróttþjálfara (Beauchamp & Eys, 2008). Rannsóknir hafa sýnt jákvæð áhrif umbreytingarforystu á árangur liða. Þjálfari sem hefur eiginleika umbreytingarleiðtoga



gefur leikmönnum traust og trú á sjálfum sér og trú á að þeirra hæfileikar hjálpi liðinu að ná markmiðum liðsins (Sophia & Lavalley, 2007; Vella o.fl., 2010).

#### **2.3.4 Ósvikin forysta**

Ósvikin forysta er ein af nýjustu nálgunum innan leiðtogafræðanna og fjallar um það hvort forystan sé „ósvikin“ eða „ekta“ (Northouse, 2013). Enginn verður góður leiðtogi með því að herma eftir öðrum. Hægt er að læra af reynslu annarra, en ekki er líklegt til árangurs að reyna að vera eins og einhver annar. Það má segja að ósvikin forysta snúist að miklu leyti um þetta, enda er það ekki ekta að reyna að vera eins og einhver annar. Fylgjendur þínir treysta þér þegar þeir skynja að þú ert þú sjálfur, einlægur og ósvikinn (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Fylgjendur líta á ósvikna leiðtoga sem siðferðislega leiðtoga. Þeir ávinna sér traust með því að fylgja hugsjónum sínum eftir og hvetja til opinna samskipta. Ósviknir leiðtogar vita hvað þeir trúa á og þeir starfa eftir gildum sínum og samkvæmt því sem þeir trúa á með opnum og hreinskilnum hætti. Leiðir þetta til þess að fylgjendur fá trú á og treysta leiðtoganum (Sigurður Ragnarsson, 2011). Ósvikinn leiðtogi leiðir af heilindum og hefur hagsmuni allra að leiðarljósi, hann hugsar ekki eingöngu um eigin hag. Jafnframt gerir hann sér grein fyrir að lykilinn að árangri er að veita fylgjendum sínum vald (George o.fl., 2007). Ósvikinn leiðtogastíll og forysta í íþróttum hefur hingað til ekki verið rannsakað mikið en þær rannsóknir sem hafa verið gerðar benda til þess að leiðtogaeinkenni ósvikinnar forystu séu líkleg til að auka ánægju leikmanna með þjálfarann sem leiðtoga og ánægju þeirra til liðsins. Þó lítil áhersla hafi verið á þessa leiðtogakenningu í rannsóknum innan íþróttageirans fram að þessu telja fræðimenn líklegt að þessi nálgun geti hjálpað til við að auka skilning á því hvað gerir þjálfara að árangursríkum og góðum leiðtoga (Cummins og Spencer, 2015).

#### **2.3.5 Þjónandi forysta**

Þjónandi forysta gengur fyrst og fremst út á það að uppfylla þarfir annarra og megináhersla er á fylgjendurna en ekki leiðtogann sjálfan og þarfir hans. Hlutverk leiðtogans er að vera þjónn við fylgjendur sína og hjálpa þeim að ná því besta fram (Stone, Russel & Patterson, 2004). Þjónandi forysta gefur á margan hátt til kynna ákveðna þverstæðu miðað við þá hugmynd sem fólk hefur gjarnan af leiðtoga. Almenn ímynd fólks

af leiðtoga fer ekki saman við ímynd af þjóni, nánast í bókstaflegum skilningi þess orðs. Það er frekar leiðtoginn sem hefur áhrif og fylgjendur fylgja honum og fyrirmælum hans. En hvernig getur leiðtogi þá verið áhrifavaldur og þjónustað á sama tíma? Þjónandi leiðtogi setur fylgjendur sína í fyrsta sæti, veitir þeim vald og hjálpar þeim að þróa og bæta hæfileika sína. Hann setur þarfir annarra, langanir og hagsmuni fram yfir sína eigin. Þjónandi forysta gengur jafnframt út á það að leiðtoginn sé umhyggjusamur og hugi að fylgjendum sínum, sýni þeim hluttekningu, hlúi að þeim og láti þá vaxa. Þjónandi leiðtogi hugar einnig að siðferði sínu. Þjónandi leiðtogi setur sem sagt fylgjendur sína í fyrsta sæti og þeirra þarfir koma á undan hans eigin hagsmunum (Northouse, 2013). Ýmis einkenni þjónandi forystu eru ákjósanleg fyrir þjálfara að búa yfir. Rannsókn var gerð þar sem kom fram að íþróttamenn sem skynjuðu einkenni þjónandi forystu hjá þjálfara sínum höfðu meiri innri hvatningu, voru sterkari andlega og voru ánægðari með upplifun sína af íþróttaiðkuninni heldur en þeir sem ekki skynjuðu eiginleika þjónandi forystu hjá þjálfara sínum (Cummins og Spencer, 2015; Rieke, Hammermeister og Chase, 2008).

## 2.4 Tilfinningagreind

Tilfinningagreind er hugtak sem kom fram á síðasta áratug 20. aldar og kom það úr smiðju Daniel Goleman, eða öllu heldur þá ruddi Goleman hugtakinu rúm því hann var ekki fyrstur til að nota hugtakið eða orðið. Þessi kenning, ef svo má kalla, kemur á framfæri nýrri hugmynd um grunneðli forystu og hefur hún víða notið hylli síðan þá, þó að hún hafi einnig sætt gagnrýni. Samkvæmt kenningunni er grunnvídd forystu tilfinningalegs eðlis. Mikilvægasta verkefni leiðtoga sé að vekja góðar tilfinningar hjá þeim sem þeir eru í forystu fyrir en það gerist þegar hann skapar samhljóm og mikla jákvæðni sem leysir úr læðingi bestu eiginleika fólks. Þess vegna er leiðtogahlutverkið í eðli sínu af tilfinningalegum toga (Goleman, Boyatzis og McKee, 2002/2004). Goleman taldi að þau einkenni sem jafnan hefðu verið tengd við forystu, svo sem gáfur, framsýni, ákveðni og seigla dygðu ekki til. Forysta krefst þess að við beitum tilfinningagreind og tilfinningagreind, að vera greindur á tilfinningar sínar, skiptir höfuðmáli í árangursríkri forystu (Goleman, 1998).

Þeir sem búa yfir miklum forystuhæfileikum eru virkir á tilfinningasviðinu. Góðir leiðtogar hafa áhrif á fylgjendur sína, fylla þá eldmóði og virkja það besta í þeim. Þó leiðtogar ná að gera allt nákvæmlega rétt þá hefur það ekkert að segja ef þeim tekst ekki

að beina tilfinningum í réttan farveg. En hvað felst í hugtakinu tilfinningagreind? Eins og hefur komið fram snýr tilfinningagreind að því að vera greindur á tilfinningar sínar og eru meginviddir tilfinningagreindar fjórar. Goleman talaði um fjögur svið tilfinningagreindar – sjálfsvitund (e. self-awareness), sjálfstjórn (e. self-regulation), félagsvitund (e. empathy) og tengslastjórnun (e. social skill). Hvert þessara fjögurra sviða tilfinningagreindar bætir verulega um betur í færni sem viðkemur forystu. Sjálfsvitund snýst um það að skilja til fullnustu eigin tilfinningar og að vera meðvitaður um markmið sín. Einstaklingar sem hafa sterka sjálfsvitund eru raunsæir og hreinskilnir um sjálfan sig, og þekkja styrkleika sína og veikleika. Þeir vita jafnframt hvert þeir stefna og af hverju, þeir þekkja gildi sín, markmið og drauma. Sterk sjálfsvitund auðveldar leiðtoga að starfa af þeirri sannfæringu og trúverðugleika sem þarf til að skapa samhljóm. Sjálfstjórn er önnur meginvidd tilfinningagreindar og snýr að því hvernig við höfum stjórn á tilfinningum okkar en grundvöllur þess er að við þekkjum tilfinningar okkar. Ef við þekkjum ekki tilfinningar okkar þá tekst okkur ekki að stjórna þeim, heldur stjórna þær okkur. Sjálfstjórn skiptir því miklu máli því tilfinningar eru smitandi og hafa tilfinningar leiðtogans áhrif á alla í kringum hann. Leiðtogi sem nær að skilja og hafa stjórn á tilfinningum sínum á auðveldara með að hafa áhrif á tilfinningar annarra og skapa jákvæðan samhljóm. Þriðja viddin, félagsvitund snýr að hæfileikum til að finna til samkenndar með öðrum en samkennd er nauðsynlegur eiginleiki leiðtoga. Samkennd snýst fyrst og fremst um að skynja tilfinningar annarra, skilja sjónarmið þeirra og hafa áhuga á áhyggjuefnum þeirra. Sjálfsvitund, sjálfstjórn og félagsvitund sameinast síðan í fjórða sviði tilfinningagreindar sem er tengslastjórnun. Tengslastjórnun snýst um færni í samskiptum og tengslum og felst að stórum hluta í því að hafa áhrif á tilfinningar annarra. Þættir sem lúta að tengslastjórnun og varða leiðtogann og færni hans, er að hann búi yfir sannfæringarkrafti til að geta hvatt til dáða og getu til að fást við ágreining og leysa úr deilum. Góð tengslastjórnun hefst með trúverðugleika, að breyta í samræmi við sínar sönnu tilfinningar. Hæfileikinn til að hvetja fólk, hrífa það með sér til móts við sterka sýn og kveikja áhuga fólks á sameiginlegu hlutverki er mikilvægur og þar er góð tengslastjórnun þungamiðja. Leiðtogar með góða félagshæfni eru jafnframt lagnir við að finna hvað fólk á sameiginlegt og byggja upp tengsl og skapa samhljóm innan hópsins.

Rétt er að taka fram að hæfni á sviði tilfinningagreindar er ekki meðfædd heldur lærðir eða mótaðir hæfileikar og á hvert og eitt svið tilfinningagreindar sinn þátt í að skapa meiri

samhljóm og um leið að gera leiðtogum kleift að ná meiri árangri (Goleman o.fl., 2002/2004).

#### **2.4.1 Tilfinningagreind íþróttþjálfara**

Goleman, Boyatzis og McKee héldu því fram að tilfinningagreind væri mikilvægur eiginleiki til að vera árangursríkur leiðtogi, sérstaklega þegar um ræðir leiðtoga sem leiða lið. Leiðtogar liða hvetja liðsmenn til þess að vinna saman að markmiðum liðsins og leiðtogar gegna einnig því hlutverki að vera umbreytingarleiðtogi liðsins, þ.e. leiða það í gegnum breytingar. Góð tilfinningagreind hjálpar leiðtoganum að eiga við og hafa áhrif á tilfinningar og líðan annarra. Jafnframt auðveldar hún honum að byggja upp sterk sambönd við liðsmenn sína og sterkt stuðningskerfi í kringum liðið. Stjórnun tilfinninga og samkennd eru þættir tilfinningagreindar sem eru mikilvægir þegar kemur að því að stjórna liði og byggja upp samhent og heilsteypt lið (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter og Buckley, 2003).

Mikilvægi tilfinningagreindar hjá þjálfurum íþróttaliða hefur ekki verið mikið rannsakað en þó rannsóknir séu stutt á veg komnar þá hafa þær sýnt að tilfinningagreind kemur að góðum notum hjá þjálfurum, rétt eins og hjá leiðtogum annars konar liða. Þjálfarar íþróttaliða hafa áhrif á liðsmenn, líðan þeirra og vilja til að ná árangri. Þjálfarar sem ná góðum árangri þurfa ekki einungis að hafa þekkingu á íþróttinni og tæknilegum atriðum. Góð tilfinningagreind skiptir máli þar sem hlutverk þjálfarans er að stórum hluta að vinna með tilfinningar liðsmanna sinna, hjálpa þeim að ná því besta fram í þeim sjálfum og fá liðið til að vinna saman í átt að settu markmiði (Chan og Mallett, 2011). Þjálfarar með góða tilfinningagreind eiga auðveldara með að ná til leikmanna, styðja þá og hvetja og munu jafnframt eiga auðveldara með að leysa úr ágreiningi og vandamálum sem koma upp (MacNamara og Stoszowski, 2015).

