

Svensk Alpin Tränarcertifiering  
2010

HEMUPPGIFT  
2010-08-25

Anders Andersson  
Södra Mårtensbacken 6C  
853 57 Sundsvall

## **Lärandet (träningssmiljön)**

## **Sammanfattning**

Med olika litteratur och intervju med elitserietränare i ishockey har jag kommit fram till att som ledare gäller det att våga tänka utanför ramarna. Att lita på magkänslan och intuitionen. Nya idéer uppkommer oftast av dagdrömmar och fantasier för att sedan omsätta dem i verkligheten. Att skapa trygghet och delaktighet i den process som pågår mot ett utstakat mål är något som blev resultatet av intervjun. Bakgrund är att skapa ett tankesätt i vårt arbete hur vi kan tänkas utveckla den alpina träningsmiljön och syftet är att finna svar på frågeställningar hur vi skall gå tillväga för att nå dit vi vill, vilket öppnar upp för diskussioner.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>2</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEDNING</b>	<b>4</b>
<b>2. SYFTE</b>	<b>4</b>
<b>3. BAKGRUND</b>	<b>4</b>
<b>4. METOD</b>	<b>4</b>
4.1 Frågeställning	4
<b>5. RESULTAT</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Gehörsträning</b>	<b>5</b>
5.1.1 Improvisation eller gehör	5
5.1.2 Gehörsträning i ett större perspektiv	6
5.1.3 Gehörsträningens gränser	6
5.1.4 Från det stora till det lilla	7
5.1.5 Lärandets spiraler	8
5.1.6 Modig och nyfiken	8
<b>5.2 Intuitivt ledarskap</b>	<b>10</b>
5.2.1 Varför intuitivt ledarskap?	10
5.2.2 Rationellt eller intuitivt?	10
5.2.3 Vad är intuition?	11
5.2.4 Intuition	11
5.2.5 Vad är intuitivt ledarskap?	12
5.2.7 Intuitiva beslut	14
5.2.8 Hur vi fattar beslut	14
5.2.9 Vision	14
5.2.10 Värderingar	14
5.2.11 Ansvar	14
<b>5.3 Intervju</b>	<b>15</b>
<b>6. DISKUSSION</b>	<b>15</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>17</b>

## **1. Inledning**

Detta är en hemuppgift som är en del av Svensk Alpin Tränarcertifiering. Jag har av två alternativ valt att skriva om "Lärandet" träningsmiljön. Den omfattar även en intervju med en tränare på elitserie nivå i ishockey för att skapa en bild hur de arbetar med högpresterande individer.

## **2. Syfte**

Syftet är att finna vägledning i arbetet med de aktiva och de personer som finns i omgivningen. För att kunna skapa och stimulera till en kreativ och positiv miljö för att öka förutsättningarna