#### **2.5 Leiðtogar og stjórnendur**

Í hugum margra eru leiðtogar og stjórnendur sama eða svipað fyrirbæri. Ekki er þó rétt að horfa á hlutina þannig þó að vitaskuld séu ýmis hlutverk þeirra þau sömu eða svipuð, og oft þurfa leiðtogar að bregða sér í hlutverk stjórnanda og oft er nauðsynlegt fyrir stjórnendur að vera einnig leiðtogar (Sigurður Ragnarsson, 2011). Bæði hlutverkin lúta að því að hafa áhrif á aðra, vinna með fólki og að ná settum markmiðum svo örfá dæmi séu

nefnd. Almennt má segja að mörg störf eða hlutverk sem falla undir stjórnun falli jafnframt, og við flestar aðstæður, undir stjórn leiðtoga (Northouse, 2013). En hvernig er leiðtogi þá frábrugðinn stjórnanda? John Kotter hefur sérstaklega rannsakað muninn á leiðtogum og stjórnendum. Hann telur að leiðtogi fáist við breytingar og stefnu og sjái til þess að breytingar séu jákvæðar og stundum róttækar þar sem ákveðin framtíðarsýn sé höfð að leiðarljósi. Hlutverk stjórnenda er hins vegar að sjá til þess að allt sé í röð og reglu og hann tekst á við verkefni með góðu skipulagi, festu og stöðugleika. Sem sagt stjórnun fæst við það að ná fram stöðugleika en forysta að koma á uppbyggjandi breytingum (Kotter, 1990; Sigurður Ragnarsson, 2011).

Rétt er að hafa í huga að fræðimönnum greinir á um hver munurinn sé á leiðtogum og stjórnendum og að oft er erfitt að greina muninn þar sem í mörgum tilvikum skarast hlutverk leiðtoga og stjórnanda. Bennis og Nanus halda því fram, eins og Kotter, að forysta og stjórnun séu tvö aðgreind hlutverk; að stjórna er að ná fram ákveðnum athöfnum og hafa stjórn á starfsháttum og ferlum, en að leiða er að hafa áhrif á aðra og búa til framtíðarsýn sem leiðir fram breytingar. Bennis og Nanus settu muninn fram í einfaldri setningu sem fleyg er orðin og oft hefur verið vitnað í: „Stjórnendur gera hlutina rétt en leiðtogar gera réttu hlutina“ (Northouse, 2013; Bennis og Nanus, 1985).

Pó að um tvo aðskilda þætti sé að ræða eins og framangreint er sett fram, þá er ekki hægt að segja að þessir tveir þættir tengist ekki eða séu gagnkvæmt útilokandi. Mörg hlutverk stjórnandans geta einnig fallið undir starf leiðtogans. Hlutverkum stjórnandans og leiðtogans má skipta upp. Stjórnun lýtur að því að skipuleggja og gera áætlanir þar sem tímaviðmið eru sett og verkefni skipulögð og auðlindum og hæfni ráðstafað í samræmi við það. Forysta aftur á móti er að móta og innleiða stefnu þar sem framtíðarsýn er ljós og heildarmyndin er skýr og þannig er hægt að ná fram breytingum í átt að þeirri framtíðarsýn sem höfð er að leiðarljósi. Stjórnun gerir kleift að ná settum markmiðum með skipulagningu og vali á rétta fólkinu. Réttur einstaklingur er valinn í stöður, markmiðum og áætlunum er miðlað til hans og honum er gefin ákveðin ábyrgð og þannig eiga áætlanir og markmið að nást, þ.e.a.s. ef stjórnunin er árangursrík. Af svipuðum meiði er það hlutverk forystu að aðlaga, styðja fólk og er framtíðarsýn og stefnu miðlað til einstaklinga sem færir eru um að mynda samstöðu, skilja framtíðarsýnina og hvað þarf til að ná árangrinum sem stefnt er að. Hér er hópvinna mikilvæg og að einstaklingurinn sé tilbúinn til að vinna að sameiginlegum markmiðum. Að lokum má nefna að stjórnun

tryggir að áætlun náist með því að hafa eftirlit og grípa til úrræða á vanda sem kann að koma upp. Forysta tekur aftur á móti á hlutunum með því að hvetja fólk til dáða og hrífa það með sér til að stefna í rétta átt, þrátt fyrir þær hindranir sem geta komið upp (Northouse 2013; Kotter, 1990)

## 2.6 Lið

Lið eru allt í kringum okkur; í íþróttum, í fyrirtækjum, í skólum, í stjórnámálum, í félagsstarfi og áfram mætti telja. Raunar má segja að nánast alls staðar safnist fólk saman og vinni að einhverju saman í liðum. Þó er mikilvægt að gera greinarmun á liðum og hópum en hópar eru ekki alltaf lið, þó lið séu ávallt hópar. Hægt er að greina á milli þessara tveggja hugtaka út frá hvers eðlis hópa- og/eða liðsvinnan er. Um er að ræða hóp þegar niðurstaða vinnunnar fer eftir starfi og framlagi hópmeðlima sem einstaklingar. Um er að ræða lið þegar niðurstaðan inniheldur bæði árangur einstaklingsins og sameiginlega vinnu meðlima hópsins. Liðsvinna gerir kröfu um samvinnu og að hópurinn vinni sameiginlega að ákveðnu markmiði. Einstaklingar innan hópa koma saman til að miðla upplýsingum sín á milli, fá mismunandi sjónarmið og til að taka ákvarðanir sem hjálpa einstaklingnum að vinna sitt starf betur. Hópvinna miðar að því að efla framlag einstaklingsins með aðstoð hópsins en þungamiðjan er markmið einstaklingsins og ábyrgð hans á eigin verkum. Einstaklingar innan hópsins taka ekki ábyrgð á öðrum verkum en þeirra eigin. Lið greina sig frá hópum í grundvallaratriðum þar sem liðsvinna krefst sameiginlegrar ábyrgðar meðlima hópsins. Lið ná ákveðnum árangri með sameiginlegu framlagi liðsmeðlima. Lið er sem sagt hópur einstaklinga sem bæta hvern annan upp með færni sinni og skuldbinda sig sameiginlegu markmiði og nálgun á viðfangsefninu, þar sem liðsmeðlimir bera sameiginlega ábyrgð á niðurstöðunni. Yfirleitt er sterkari samsömun á milli einstaklinga liðs heldur en einstaklinga innan hóps. (Forsyth, 2010; Hughes o.fl., 2012; Katzenback og Smith, 1993; Kjartan Maack, 2011). Lið geta verið margs konar og þjóna mismunandi tilgangi eftir því hvers eðlis liðshópurinn er. Af handahófi mætti nefna að lið er að finna í herþjónustu, í skólustarfi, innan fyrirtækja og annarra stofnana, í rannsóknarstarfi, frístundastarfi og ekki síst í íþróttum. Greina má á milli liða eftir því hvort um sé að ræða lið sem vinna úr upplýsingum eða lið sem skipuleggja og framkvæma. Hér eru íþróttalið sérstaklega tekin fyrir en þau hafa verið flokkuð sem athafnalið eða teymi. Helsta einkenni

þeirra er að þau eru sérhæfð og þarfnast mikillar samvinnu og samhæfingar til að skila árangri (Forsyth, 2010; Kjartan Maack, 2011).

### **2.6.1 Liðsforysta – Þjálfarar sem leiðtogar**

Liðsforysta getur verið margslungið og flókið fyrirbæri. Forysta getur skipt sköpum þegar kemur að markvirkni liða, drifkrafti og samstillingu. Jafnframt skiptir forysta miklu máli þegar kemur að hvatningu liðs. Leiðtogar liða fá liðsmeðlimi til þess að vinna ötullega að markmiðum sínum, fyrir sínar eigin sakir og árangur liðsins í heild, og fá liðið til að vinna sem heild og trúna að markmið liðsins geti náðst (Forsyth, 2010).

Hægt er að líta á íþróttalið sem hvert annað lið, t.d. innan fyrirtækja og þá má bera þjálfara liðsins saman við leiðtoga innan fyrirtækis. Leiðtogar íþróttaliða, rétt eins og leiðtogar á öðrum sviðum, þurfa að búa yfir ákveðinni forystuhæfni til þess að ná framúrskarandi árangri. Þjálfun íþróttaliða snýst ekki aðeins um tæknileg atriði í viðkomandi íþróttagrein og að bæta líkamlega færni. Framúrskarandi þjálfari þarf að búa yfir leiðtogahæfileikum. Hlutverk þjálfara geta verið margs konar en auk þess að stjórna tæknilegum atriðum, taktík og líkamspjálfun, þá eru ýmis hlutverk sem þjálfari gegnir og einkenni sem hann hefur sem tengja má leiðtogafærni. Hér ræðir t.d. um hæfni til að hvetja liðsmenn, hrífa þá með sér og fá þá til að vinna í sameiningu að sameiginlegum tilgangi eða markmiði. Þjálfarinn hefur jafnframt mikil áhrif á andlegan undirbúning leikmanna (Laurent & Bradney, 2007; Cummins o.fl., 2015). Það er e.t.v. til marks um mikilvægi þátta er tengjast forystu að oft eru þjálfarar íþróttaliða látnir taka pokann sinn þegar þeir eru hættir að „ná til leikmanna“ eins og sagt er, frekar en ástæðan sé að faglegri færni þeirra, í þröngum skilningi þess orðs, sé áfátt. Þjálfarastarf felur í sér mikil og oft á tíðum kappsöm samskipti og þættir tilfinningagreindar sem ræddir voru í kafla 2.4 varða leiðtogahæfileika þjálfara. Ákjósanlegir eiginleikar þjálfara eru t.d. góð samskiptahæfni, geta og hæfni til skynsamlegra og vandaðra ákvarðana og hæfni til að leysa úr ágreiningi. Jafnframt er mikilvægt að þjálfarar kunni að meta og taki tillit til þarfa og markmiða annarra en sjálf síns. Færni í samskiptum skiptir miklu máli og að geta hlustað á aðra, og einnig getur skipt miklu máli að þjálfarar séu færir um að sýna liðsmönnum samkennd. Traust skiptir einnig miklu máli, þ.e. að traust sé milli þjálfara og liðsmanna (Baker og Nunes, 2003).

Hlutverk þjálfara geta verið stjórnunarlegs eðlis, eins og að skipuleggja, gera áætlanir, velja liðsmeðlimi, sinna almannatengslum og fleira því um líkt. Þó geta aðrir aðilar sinnt þessum störfum en það sama verður ekki sagt um hlutverk þjálfarans sem leiðtoga liðsins. Hlutverk þjálfara sem leiðtogi er ekki síður mikilvægt og má segja að hans mikilvægasta hlutverk sé ekki síst að hafa áhrif á einstaklinga þannig þeir vinni sem ein heild að settum markmiðum. Mikilvægi þjálfarans sem leiðtogi liðs undirstrikast einna helst í því að það kemur enginn í stað hans þegar kemur að hvatningu og að hafa áhrif á hugsunarhátt og samvinnu liðsmanna (Chelladurai og Saleh, 1980). Í hópíþróttum er það þjálfarinn sem er formlegur leiðtogi liðsins. Góður leiðtogi íþróttaliðs sér til þess að liðsmenn sínir fái viðeigandi og góða þjálfun, hann styður liðsmenn sína og hefur áhrif á hvatningu þeirra í því augnamiði að markmiðum um sigur verði náð. Einnig má segja að hlutverk þjálfarans sé að hjálpa liðsmönnum að nýta hæfileika sína eins og best verður á kosið, ná því besta fram hjá hverjum og einum, og þannig ná sem bestum árangri. Mikilvægt er að átta sig á að hlutverk þjálfarans er ekki einungis að undirbúa liðsmenn sína líkamlega og að sjá um tæknileg atriði heldur gegnir þjálfarinn veigamiklu hlutverki í hvatningu og andlegum undirbúningi og stuðningi (Vella o.fl., 2010). Þó að hér sé eingöngu fjallað um þjálfara sem leiðtoga þá er vert að nefna að árangursrík lið hafa iðulega fleiri leiðtoga en þjálfara í sínum röðum. Hér ræðir um leiðtoga í hópi liðsmanna en það er kappsmál fyrir keppnislíð að slíkir aðilar séu í liðum. Þetta er ekki síst mikilvægt þegar um ræðir hópíþróttir eins og knattspyrnu, handbolta og körfubolta þar sem leikurinn er að hluta til úr höndum þjálfara þegar flautað hefur verið til leiks.

### **2.6.2 Hvatning**

Hæfni til þess að kveikja áhuga og hvetja aðra er grundvallarhæfni leiðtogamennsku og hefur mikil áhrif á það hvernig árangur næst. Mikilvæg hlutverk leiðtoga eru að hafa áhrif á aðra og búa til samstillt lið sem vinnur markvisst saman að settum markmiðum. Það hvernig leiðtogum tekst að hvetja fylgjendur sína hefur mikil áhrif á hvernig árangurinn verður. Góð og ákjósanleg hvatning leiðtoga, sem skapar ánægða fylgjendur sem fá drifkraft fyrir tilstuðlan hvatningar leiðtogans, snýst að verulegum hluta um það að skilja aðra. Flestir sem rannsakað hafa hvatningu tengja hugtakið við kraft og ákefð, marksækni og stefnuvísí, og seiglu og úthald (Hughes o.fl., 2012). Hvatning er tilfinning sem drífur einstakling áfram í ákveðna átt og fær hann til að hegða sér á ákveðinn hátt og endurtaka



ákveðna hegðun. Einstaklingurinn getur verið drifinn áfram af ýmsum hvötum, svo sem trú, vilja, venjum, tilfinningum, eðlishvöt, drifkrafti eða einhverju öðru, en hver sem hvötin er þá fær hún einstaklinginn til að framkvæma einhvern verknað (Forsyth, 2010).

Hvatning er lykilþáttur ef ná á árangri í íþróttum. Ýmsir aðilar geta átt þátt í hvatningu íþróttamanns en þjálfarinn skipar þar yfirleitt afar stóran og mikilvægan sess. Þjálfarinn gegnir veigamiklu hlutverki í að hafa áhrif á hvatningu íþróttamanna sinna og skuldbindingu þeirra til liðsins (Vallerand, 2007). Þjálfarinn hefur jafnframt mikið um það að segja hvernig umhverfi og andrúmsloft hann skapar og hvort það hafi hvetjandi áhrif á íþróttamennina eða ekki (Pensgaard og Roberts, 2002; Roberts, Treasure og Conroy, 2007). Mageau og Vallerand settu fram líkan sem ætlað er að útskýra á hvaða hátt þjálfarinn hefur áhrif á hvatningu íþróttamanna. Samkvæmt þeim kollegum hefur þjálfarinn aðallega áhrif á hvatninguna í gegnum tjáskipti og boðmiðlun sem hann hefur við íþróttamennina sem eru undir hans stjórn. Af hálfu þjálfara getur atferli hans falið í sér margs konar stuðning við sjálfstæði einstaklinganna, skipulag til að vinna eftir og að sýna íþróttamönnum áhuga og umhyggju. Allt í því augnamiði að hafa þau áhrif að íþróttamennirnir skynji að þeir séu sjálfstæðir, færir í flestan sjó og mikilvægur hlekkur í sterkri keðju. Skynjun af þessu tagi af hálfu íþróttamanns leiðir til þess að hann hvetur sjálfan sig áfram til dáða (Mageau og Vallerand, 2003; Vallerand, 2007).

Þjálfarinn getur með hegðun sinni og samskiptum við leikmenn haft áhrif á bæði innri og ytri hvatningu en báðar þessar tegundir hvatningar eru mikilvægar á sinn hátt í íþróttum. Innri hvatning er sú hvatning sem fær einstakling til að taka þátt (í athöfn) vegna gleðinnar og ánægjunnar sem þátttakan veitir honum. Íþróttamaður sem finnur þess háttar hvatningu mun hafa mikinn vilja til að taka þátt vegna ánægjunnar sem þátttakan veitir honum. Ytri hvatning er af öðru tagi en hún fær íþróttamanninn til að taka þátt vegna einhverra ytri áhrifa. Þau áhrif geta t.d. verið þrýstingur frá öðrum til þátttöku, laun eða önnur verðlaun sem íþróttamaðurinn fær fyrir þátttöku eða vegna skuldbindinga eða væntinga annarra (Mageau og Vallerand, 2003).

### **2.6.3 Samvinna**

Samvinna er gríðarlega mikilvæg í hvers kyns liðsvinnu, og ekki síst í liðsíþróttum. Samvinna gengur út á það að meðlimir liðsins sameina þekkingu sína, hæfni, getu og annað sem nýtist liðinu í gegnum samstilltar aðgerðir, með það að markmiði að ná

ákveðinni útkomu eða niðurstöðu. Sálfræði- og atferlislegir þættir skipta máli þegar kemur að samvinnu þar sem hún snýst að stórum hluta um samskipti milli liðsmeðlima. Lið getur samanstðið af mörgum hæfileikaríkum einstaklingum, en það þarf ekki endilega að þýða að liðsvinna skili árangursríkri útkomu. Einstaklingarnir þurfa að vinna saman þannig að kraftar og hæfni hvers nýtist liðinu til að hámarka árangur liðsvinnunnar. Setja þarf markmið fyrir liðið, ákveða þarf vinnumynstur og vinnulag, og þróa þarf ákveðin liðseinkenni innan hópsins. Liðsmeðlimir þurfa að læra að samhæfa aðgerðir sínar, og alla spennu og allan ágreining þarf jafnframt að koma auga á og taka þarf á því til að liðið geti unnið sem best saman. Allir þurfa að toga í sömu átt. Í hópíþróttum er verið að vinna að ákveðnu markmiði saman, og því skiptir samvinna og samhæfing hópsins miklu máli. Lykillinn að árangri liðsins liggur gjarnan í samvinnu liðsins. Hægt er að vera með hóp hæfileikraríkra leikmanna en ef þeir vinna ekki vel og rétt saman þá er ekki líklegt að góður árangur náist. Hlutverk leiðtogans í samhæfingu liðsins og að fá hópinn til að vinna saman er mikilvægt (Forsyth, 2010; Eccles og Tenenbaum, 2007). Sýnt hefur verið fram á að þjálfarinn hefur áhrif á hvernig samstilling og samvinna er innan liðsins og aðferðir hans og hvernig honum tekst til við að fá liðið til að vinna saman getur skipt sköpum um það hvernig árangur næst. Rannsóknir hafa sýnt að þjálfarar sem eru ekki kaldranalegir og sýna meiri persónulega hlýju skapa betri samvinnu og liðsanda meðal liðsmanns sinna (Shields, Gardner, Bredemeier & Bostro, 1997; Turman, 2003).

### 3 Aðferðafræði

Í þessum kafla er fjallað um aðferðafræðina sem notuð var í rannsókninni. Jafnframt verður gerð grein fyrir vali á þátttakendum, gagnaöflun og framkvæmd rannsóknar og úrvinnslu gagna. Viðfangsefni rannsóknarinnar var að rannsaka hlutverk þjálfarans sem leiðtoga og mikilvæga þætti er varða forystu við þjálfun liða. Eigindleg aðferðafræði þótti vel til þess falinn að fá dýpri skilning á viðfangsefninu. Fyrirbærafræðileg nálgun innan eigindlegrar aðferðar var síðan notuð sem rannsóknaraðferð.

#### 3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Til þess að leita svara við rannsóknarspurningu verkefnisins var eigindleg rannsóknaraðferð notuð. Eigindleg rannsóknaraðferð leggur áherslu á að einstaklingurinn sé túlkandi veruleikans. Gagna er aflað um það hvernig fólk túlkar umhverfi sitt og aðstæður og reynt er að skilja þá merkingu sem fólk leggur í líf sitt og aðstæður. Sjónum er beint að daglegu lífi, hugsunum og athöfnum fólks. Í eigindlegum rannsóknum setur rannsakandinn, að því marki sem hægt er, til hliðar eigin skoðanir, viðhorf, trú og fyrirframhugmyndir og öll sjónarhorn eru jafn mikilvæg og verðug rannsóknar. Hægt er að nota mismunandi aðferðir við eigindlega rannsókn svo sem viðtalsrannsóknir, rýnihópa, þátttökuathuganir og fleiri. Stuðst er við lítil úrtök og gagnaöflun er í formi samstals á milli rannsakanda og viðmælanda og viðtalsaðferðir eru sveigjanlegar og óstaðlaðar. Þær eru þó kerfisbundnar, krefjast nákvæmni og fylgja ákveðnum reglum. Spurningar og svör eru ekki á stöðluðu formi, heldur miða að því að fá viðmælendur til að lýsa reynslu sinni og upplifun, og útkoman er ekki tölulegur samanburður heldur hugtök eða þemu sem lýsa því hvað er sameiginlegt með reynslu eða upplifun mismunandi einstaklinga. Markmiðið er að læra að skilja veröldina eins og þátttakendur rannsóknar skilja hana (Sigríður Halldórsdóttir, 2013a; Snape og Spencer, 2003).

Tilgangur rannsóknarinnar var að skyggast inn í heim þjálfara hópíþróttaliða. Ákjósanlegt var að velja eigindlega rannsóknaraðferð til þess að fá skilning á sýn þeirra og reynslu. Tekin voru viðtöl við nokkra þjálfara til að dýpka skilning rannsakanda á viðfangsefninu. Í eigindlegri rannsókn er hægt að notast við ýmsar nálganir og var ákveðið að velja fyrirbærafræði sem rannsóknaraðferð en henni verða gerð nánari skil í næsta kafla.

### 3.1.1 Fyrirbærafræði

Hægt er að nota ýmsar aðferðir innan eigindlegra rannsókna og var hér valið að notast við fyrirbærafræðilega rannsóknaraðferð. Þá er ákveðið fyrirbæri skoðað og reynt er að öðlast meiri skilning og þekkingu á því með því að fá innsýn í reynslu einstaklinga á þessu fyrirbæri eða hugmynd sem til skoðunar er. Fyrirbærafræðileg aðferð reynist vel til að lýsa mannlegri reynslu (Creswell, 2012). Þegar fyrirbærafræðileg aðferð er notuð er einblínt á að útskýra og lýsa hvað er sameiginlegt með tiltekinni reynslu þátttakenda rannsókna og er tilgangurinn að ná dýpri skilningi á fyrirbærinu sem er til rannsókna. Reynt er að koma auga á þemu til að lýsa fyrirbærum og reynslu fólks. Það má því segja að kjarni fyrirbærafræðinnar sé að skilja merkingu fyrirbæra og greina ákveðin þemu með því að sjá bæði það sem er sameiginlegt í reynslu einstaklinga og það sem er frábrugðið. Fyrirbærafræði snýst um að rannsaka reynslu fólks með opnum huga og mikilvægt er að leggja til hliðar fyrirframgerðar hugmyndir í þeirri viðleitni. Þar sem fyrirbærafræðin snýst um að rannsaka fyrirbæri úr frá sjónarhóli þeirra sem hafa tiltekna reynslu og að lýsa mannlegri reynslu eins og hún er upplifuð, er mikilvægt að átta sig á að mannlega reynslu er ekki hægt að mæla eða gera tilraunir með. Tilgangurinn er að reyna að skilja hana en frásögn um mannlega reynslu getur veitt verðmætar upplýsingar sem rannsakandinn á erfitt með að fá með öðrum hætti. Rannsakandinn þarf ætíð að muna að þátttakendur eru fáir og markmið rannsókna er aldrei að alhæfa um þýðið út frá úrtakinu heldur að fá skilning og sýn á mannlega reynslu, dýpka skilning og auka þekkingu á fyrirbærinu (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b).

### 3.1.2 Þátttakendur

Þegar þátttakendur í fyrirbærafræðilegri rannsókn eru valdir er mikilvægt að huga að því að það séu einstaklingar sem hafi persónulega reynslu af því fyrirbæri sem rannsaka á og hafi áhuga og getu til að lýsa reynslu sinni. Úrtaksaðferðinni sem að jafnaði er beitt í fyrirbærafræðilegum rannsóknum er tilgangsurttak (e. purposive sampling) en þá eru þátttakendur valdir út frá tilgangi rannsókna. Venjulega er um 5-15 þátttakendur að ræða í rannsókn af þessu tagi (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b). Þar sem tilgangur rannsókna var að fá dýpri skilning á hlutverk þjálfara í liðsíþróttum og þætti sem þeir leggja áherslu á þótti viðeigandi að velja einstaklinga sem hafa reynslu af þjálfun hópliðs og sem náð hafa góðum árangri með lið sitt eða lið sín. Því var notast við tilgangsurttak við

öflun þátttakenda í rannsóknina og voru einstaklingar valdir sem höfðu persónulega reynslu af rannsóknarefninu og sem voru taldir geta gefið góðar upplýsingar um viðfangsefnið og miðlað sinni þekkingu og reynslu. Úrtakið var valið út frá tilgangi rannsóknarinnar og voru skilyrðin að vera eða hafa verið þjálfari hópíþróttaliðs. Jafnframt má geta þess að um var að ræða viðmælendur sem hafa náð afar góðum árangri sem þjálfarar. Þeir hafa til að mynda unnið Íslands- og Bikarmeistaratitla héraendis og einnig hefur einn viðmælenda náð framúrskarandi árangri með lið á erlendri grundu. Þátttakendur rannsóknarinnar voru núverandi og fyrrverandi þjálfarar í liðsþróttum, og hafa þeir allir reynslu af þjálfun félagsliðs og sumir viðmælenda höfðu jafnframt þjálfað landslið með frábærum árangri. Rætt var við 4 íslenska þjálfara hópliða, sem annað hvort höfðu reynslu af þjálfun knattspyrnuliða eða handknattleiksliða. Þjálfararnir sem heild höfðu bæði reynslu af þjálfun íslenskra og erlendra liða. Allir höfðu þeir þjálfað íslensk lið nema einn sem einungis hefur þjálfar erlend lið. Allir þátttakendur höfðu jafnframt mikla reynslu sem leikmenn íþróttarinnar sem þeir þjálfu eða hafa þjálfað. Rannsakandi taldi aðilana sem valdir voru geta veitt góða og hreinskipta sýn á hlutverk sitt sem þjálfarar og leiðtogar íþróttaliðs.

Haft var samband við tvo viðmælendur í gegnum tölvupóst og hringt var í tvo viðmælendur. Tilgangurinn rannsóknar var útskýrður stuttlega og óskað var eftir viðtali. Allir tóku vel í að veita viðtal. Viðtöl fóru fram í fundarherbergjum á vinnustöðum viðmælenda og eitt viðtalið fór fram í íþróttahúsi. Rannsakandi lofaði trúnaði og nafnaleynd og var þátttakendum því gefinn bókstafur þegar vísað er í frásagnir þeirra.

### **3.1.3 Gagnaöflun og úrvinnsla gagna**

Viðtöl voru notuð sem gagnaöflunaraðferð í rannsókninni en það er öflugasta aðferðin til að svara þeirri rannsóknarspurningu sem sett var fram. Gagnaöflun fólst því í samræðu rannsakanda og viðmælenda sem tóku þátt í rannsókninni. Sú viðtalsaðferð sem þótti henta best til að afla gagna í samræmi við megináherslur rannsóknarinnar var að taka hálfopin viðtöl (e. semi-structured interviews). Þau gefa viðmælenda kost á að tjá sig nokkuð frjálst og óhindrað en þó er ákveðnum viðtalsramma fylgt. Rannsakandi hafði samið spurningar til að hafa til hliðsjónar í viðtölum og til að leiða samtalið áfram. Rannsakandi hafði spurningar nokkuð einfaldar og forðaðist fræðiheiti og leiðandi spurningar en spurningar voru þó samdar með rannsóknarviðfangsefnið í huga.

Viðtalsspurningum var fylgt í gegnum viðtalið en því var þó leyft að flæða óhindrað. Ef rannsakandi sá tækifæri í að spyrja frekar út í einhver atriði sem komu til tals sem voru ekki í viðtalsrammanum, var það gert. Með því að hafa viðtalið ekki of skipulagt og fyrirframákveðið gafst viðmælendum kostur á að tjá sig óhindrað og segja frá reynslu sinni og upplifun á sinn hátt. Í viðtölum eigindlegra rannsókna þarf rannsakandi að hlusta vel á viðmælandann og leyfa honum að stjórna ferðinni að vissu marki til að viðtalið endurspegli sem best upplifun hans á efninu sem er til rannsókna. Þar sem aðstæður og það samhengi sem atburðir og reynsla verða til í eru mismunandi þá eru viðtölin mismunandi frá einum þátttakanda til annars og innihaldið ekki nákvæmlega það sama í einni og sömu rannsókninni þó viðfangsefnið sé það sama (Sigríður Halldórsdóttir, 2013a; Snape og Spencer, 2003).

Tekin voru 4 hálfopin viðtöl á tímabilinu 15. apríl - 26. apríl 2016. Viðtölin fóru fram þar sem viðmælendur óskuðu eftir að þau færu fram. Hvert viðtal tók tæplega klukkustund. Í upphafi viðtals kynnti rannsakandi sig og greindi frá viðfangsefni ritgerðarinnar og markmiði rannsóknarinnar. Einnig var fengið leyfi frá viðmælendum til þess að taka viðtölin upp og voru þeir látnir vita að fyllsta trúnaðar yrði gætt og að gögnum yrði eytt eftir að rannsókn væri lokið. Viðtölin voru síðan afrituð orðrétt eftir á.

Þegar viðtöl höfðu verið afrituð hófst vinnan við að greina þau og túlka. Í fyrirbærafræði er gjarnan talað um þrjú skref við úrvinnslu gagna og var notast við þessi skref við úrvinnslu og túlkun gagnanna. Þessi skref eru lýsing (e. description), samþætting (e. reduction) og túlkun (e. interpretation) og gera þau rannsakanda kleift að auka skilning sinn á upplifun viðmælenda (Orbe, 1998; Smith og Martinez, 2006).

Fyrsta skrefið, lýsing, snýst um að kalla fram upplifunina. Á þessi stigi þarf rannsakandi að tryggja að hann sé meðvitaður um eigin skoðanir og reynslu og hann verður að setja sínar eigin skoðanir á fyrirbærinu til hliðar. Þannig er komið í veg fyrir að rannsakandi hafi áhrif á rannsóknina. Á þessu stigi er gögnum safnað með samræðum við viðmælendur og eru þau viðtöl síðan afrituð. Rannsakandi verður meðvitaðri um fyrirbærið með því að skrifa þau niður (Orbe, 1998; Smith og Martinez, 2006). Eftir að hafa skrifað viðtölin niður las rannsakandi nokkrum sinnum yfir þau og punktaði hjá sér það sem honum þótti mikilvægast og var það undirbúningur fyrir næsta skref sem er samþætting. Í samþættingunni er kafað dýpra í viðtölin. Rannsakandi les þau endurtekið yfir og reynir að koma auga á hvað er mikilvægt og hvað er síður mikilvægt. Rannsakandi rýnir í gögnin

og reynir að setja sig í spor viðmælandans og skilja hans upplifun. Á þessu stigi byrjar rannsakandi að greina ákveðin þemu en þá eru þættir sem taldir eru mikilvægir fyrir rannsóknina dregnir fram og sjónum beint að þeim (Lanigan, 1988; Orbe, 1998). Þriðja og síðasta skrefið er túlkun gagna og er reynt að komast að merkingu þeirra upplýsinga sem koma fram í gögnum. Hér þarf rannsakandi að kafa ennþá dýpra í gögnin og skoða þau þemu sem komin eru fram. Þemun eru skoðuð og merking þeirra dregin fram. Þetta skref er hin eiginlega niðurstaða rannsóknar. Eftir að hafa farið í gegnum þessi þrjú skref þá er rannsakandi undirbúinn til þess að túlka niðurstöðuna (Orbe, 1998; Smith og Martinez, 2006).

## 4 Niðurstöður

Í niðurstöðukaflanum mun rannsakandi gera grein fyrir og túlka niðurstöðu rannsóknarinnar. Þemu sem rannsakandi greindi við úrvinnslu og greiningu á gögnum hafa verið dregin saman og verða kynnt og túlkuð. Alls voru 6 meginþemu greind og voru undirþemu greind undir einu þeirra. Þemun eru eftirfarandi: 1) Tvíþætt hlutverk - leiðtogi og stjórnandi, undirþemu: I) agi og skipulag og II) leiða í ákveðna átt eða að marki 2) Framtíðarsýn og stefna 3) Mikilvægi félagslega þáttarins 4) Samvinna og liðsheild er lykillinn 5) Stjórna aðstæðum 6) Hvatning og örvun

### 4.1 Tvíþætt hlutverk – leiðtogi og stjórnandi

Þegar viðmælendur voru beðnir um að lýsa hlutverki sínu sem þjálfari liðs töluðu þeir um tvíþætt hlutverk sitt, annars vegar sem stjórnandi og hins vegar sem leiðtogi. Þegar rætt var við viðmælendur var hægt að greina annars vegar hlutverk sem eru stjórnunarlegs eðlis og hins vegar hlutverk hans sem leiðtogi sem hrifur liðið með sér og blæs byr í brjóst í blíðu og stríðu.

#### 4.1.1 Agi og skipulag

Tvö atriði sem viðmælendur leggja áherslu á eru agi og skipulag en þessi tvö hugtök má tengja við stjórnunarlegt hlutverk viðmælenda. Þjálfararnir töluðu um sinn þátt í að setja upp plan, skipuleggja æfingar, setja fram leikskipulag, þjálfra líkamlega þáttinn, fylgjast með andstæðingnum og fleira því um líkt. Eins og A hefur á orði um hlutverk sitt : „En svo er hin hliðin, stjórnendahlutverkið, sem er eiginlega meira bara þjálfarinn og þar ertu meira í svona dagsdaglegri framkvæmd, útvega æfingar, hvað það er sem þú vilt fá fram á æfingum, skipuleggja þær og tímasetja þær“. Viðmælandi C hafði þetta að segja um hlutverk sitt sem stjórnanda liðs:

...Þú leggur upp með, miðað við mannskapinn sem þú hefur, leikskipulag, þjálfun, alla þessa líkamlegu þætti sem leikmaðurinn þarf. Þú þarft að leggja inn leiðskipulag miðað við hvaða lið þú ert að spila við, þú þarft að fylgjast með andstæðingnum, þú þarft að skoða þína leikmenn, veikleika og styrkleika og það sem ég get nýtt mér í fari leikmanna [...] Sem þjálfari þá er þetta að stjórna æfingum, koma með ákveðnar reglur og aga og þú þarft að vera skipulagður og skoða mótherja og liðið og svona...

Einnig nefndu viðmælendur hlutverk sitt í að halda utan um hópinn og sjá til þess að allir séu í standi eins og það er orðað.



#### 4.1.2 Leiða í ákveðna átt eða að marki

Þegar kemur að leiðtogahlutverkinu þá höfðu viðmælendur á orði að hlutverkið feli í sér að hafa áhrif á leikmenn, veita þeim innblástur, taka þá með í ákveðna vegferð, skapa og miðla framtíðarsýn og móta stefnu. Þessi atriði eru í samræmi við það sem fræðin um leiðtogahlutverkið hafa boðað, þ.e. að leiðtogi hafi áhrif á fólk, hrífi það með sér og leiði fylgjendur sína í átt að markmiðum (Northouse, 2013; Sigurður Ragnarsson, 2011). Viðmælandi B lýsti hlutverki sínu svohljóðandi:

...Ég lít á mitt hlutverk svolítið svona sem „inspiration“, reyna að hafa áhrif á þá, reyna að ná til þeirra, reyna að fá þá til að vinna saman [...] Það felst kannski svolítið í því svona að gefa tóninn og reyna að hafa áhrif á þeirra viðmót, hvernig þeir nálgast hlutina, hversu miklar trú þeir hafa á sjálfum sér og liðinu og gefa þeim ramma til að vinna innan. Gefa þeim einhverja stefnu og hafa áhrif á það að þeir fíli sig vel þannig þeir nái því besta út úr sjálfum sér.

Orð viðmælanda C voru af svipuðum toga en hann lýsti því svona: „Þú leiðir hópinn og leiðir hann á ákveðnar slóðir og í ákveðið umhverfi sem þú vilt að hann sé í og reynir að sýna fram á hvernig hlutirnir eiga að vera“.

Frásögn viðmælanda styður við það sem fræðimenn hafa rætt um varðandi muninn á stjórnanda og leiðtoga. Af frásögn viðmælanda að dæma er um tvíþætt hlutverk þjálfarans að ræða, stjórnunar- og leiðtogahlutverk, og eru þau bæði mikilvæg á sinn hátt. Kotter, sem sérstaklega rannsakaði muninn á stjórnendum og leiðtogum hélt því fram að um tvö mismunandi hlutverk væri að ræða og var þar í skoðanaliði með Bennis og Nanus. Framangreindir fræðimenn sögðu að stjórnandi sæi til þess að allt væri í röð og reglu og tækist á við verkefni með góðu skipulagi og festu og nái fram stöðugleika. Hlutverk leiðtogans væri hins vegar að hafa áhrif á og leiða fylgjendur í ákveðna átt, fást við breytingar og stefnu og að búa til framtíðarsýn sem leiði fram breytingar (Kotter, 1990; Bennis og Nanus, 1985). Nokkrir viðmælendur nefndu mikilvægi þess að leiðtogi liðsins sé fyrirmynd. B komst svo að orði:

...Mér hefur alltaf fundist vera talsvert atriði að þú, þó þú sért þjálfari, að þú sér fyrirmynd í öllu. Þannig að þú sér líka í standi, andlega vel upplagður, agamálin eiga líka við um þig og þú átt líka að vera í formi segi ég, þrátt fyrir að þú sért þjálfari. Þjálfararnir þurfa að hafa einhverja línu í þessu líka...

Hér er afstaðan sú að eftir höfðinu dansi limirnir og að leiðtogi þurfi ekki síður að ganga á undan með góðu fordæmi og iðka það sem hann predikar.

## 4.2 Framtíðarsýn og stefna

Framtíðarsýn og stefna eru atriði sem viðmælendur leggja áherslu á við þjálfun liða sinna og þar koma markmið mikið við sögu. Þjálfarinn þarf að leggja línurnar varðandi það hvert stefnt er þó að leikmenn taki þátt í því. En Warren Bennis tilgreindi einmitt framtíðarsýn sem einn af grundvallarpáttum leiðtogahæfni og lagði áherslu á að leiðtogar hafi skýra og greinargóða hugmynd um hvert þeir stefna (Bennis, 1989). Viðmælendur töluðu um að sem þjálfari þá værir þú að leiða liðið inn á ákveðnar slóðir og í ákveðna vegferð. Og þá skiptir máli að hafa markmið og stefnu. En rannsóknir hafa einmitt sýnt að þjálfarar hafa áhrif á markmiðssetningu íþróttamanna sinna og stefnu þeirra (Cummins o.fl., 2015). Viðmælandi A komst svo að orði:

...Við þurfum að skilgreina verkefnið, við þurfum að skilgreina árangurinn og við þurfum að skilgreina þá eiginleika og hæfileika sem við þurfum að temja okkur til að ná þessum árangri. Svo ferðu að leiða planið í framhaldi af því, þannig ég byrja svona á þessu huglæga sem leiðir okkur inn á markmiðin, heildarmarkmiðin, undirmarkmiðin, starfsmarkmiðin, alla þessa markaðssetningu sem skiptir svo miklu máli. En ef hún á ekki einhverja sýn, einhverja gildislega sýn sem hægt er að samsama við, þá brotna oft markmiðin...

Viðmælandi C hafði þetta að segja: „Þú leiðir hópinn og leiðir hann á ákveðnar slóðir og inn í ákveðið umhverfi sem þú vilt að hann sé í og reynir að sýna fram á hvernig hlutirnir eiga að vera“.

Út frá frásögn viðmælenda má ætla að þeir leggi áherslu á að hafa skýra sýn og stefnu sem hópurinn vinnur í átt að og eftir, og að þeirra hlutverk sé að leiða hópinn í þeirri vegferð.

Rannsakanda þótti áhugavert að vita hvort að leikmenn fengju að koma með sín sjónarmið. Viðmælendur voru allir á því máli að svo væri að einhverju marki. Viðmælendur voru þó ekki alveg sammála um hversu langt ætti að ganga í þeim efnum. Viðmælandi B sagði : „Ég gef mönnum alveg rúm til að ræða málin og svona innan liðsins en ég er svolítið mikið fyrir það að ráða samt. Ég vil gefa línuna, og svo er ákveðið frjálsræði innan þess ramma“.

Viðmælandi C taldi mikilvægt að leyfa leikmönnum að vera með í ráðum og gefa þeim tækifæri á að koma með sín sjónarmið. C lýsti upplifun sinni svona:

...Hjá okkur eru t.d. einstaklingsviðtöl þar sem einstaklingarnir setja sér markmið og síðan eru sett markmið fyrir hópinn. Síðan þurfa einstaklingar eða vilja oft tala við þjálfarann útaf einhverju og koma sínu á framfæri og það er mjög mikilvægt að þeir fái það. Þó þú sért ekkert alltaf sammála og þá þarftu líka bara að segja það. En það er nauðsynlegt að hlusta...

Skoðun viðmælanda A á því hvort leikmenn fengju að hafa áhrif með sínum sjónarmiðum og skoðnum var svo hljóðandi: „Ég legg mikið upp úr því og leikmenn hafa oft á tíðum miklu meiri skilning á því hvað þarf að leysa hverju sinni“.

Viðmælandi D talaði um að tímarnir hefðu breyst og í dag væri það þannig að það þyrfti að hafa leikmenn með í ráðum:

...Þetta hefur breyst talsvert í íþróttunum og ég held það sé lykilatriði að allir fái að tjá sig, allir fái að segja hvað þeim finnst. Ákvörðun getur verið tekin síðan af leiðtoganum sjálfum í kjölfarið eða með leikmönnum, þannig það er þá tekin sameiginleg ákvörðun. Báðir möguleikar eru opnir, það bara fer svolítið eftir hópnum hvernig þú vinnur með það...

Þó viðmælendur væri allir sammála um að gefa þyrfti ákveðið vald til leikmanna þá var misjafnt hversu mikið þeim fannst að leikmenn ættu að hafa áhrif og að hversu miklu marki skoðanir leikmanna ættu að hafa áhrif á stefnu. Að þessu leyti má því segja að viðmælendur hafi tileinkað sér mismunandi stjórnunarstíl eða a.m.k. afstöðu til þátttöku fylgjenda.

### **4.3 Stjórna aðstæðum**

Eins og komið hefur fram þá skipta aðstæður og kringumstæður hverju sinni máli þegar kemur að því að veita forystu og hafa áhrif á fylgjendur sína. Jafnframt skiptir máli hverjir og hvernig fylgjendurnir hverju sinni eru (Northouse, 2013; Sigurður Ragnarsson, 2011). Áhugavert var að heyra skoðanir viðmælanda á því mikilvæga hlutverki sem þeir hafa þegar kemur að því að hafa áhrif og stjórna í ákveðnum aðstæðum sem koma upp. Flestir voru þeir sammála um að þeir þyrftu að stíga fram bæði þegar illa gengur og þegar vel gengur. Þegar illa gengur þá þarf að snúa hlutunum við og er það þjálfarinn sem hefur mest um það að segja hvort og þá hvaða breytingar eigi að gera. Í þannig aðstæðum er mikilvægt að þjálfarinn taki forystuna og leiði hópinn í gegnum þær breytingar sem þörf er á til að snúa genginu við. Oft þarf að hafa áhrif á hvatningu leikmanna og andlegu hliðina og töluðu viðmælendur um að það fer eftir hvaða hóp þú ert með í höndunum og hverjar aðstæður eru, hvernig bregðast á við hverju sinni. Eins og C hefur á orði: „Þetta er

ofboðslega misjafnt eftir því hvar og hvern þú ert að þjálf. Þú getur ekki gert sömu kröfur alltaf“. Viðmælandi D lýsti upplifun sinni svona:

...Þetta er svolítið trikkí þegar illa gengur, hvernig þú átt að haga þér. Ég held að það sé ekki ein formúla sem að virkar, ég held það fari svolítið eftir hópnum sem þú ert með. Í einhverjum tilvikum borgar sig að tala yfir hópinn og vera grimmur, oft tala um að vekja mannskapinn með einhverjum massívum ræðum. Í sumum tilvikum borgar sig að taka einn og einn og fara yfir málin...

Fleiri viðmælandur töluðu um að það sé misjafnt hvernig taka eigi á aðstæðum hverju sinni og að það skipti máli hvernig hópurinn er hverju sinni, það þurfi að greina aðstæður og ástandið hverju sinni.

Viðmælandur nefndu að þegar vel gengur væri ekki síður mikilvægt og yfirleitt flóknara að meðhöndla aðstæður. Þá þurfi að stjórna leikmönnum þannig þeir haldi fókus og yfirvegum, halda þeim við efnið. Eins og B hafði á orði: „Þá er maður að stýra þeim í áttina í að halda þeim á jörðinni, halda fókus, einbeitingu og svona“. Viðmælandi D var sömu skoðunar:

[...] Að menn fari ekki frammúr sér og gleymi ekki hlutverkinu. Þú veist þessir frasar: Þið eruð ekki búin að vinna neitt enn, þú ert kannski í góðri stöðu í deildinni, jafnvel toppnum, en það er ekkert komið í hús og það er kúnst útaf fyrir sig að halda mönnum fókuseruðum á verkefninu, að þeir fari ekki að halda að þetta komi bara af sjálfu sér...

Á spennumiklum stundum, t.d. þegar um ræðir stóra leiki eða úrslitaleiki, þá sögðu viðmælandur það hlutverk sitt að stjórna aðstæðum og hafa áhrif á spennustig leikmanna gríðarlega mikilvægt. Þú sem þjálfari og leiðtogi liðsins þurfir að greina spennu hjá leikmönnum og vinna með spennuna á réttan hátt þannig leikmaðurinn nái að blómstra í spennuþrungnum og oft á tíðum krefjandi aðstæðum. Viðmælandur nefndu jafnframt að mismunandi sé eftir einstaklingum hvernig þeir bregðist við í svona aðstæðum. Eins og D sagði þá er það kúnst að lesa hópinn rétt og þú veist oft ekkert hvort þú hafir rétt fyrir þér en á reynir. Af viðmælandum að dæma þá er það hlutverk þjálfarans að stjórna þessari spennu og kemur þar andlegi þátturinn til sögunnar og að hafa áhrif á tilfinningar leikmanna. Viðmælandi C komst svo að orði:

...Þú verður að stilla þessa spennu [...] þú verður að hugsa og reyna koma því inn hjá leikmönnum að njóta, það skiptir gríðarlega miklu máli [...] Þú verður alltaf að setja spennustigið í samræmi við væntingar og vera raunhæfur. Verður að setja þetta þannig upp að það sé allt hægt en á sama tíma að passa

að spennustigið sé ekki of hátt, þannig að það verði neikvætt. Þá kemur þessi hugræna þjálfun inni, þú þarft að hugsa og spá í því...

Af frásögnum viðmælenda má greina að þjálfarinn hefur áhrif á andlegan undirbúning og líðan leikmanna eins og rannsóknir hafa sýnt (Laurent & Bradney, 2007; Cummins o.fl., 2015).

Þó að þjálfari sé ekki inni á vellinum þá koma iðulega upp aðstæður þar sem reynir á tilfinningar þjálfara, og mætti jafnvel segja tilfinningagreind þeirra. Rannsakanda þótti áhugavert að allir viðmælendur töluðu um það að við ákveðnar aðstæður hefðu þeir oft átt erfitt með að stjórna tilfinningum sínum og stundum misst stjórn á sér eða hvesst sig óþarflega, við leikmenn, dómara eða aðra. Viðmælendur viðurkenndu að svoleiðis hegðun væri ekki líkleg til árangurs og að þeir hefðu lagt sig fram um að bæta hegðun sína. Viðmælendum til afsökunar má e.t.v. segja að um mikla keppnismenn er að ræða sem alltaf settu markið hátt sem leikmenn og höfðu mikið keppnisskap.

#### **4.4 Mikilvægi félagslega þáttarins**

Viðmælendur töluðu um félagslega þáttinn og mikilvægi hans. Samkvæmt viðmælendum er ekki nóg að þú sem þjálfari liðsins komir með skipulagið, leikkerfin og agann. Í þróttum þá sækjast flestir eftir þessu félagslega líka og þar skiptir hlutverk þjálfarans sem leiðtogi máli. Hann þarf að sinna þessu félagslega hlutverki og láta leikmönnum sínum líða vel, eins og einn viðmælenda sagði. Þetta er í samræmi við það sem fjallað var um í fræðilega hluta verkefnisins. Þar kemur fram að hlutverk þjálfarans er ekki einungis að undirbúa leikmenn sína líkamlega og sjá um tæknileg atriði og skipulag heldur gegnir þjálfarinn veigamiklu hlutverki í andlegum undirbúningi og líðan (Vella o.fl., 2010). Viðmælandi A segir:

...Ég hef alltaf lagt mikla áherslu á félagslega þáttinn, ég veit hversu miklu máli hann skiptir. Grunnurinn þarf að vera til staðar; aginn, skipulagið og þetta en síðan tekurðu félagslega þáttinn inni og þróar miðað við hvernig hópurinn er, skoðar þá möguleika sem þú hefur, búa til þessi félagslegu bönd...

Aðrir viðmælendur töluðu um félagslega þáttinn á svipuðum nótum og að mikilvægt væri að byggja upp þessi félagslegu tengsl, hvernig sem það væri gert. Viðmælendur töluðu nokkrir um að gera eitthvað saman fyrir utan æfingatíma, fara í æfingaferðir, hópefli og fleira. Einn viðmælandi nefndi mikilvægi þess að hlusta, þar sem þú sért að einhverju marki sálfræðingur. Af frásögn eins viðmælenda mátti jafnframt skilja að það

fer oft eftir því hvernig til tekst að vinna með félagslega þáttinn, hvort og hvernig tekst til að skapa góðan liðsanda og samstöðu innan hópsins.

Þegar rætt er um félagslega þáttinn þá er áhugavert að skoða hann út frá tilfinningagreind en einn þáttur tilfinningagreindar er tengslastjórnun. Tengslastjórnun snýst um færni í samskiptum og tengslum og einstaklingar með góða félagsfærni eru lagnir við að finna hvað fólk á sameiginlegt og byggja upp tengsl og skapa samhljóm innan hópsins (Goleman o.fl., 2002/2004). Þó erfitt sé að meta félagsfærni viðmælendanna þá má greina út frá því sem þeir segja að þeir leggja allir áherslu á að vinna með félagslega þáttinn og að byggja upp tengsl að einhverju marki, bæði á milli leikmanna, og á milli sín og leikmanna. Viðmælendurnir, sem þó leggja áherslu á félagslega þáttinn, nefndu þó að mikilvægt væri að halda ákveðinni fjarlægð og að bindast einum leikmanni ekki meira en öðrum. Það séu ákveðin jafnvæggissjónarmið sem þurfi að hafa að leiðarljósi. Viðmælandi B lýsti þessu svona:

...En ég er ekki í persónulegu sambandið við þá eða þannig. Er samt í „team building“ (hópefli) og svona, og félagslega sterkur þegar kemur að hópnum, en á móti kemur er ég ekki gæinn sem fer og fær sér kaffi með einhverjum einum leikmanni og ræði málin...

Viðmælandi D var sama sinnis:

...Þjálfarinn, eða leiðtoginn, á ekki að vera vinur leikmanna, það þarf að vera ákveðið bil [...] Þeir þurfa samt að þora að koma til hans og eiga gott spjall við hann, það er svolítill kúnt að hafa þetta bil sem þarf að vera hæfilegt...

Frásagnir viðmælenda staðfesta það að félagslegi þátturinn skiptir máli og að hægt sé að vinna með hann þó að ákveðinni fjarlægð sé haldið á milli leikmanna og þjálfara, eins og viðmælendur lögðu áherslu á.

#### **4.5 Samvinna og liðsheild er lykillinn**

Samkvæmt fræðunum er samvinna einn af grundvallarþáttum liðsvinnu. Liðsvinna inniheldur bæði árangur einstaklingsins og sameiginlega vinnu meðlima hópsins og gerir hún kröfu um samvinnu og að hópurinn vinni sameiginlega að ákveðnu markmiði (Forsyth, 2010; Hughes o.fl., 2012). Samvinna er ekki síst mikilvæg þegar um ræðir liðsþróttir því þar er verið að vinna saman að einhverju markmiði og því skiptir samvinna og samhæfing hópsins miklu máli (Forsyth, 2010; Eccles og Tenenbaum, 2007).

Rannsakanda þótti því áhugavert að vita hvaða áherslu viðmælendur legðu á samvinnu. Viðmælendur höfðu afdráttarlausar skoðanir á samvinnu og voru þeir nokkuð sammála um mikilvægi samvinnu og liðsanda og samstillingu liðsins. Eins og C sagði: „Hún skiptir gríðarlega miklu máli, eins og í hópíþróttum þá ertu að vinna sem lið og þá skiptir miklu máli að allir séu að vinna að sama markmiði, það er enginn sem fer þetta bara einn“. Og bætti síðan við: „Við erum lið og vinnum saman sem hópur, ekki einstaklingar. Hvort þessi skorar tíu og þessi ekki neitt, það skiptir ekki máli“. Viðmælandi A komst svo að orði: „Samvinnuhugtakið er mér mjög hugleikið, og ég segi að samvinna er það að við tökum einhverja ákvörðun og þegar búið er að taka þessa ákvörðun þá leitast allir við og það vinna allir saman að því að láta þá ákvörðun ganga upp“.

Viðmælendur voru sammála um að þeir gegndu stóru hlutverki við að fá liðið til að vinna saman. Þeir nefndu einnig mikilvægi þess að gera leikmönnum ljóst hvert hlutverk þeirra er við að hjálpa liðinu að ná þeim markmiðum sem eru sett. Sumir einstaklingar geti verið tregir til samvinnu og að leggja sitt af mörkum fyrir liðið. Þá þurfi að undirstrika sérstaklega atriði liðsvinnu svo að einstaklingar innan hópsins fari ekki að bregðast liðsvinnunni. Mikilvægt er að gera þeim grein fyrir að þeirra hlutverk skiptir máli til að árangur náist. En eins og Chelladurai, sem hefur mikið rannsakað leiðtogamennsku innan íþróttar sagði, þá kemur enginn í stað þjálfara þegar kemur að því að hafa áhrif á hugsunarhátt og samvinnu liðsmanna (Chelladurai og Saleh, 1980).

#### **4.6 Hvatning og örvun**

Þjálfarinn hefur það hlutverk að hrífa liðið með sér og hafa áhrif á leikmenn. Þegar kemur að þeim málum þá skiptir hvatning máli og jafnframt greindi rannsakandi út frá frásögn viðmælenda að einlægni og heilindi skipta máli, en viðmælendur töluðu á einn eða annan hátt um mikilvægi þess að vera samkvæmur sjálfum sér. Hvatning er mikilvægur þáttur innan íþróttar og því var áhugavert að heyra viðhorf viðmælenda til hvatningar. Þeir töldu að þeir ættu sinn þátt í hvatningu leikmanna en viðhorf þeirra var þó mismunandi. Viðmælendur töluðu um jákvæða hvatningu og að mikilvægt sé að hún sé einlæg. Jafnframt töluðu viðmælendur um mikilvægi þess að hrósa þegar leikmaður stendur sig vel og að það sé hluti af því að hvetja leikmenn. Viðmælandi C talaði um jákvæða hvatningu:

...Af minni reynslu þá er það bara jákvæð hvatning sem skiptir máli. Það gera allir mistök og ég er með svona mottó sem ég geri leikmönnum alltaf ljóst og er búin að nota í 100 ár. Ég segi alltaf: það gera allir mistök og leikurinn byggir á því að það geri einhver mistök [...] Við getum ekki breytt því sem við erum búin að gera en við getum alltaf bætt fyrir það. Þannig að það snýst um það að þó einhver missi einhvern framhjá sér í vörninni þá er það bara búið og þú verður að fókusera, þú mátt ekki svekkja þig. Leikmaðurinn verður að hugsa þetta er bara búið, þetta gerist ekki aftur en ég bæti fyrir þetta inná vellinum. Þannig það sem skiptir máli hér í rauninni er að horfa fram á við, ekki líta til baka...

Viðmælendur töluðu um að hvatningin gæti falist í því að tala við leikmenn, t.d. á æfingum eða í klefanum fyrir leik eða daginn fyrir leik. Einnig var nefnt mikilvægi þess að hrósa þegar eitthvað er vel gert, því það geti hvatt leikmanninn enn frekar til dáða. Einnig var minnst á að þegar einstaklingur hefur ekki staðið sig eins og vænta mátti þá sé gott að eiga orð við hann til að sýna að þú látir þér hann varða, að þér sé ekki sama um hann og sért til staðar þegar á móti blæs. Viðmælandi A komst svo að orði varðandi þetta:

[...] segja eitthvað svona eins og: gengur betur næst eða við þurfum að vinna betur í þessu, þú gerðir margt vel en þetta er kannski eitthvað sem við þurfum að skoða. Þá líður einstaklingnum þannig að ég sé meðvitaður um að vilja hjálpa honum að bæta sig. Að þér sem leikmanni líði ekki eins og þú berir ábyrgð á öllu liðinu, berir ábyrgð á að liðið tapaði eða eitthvað þannig...

Jafnframt skipta aðstæður hverju sinni máli, eins og svo aftur áður. Viðmælandi D lýsti upplifun sinni þegar kemur að hvatningu:

...Það fer eftir hvernig hópurinn er, stundum þarftu ekki að vera eins mikið að hvetja leikmenn, því hópurinn sér bara sjálfur um það og er vel stemmdur [...] Þetta er kúnst að lesa það hverju sinni hvernig þú átt að haga þér...

Samkvæmt því sem viðmælendur sögðu þá fer hvatningin aðallega fram í samskiptum þjálfarans og leikmanna hans og er það í samræmi við kenningu Mageau og Vallerand um hvernig þjálfarinn hefur áhrif á hvatningu íþróttamanna. Samkvæmt kenningunni hefur þjálfarinn aðallega áhrif á hvatninguna í gegnum tjáskipti og boðmiðlun sem hann hefur við íþróttamennina sem eru undir stjórn hans. Það getur t.d. verið á þann hátt að sýna leikmanninum áhuga og umhyggju (Mageau og Vallerand, 2003; Vallerand, 2007). Í viðtölum við viðmælendur kom einmitt fram að þeir töldu mikilvægt að sýna leikmönnum áhuga og að vera umhugað um aðstæður þeirra og líðan.



## 5 Umræða

Markmið rannsóknar var að fá mynd af því hvernig þjálfarar hópíþróttaliða upplifa hlutverk sitt sem leiðtogar liðs síns og að greina mikilvæga forystuþætti og var rannsóknarspurning verkefnisins: „Hvert er hlutverk þjálfara hópíþróttaliðs sem leiðtogi og hvaða þætti telja þeir mikilvæga varðandi forystu við þjálfun liða?“

Forysta skiptir miklu máli í íþróttum og litið er á þjálfara sem leiðtoga íþróttamanna. Rannsóknir hafa sýnt fram á að þjálfarar hafa mikil áhrif á íþróttamenn sem þeir þjálfra. Þeir gegna stóru hlutverki í markmiðasetningu, hvatningu, að skapa samvinnu og gott umhverfi í kringum lið og fleiri þætti mætti nefna. Leiðtogahæfni þjálfarans getur skipt sköpum fyrir árangurinn sem liðsmenn ná og getur einnig haft mikið að segja um andlega líðan þeirra. Niðurstöður rannsóknarinnar í verkefninu rennir stoðum undir framangreint en frásagnir viðmælenda gefa til kynna að þeir séu leiðtogar liða sinna og þurfi að búa yfir ákveðinni leiðtogahæfni, en þau atriði sem þeir töldu mikilvæg og töluðu um krefjast forystuhæfni. Niðurstöður rannsóknar gáfu til kynna ákveðna sameiginlega þætti og áherslur þegar kemur að því að leiða hópíþróttalið. Þjálfararnir tileinka sér bæði framkvæmdar- og umbreytingarforystu og einkenni ósvikinnar forystu var einnig hægt að greina. Þjálfarinn er bæði stjórnandi liðsins, sem skipuleggur og undirbýr, og leiðtogi t.d. á þann hátt að hrífa hópinn með sér í átt að marki sem stefnt er að og að hvetja hópinn. Miklu máli skiptir að þjálfarar leggi áherslu á andlega þáttinn og jafnframt að þeir stuðli að góðri samvinnu og anda innan liðsins. Þjálfarinn þarf einnig að að vera umhugað um líðan liðsmanna og gefa þeim kost á að viðra sínar skoðanir. Rannsakandi kom auga á tvö persónuleg einkenni sem þjálfararnir áttu sameiginleg, og voru það ástríða og keppnisskap.

Viðmælendur töluðu um tvíþætt hlutverk sitt, annars vegar sem stjórnandi og hins vegar sem leiðtogi. Innan þessara hlutverka mátti greina atriði sem viðmælendur leggja áherslu á. Þegar um ræðir stjórnunarhlutverkið nefndu þeir skipulag og aga sem mikilvæg atriði við skipulagningu, við útfærslu æfinga og leikskipulags, við þjálfun á líkamlega þættinum og fleira. Þegar kemur að leiðtogahlutverkinu þá er hlutverk þjálfara að hafa áhrif á leikmenn, veita þeim innblástur, taka þá með í ákveðna vegferð og skapa stefnu og framtíðarsýn. Viðtölin staðfestu þessi hlutverk og athafnir og það kemur einnig heim og saman við leiðtogafræðin. Framtíðarsýn, markmið og stefna eru mikilvæg áhersluatriði

hjá þjálfurunum sem rætt var við og þeir gefa leikmönnum sínum kost á að leggja sitt af mörkum í vegferðinni. Skiptar skoðanir voru þó um hversu mikið leikmenn ættu að hafa áhrif, en sumir viðmælendur nefndu að þeir vildu að mestu ráða á meðan aðrir voru mjög opnir fyrir álit leikmanna. Viðmælendur töluðu um mikilvægi þess að þeir stígi fram sem leiðtogar í ákveðnum aðstæðum. Hér getur t.d. verið um að ræða þegar illa gengur, en ekki síður í velgengni því það geti verið snúið að stjórna aðstæðum þegar að vel gengur. Að stjórna spennumiklum stundum og spennustigi er einnig þáttur sem krefst mikils af þjálfaranum og getur hans nálgun skipt sköpum í því sambandi. Þjálfarinn þarf að vera meðvitaður um líðan leikmanna, greina hvernig spennan er, vinna rétt með hana og vinna með andlegu hliðina. Það kom rannsakanda að sumu leyti á óvart hversu meðvitaðir þjálfararnir virtust vera um andlegu hliðina og að þeirra hlutverk skipti miklu máli þegar kemur að andlegri líðan leikmanna. Andleg líðan, ef svo má að orði komast, þjálfaranna sjálfra skiptir einnig máli en viðmælendur nefndu að við vissar kringumstæður hefðu þeir átt erfitt með að stjórna sínum eigin tilfinningum og hefðu misst stjórn á aðstæðum og sjálfum sér. Svoleiðis hegðun töldu þeir óviðunandi og sögðust þeir hafa þurft að bæta sig á þessu sviði. Hér þarf að hafa í huga að keppnisaðstæður eru oft spennuþrungnar og oft mikið í húfi sem getur gert einstaklingi erfiðara en ella að vera í jafnvægi. Af frásögn viðmælenda mátti greina að þeir væru meðvitaðir um að svona hegðun væri ekki líkleg til að bæta ástandið eða hafa góð áhrif á leikmannahópinn og andann. Ekki kom á óvart að félagslegi þátturinn skiptir miklu máli, en sem félagsverur sækjumst við flest eftir félagslegum tengslum. Þjálfarinn þarf að sinna félagslegu hlutverki og sjá til þess að félagsleg tengsl myndist á milli leikmanna og á milli leikmanna og þjálfarans og að leikmönnum líði vel. Frásagnir viðmælenda styðja það sem komið hefur fram af hálfu fræðimanna um að þjálfarinn hefur áhrif á andlega líðan og undirbúning leikmanna. Í tengslum við félagslega þáttinn er vert að nefna mikilvægi samvinnu en út frá frásögn viðmælenda mátti jafnframt skilja að það fer oft eftir því hvernig til tekst að vinna með félagslega þáttinn, hvort og hvernig tekst til að skapa góðan liðsanda og samheldan hóp. Rannsóknin leiddi í ljós að samvinna og góður liðsandi eru þættir sem þjálfarar verða að leggja áherslu á þar sem liðsvinna byggir á þessum þáttum. Liðsmenn eru að vinna að sameiginlegu markmiði og því er samvinna grundvallaratriði ef árangur á að nást. Þjálfarinn gegnir því hlutverki að fá liðið til að vinna saman og að gera leikmönnum ljóst hvert hlutverk þeirra er í sameiginlegri liðsvinnu í átt að settum markmiðum. Chelladurai,

sem hefur mikið rannsakað leiðtogamennsku innan íþróttta, hélt því einmitt fram að enginn kæmi í stað þjálfara þegar kemur að því að hafa áhrif á hugsunarhátt og samvinnu liðsmanna. Seinasta þemað sem var greint snýr að hvatningu en líkt og Vallerand heldur fram þá hafa þjálfarar áhrif á hvatningu leikmanna og er það samkvæmt því sem kom fram í rannsókninni. Viðmælendur nálgast hvatningu á mismunandi hátt en flestir nefndu að einlægni, þ.e. að vera samkvæmur sjálfum sér, skipti máli. Samskipti eru verkfæri þjálfarans til að hvetja og örva leikmenn, t.d. á æfingum eða fyrir eða eftir leiki, að ógleymsdu í leikjunum sjálfum. Þáttur í hvatningu leikmanna getur verið að hrósa þegar vel er gert og að ræða við og sýna leikmanninum áhuga og umhyggju þegar honum gengur ekki vel eða hann stendur ekki undir væntingum, sem er alþekkt í íþróttum.

Rannsóknin leiðir í ljós að það eru ákveðin atriði sem þjálfarar sem ná árangri hafa að leiðarljósi. Hlutverk þjálfarans sem leiðtogi er að leiða hópinn í ákveðna átt og hans hlutverk er að setja leikmönnum, með mismikilli þátttöku þeirra, ákveðin markmið og móta stefnu. Hann þarf að veita forystu í ýmsum aðstæðum, taka af skarið, hvetja leikmenn og mynda samvinnu og góðan anda. Það vakti athygli rannsakanda að þátttakendur rannsóknarinnar töluðu mikið um að aðstæður og hópurinn hverju sinni skiptir máli og misjafnt væri hvaða áherslur og leiðtogahæfni væri þörf eftir því hverjar kringumstæðurnar eru. Þetta er eftir því sem kom fram í seinni tíð innan leiðtogafræðanna að mismunandi aðstæður og fylgjendahópur krefst mismunandi forystueiginleika.

Þjálfararnir sem rætt var við tileinka sér einkum leiðtogastíla framkvæmdar- og umbreytingarforystu. Niðurstöður rannsóknarinnar virðast benda til að ákjósanlegt sé fyrir þjálfara hópíþróttaliða að tileinka sér þætti beggja leiðtogastíllanna. Þeir þættir framkvæmdarforystu sem rannsakandi telur einkennandi hjá þjálfurunum er áherslan á aga og skipulag og að þjálfarinn sé óyggjandi stjórnandi hópsins. Þetta eru þættirnir sem þjálfararnir töluðu um sem stjórnunarlegs eðlis. Þeir þættir sem hægt er að tengja við umbreytingarforystu er hlutverk þjálfarans í að hvetja og hrífa hópinn með sér. Viðmælendur töluðu um að efla hvatningu og hvetja hópinn og að gefa leikmönnum tækifæri á að koma með sínar skoðanir og sjónarmið og fela þeim þannig ákveðið vald og valdefla. Sömu leiðis að stuðla að uppbyggjandi umhverfi fyrir liðsmennina. Þessi hlutverk eru þau sem að viðmælendur lýstu meðal helstu hlutverka sinna sem leiðtogar. Þó að

helst megi tengja leiðtogastíl þjálfaranna við framkvæmdar- og umbreytingarforystustíla þá á ósvikin forysta einnig við en í rannsóknni kom í ljós að þjálfararnir leggja áherslu á að vera einlægir og samkvæmir sjálfum sér. Jafnframt töluðu nokkrir þeirra um mikilvægi þess að fylgja því sem þú trúir á og starfa eftir þínum eigin gildum. Þessi atriði eru einmitt hornsteinn ósvikinnar forystu. Hvatning og samvinna eru þættir sem hafa verið tengdir við íþróttir og kom það rannsakanda ekki á óvart að það séu atriði sem viðmælendur hafa lagt áherslu á. Það sem felst í samvinnunni er að fá liðið til að vinna saman, skapa góðan anda og samstillta liðið því að árangur liðsþróttar byggir á sameiginlegu verki liðsins. Að slagkraftur liðsins verði meiri en kraftur einstaklinganna sem mynda liðið. Mikilvægur þáttur í að búa til góðan anda er að gera eitthvað saman fyrir utan æfingatíma og að hugsa um að byggja upp félagsleg tengsl milli leikmanna. Rannsakanda þótti áhugavert að flestir viðmælenda sögðu mikilvægt að bindast leikmönnum ekki of mikið en það væri vegna jafnvægissjónarmiðs þannig að leikmönnum fyndist þjálfarinn ekki taka einn fram yfir annan. Erfitt var að leggja mat á tilfinningagreind viðmælenda út frá viðtölunum, til þess hefði þurft rannsókn þar sem tilfinningagreind hefði verið viðfangsefnið og sjónum beint að henni með markvissum hætti. Þó kom fram að viðmælendurnir höfðu oft átt erfitt með að stjórna eigin tilfinningum sem hefði birst þannig að þeir hefðu misst stjórn á sér við ákveðnar aðstæður. Rannsakandi taldi að viðmælendur væri meðvitaðir um að hegðun af því tagi hefði ekki góð áhrif og svo virtist sem viðmælendum þætti frekar óþægilegt að tala um þetta og tóku þeir fram að þeir hefðu reynt að bæta sig í þessum efnunum.

Að síðustu má nefna að rannsakandi greindi ákveðin sameiginleg einkenni sem tengja má við þjálfarana sem leiðtoga. Þetta eru eiginleikar sem að viðmælendur töluðu ekki beint um en rannsakandi greindi þá út frá frásögn þeirra og samtali við þá þegar viðtölin áttu sér stað. Fyrst má nefna keppnisskap en viðmælendur höfðu greinilega allir mikið keppnisskap og þeir gera miklar kröfur til leikmanna sinna. Í þessum efnunum má segja að snemma hafi beygst krókurinn en þeir voru allir miklir keppnismenn á sínum eigin keppnisferli. Ástríða einkenndi viðmælendur einnig en þeir virtust allir hafa mikla ástríðu fyrir íþróttinni.

## **5.1 Framlag**

Rannsóknin á að veita aukinn skilning á upplifun og reynslu þjálfara í liðsþróttum á hlutverki þeirra sem leiðtogar, og þeim atriðum og forystuþáttum sem þeir leggja áherslu

á við þjálfun. Samkvæmt bestu vitneskju rannsakanda hefur sambærileg rannsókn ekki verið gerð hérlandis og koma því fram nýjar upplýsingar í rannsókninni. Von rannsakanda er að rannsóknin muni veita aukinn skilning á leiðtogahlutverki þjálfara liða og að þjálfarar geti kynnt sér þá forystuþætti, sem og aðra þætti, sem niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós og kann að vera mikilvægt að leggja áherslu á til að ná árangri.

## **5.2 Takmarkanir**

Helstu takmarkanir rannsóknarinnar eru að einungis voru tekin fjögur viðtöl og gæti það talist annmarki á rannsókninni. Með því að taka fleiri viðtöl væri eflaust hægt að fá skýrari mynd af viðfangsefninu sem var til rannsóknar. Oft er miðað við 5-15 viðmælendur þegar um ræðir fyrirbærafræðilega rannsóknaraðferð. Jafnframt má nefna að rannsakandi var að framkvæma eigindlega rannsókn í fyrsta sinn, en ætla má að full færni í þeim efnum fáist einungis með mikilli þjálfun.

## 6 Lokaorð

Rannsóknir á íþróttþjálfurum og leiðtogafræðum eru frekar nýjar af nálinni og áhugavert var að kynna sér það sem komið hefur fram í þeim efnunum. Í fræðilega kafla ritgerðarinnar var fjallað um einkenni leiðtoga og leiðtogafræði og þau tengd við íþróttir, en sérstakir forystustílar og hugtök hafa verið tengd við forystu í íþróttum. Í rannsókn ritgerðarinnar voru tiltölulega ótroðnar slóðir fetaðar og rannsakað var hlutverk þjálfarans sem leiðtoga og mikilvæga þætti er varða forystu liða og áherslur þjálfara í forystu fyrir sínu liði sínu en í liðsíþróttum er þjálfarinn leiðtogi liðsins. Niðurstöður rannsóknar gáfu til kynna ákveðna sameiginlega þætti og áherslur þegar kemur að því að leiða hópíþróttalið. Þau atriði sem rannsakandi greindi sem mikilvæg þegar kemur að þjálfun liðs er að gera leikmannahópnum grein fyrir hvert er stefnt og að hrífa liðið með sér í átt að því marki, huga þarf vel að andlega þættinum og mikilvægt er að þjálfaranum sé umhugað um líðan leikmanna. Þjálfarinn þarf jafnframt að veita leikmönnum athygli, hlusta og gefa þeim kost á að tjá sig og viðra sín sjónarmið. Og hann þarf að rækja það hlutverk að hvetja liðsmenn, en taka verður mið af aðstæðum hverju sinni í þeim efnunum. Þjálfararnir tileinka sér bæði einkenni framkvæmdar- og umbreytingarforystu og ákveðin einkenni ósvikinnar forystu var jafnframt hægt að greina. Rannsakandi kom auga á tvö persónuleg einkenni sem þjálfararnir áttu sameiginleg, og voru það ástríða og keppnisskap.

Engum blöðum er um að fletta að forysta er lykilþáttur við að bæta og ná árangri í íþróttum og það blasir ekki síst við þegar um ræðir lið í hópíþróttum. Það var engin tilviljun að það sænska handboltalið sem rætt er um í inngangi verkefnisins náði jafn frábærum árangri og raun ber vitni. Þar var við stýrið útsjónarsamur þjálfari og leiðtogi sem ekki einungis hafði í liði sínu viljuga fylgjendur heldur leikmenn sem margir hverjir voru ekki síður leiðtogar í hugsun og gerðum.

## Heimildaskrá

- Baker, R. E. og Nunes, C. (2003). Coaches as leaders. *Strategies*, 16(3), 36-38.
- Bass, B. M. og Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. útg.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4. útg.). New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18(3), 19-31. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. og Carron, A. V. (2005). Leadership behaviors and multidimensional role ambiguity perceptions in team sports. *Sage Publications*, 36, 5-20. doi:10.1177/1046496404266684
- Beauchamp, M. R. og Eys, M. A. (2008). *Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology*. New York: Routledge
- Bennis, W. og Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. New York: Warren Bennis Inc.
- Chan, J. T. og Mallett, C. J. (2011). The Value of Emotional Intelligence for High Performance Coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315-328.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. Í G. Tenenbaum og R. C. Eklund (ritstj.), *Handbook of sport psychology* (bls 113-135). New Jersey: John Wiley & Sons, In.
- Chelladurai, P. og Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of Leadership Scale. *Journal of sport psychology*, 2, 34-45.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (3. útg. ). California: SAGE Publications, Inc.
- Cummins, P. og Spencer, J. (2015). Sport coach leadership models. Í Cummins, P., O'Boyle, I. og Murray, D. (ritstj.), *Leadeship in sport* (bls. 174-193). New York: Routledge.
- Cummins, P., O'Boyle, I. og Murray, D (2015). Framing leadership in sport. Í Cummins, P., O'Boyle, I. og Murray, D. (ritstj.), *Leadeship in sport* (bls. 1-7). New York: Routledge.
- Eccles, D. W. og Tenenbaum, G. (2007). A Social-Cognitive Perspective on Team Functioning in sport. Í G. Tenenbaum og R. C. Eklund (ritstj.), *Handbook of sport psychology* (bls. 264-283). New Jersey: John Wiley & Sons, In.

- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*. (5. útg.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. og Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129-138.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. og McKee, A. (2004). *Forysta og tilfinningagreind*. (Anna María Hilmarsdóttir, þýð.). Reykjavík: Prentmet. (Upphaflega gefið út 2002).
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2012). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. (7. útg.). New York: McGraw-Hill.
- Katzenback, J. R. og Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Kjartan Maack. (2011). *Einkenni framúrskarandi liða: 13 leiðir til árangurs*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard business review*, 68(3), 103-111.
- Lanigan, R. L. (1988). *The phenomenology of human communication*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press
- Laurent, T. G. og Bradney, D. A. (2007). Leadership Behaviors of Athletic Training Leaders Compared with Leaders in Other Fields. *Journal of Athletic Training*, 42(1), 120-125.
- MacNamara, A. og Stoszowski, J. (2015). Emotional Intelligence. Í Christine Nash (ritstj.), *Practical Sports Coaching* (bls. 190-206). New York: Routledge.
- Mageau, G. A. og Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 21, 883-904.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. California: SAGE Publications, Inc.
- Orbe, M.P. (1998). *Constructing Co-Cultural Theory: An Explication of Culture, Power, and Communication*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc
- Pensgaard, A. M. og Roberts, G. C. (2002). Elite athletes' experiences of the motivational climate: The coach matters. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 12, 54-59.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. og Buckley, M. R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.



- Rieke, M., Hammermeister, J. og Chase, M. (2008). Servant Leadership in Sports: A New Paradigm for Effective Coach Behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 227-239.
- Roberts, G. C., Treasure, D. C. og Conroy, E. (2007). Understanding the Dynamics of Motivation in Sport and Physical Activity: An achievement Goal Interpretation. Í G. Tenenbaum og R. C. Eklund (ritstj.), *Handbook of sport psychology* (bls 59-83). New Jersey: John Wiley & Sons, In.
- Shields, D. L. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J. L. og Bostro, A. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *Journal of Psychology*, 131(2), 196-210.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013a). Yfirlit yfir eigindlegar rannsóknaraðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls 239-249). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013b). Fyrirbærafræði sem rannsóknaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls 281-197). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurður Ragnarsson. (2011). *Forysta og samskipti*. Kópavogur: Rúnir prentsmiðja.
- Smith, A. R. og Martinez, M. (1995). Signifying Harassment: Communication, Ambiguity and Power. *Human Studies*, 18, 63-87.
- Snape, D. og Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. Í J. Ritchie og J. Lewix (ritstj.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Students and Research* (bls 1-23). London: SAGE publications Ltd.
- Sophia, J. & Lavalley, D. (2007). *Social Psychology in sport*. United states: Human Kinetics, Inc.
- Stone, A. G., Russel, R. F. og Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Turman, P. D. (2003). Coaches and Cohesion: The impact of Coaching Techniques on Team Cohesion in the Small Group Sport Setting. *Journal of Sport Behavior*, 26(1), 86-104
- Vallerand, R. J. (2007). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Physical Activity: A Review and a Look at the Future. Í G. Tenenbaum og R. C. Eklund (ritstj.), *Handbook of sport psychology* (bls 59-83). New Jersey: John Wiley & Sons, In.
- Vella, S., Oades, L. G. og Crowe, T. P. (2010). The Application of Coach Leadership Models to Coaching Practice: Current State and Future Directions. *International Journal of Sport Science & Coaching*, 5(3), 425-434.

## Viðauki 1 – Viðtalsrammi

- 1) Hvert er hlutverk þitt sem þjálfari liðs?
- 2) Hvað felst í þínu hlutverki sem leiðtogi liðs?
- 3) Hvernig myndir þú lýsa þér sem leiðtoga? Hverjir eru helstu styrkleikar þínir sem leiðtogi? En veikleikar?
- 4) Hvaða persónulegu eiginleika telur þú þig nýta í leiðtogahlutverkinu?
- 5) Hvernig bregstu við þegar vel gengur?
- 6) En þegar illa gengur? Og hvert telur þú þitt hlutverk vera þegar illa gengur? Hvað er mikilvægt á slíkum stundum og hvernig fæst þú við ástandið?
- 7) Við hvaða aðstæður finnst þér þú þurfa að stíga sérstaklega fram sem leiðtogi?
- 8) Hvert telur þú þitt hlutverk vera í hvatningu liðsmanna? Hvaða þætti metur þú mikilvæga varðandi hvatningu?
- 9) Hvernig hefur þú meðhöndlað leiðtoga innan liðsins?
- 10) Hvernig reynir þú að halda réttu spennustigi? Hvað er erfitt í því sambandi?
- 11) Hvað getur þú sagt mér um samvinna?
- 12) Hvert er þitt hlutverk í að skapa góðan liðsanda og samstillta hópinn?
- 13) Telur þú mikilvægt að hlusta á leikmenn og að þeir fái kost á að koma með sín sjónarmið?
- 14) Hefur það verið stór hluti af þínun starfi sem þjálfari að sinna félagslegum tengslum?
- 15) Hversu vel mikilvægt telur þú það vera að hafa stjórn á eigin tilfinningum? Hversu vel finnst þér hafa tekist að hafa stjórn á eigin tilfinningum?
- 16) Hvað getur þú sagt mér um mikilvægi góðs sambands þjálfara og leikmanna?
- 17) Hefur þú tekið við liði þar sem markverðar breytingar urðu eftir að þú tókst við liðinu? Ef svo er, hvaða þætti telurðu skýra það?
- 18) Er eitthvað sem ég hef ekki nefnt sem þér þykir mikilvægt að komi fram?

## Viðauki 2 – Kynningarbréf

Kæri þátttakandi

Ég er að vinna að rannsókn um hlutverk þjálfara hópíþróttaliða sem leiðtogar. Tilgangur með viðtalinu er að fá innsýn í heim þjálfarans og reynslu hans af þjálfarahlutverkinu. Rannsóknin er hluti af 12 ECTS eininga lokaverkefni mínu til BS-gráðu í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Leiðbeinandi minn í verkefninu er Dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent við Háskóla Íslands.

Viðtalið verður tekið upp og hljóðritað svo rannsakanda sé unnt að vinna úr því. Viðtalið verður meðhöndlað sem trúnaðargögn og þátttakanda verður gefið gervinafn þannig að ekki verður hægt að rekja svör til einstaklinga að rannsókn lokinni. Öllum gögnum verður eytt að rannsókn lokinni, eigi síðar en í júní 2016.

Með von um góð viðbrögð,

Dóra Hlín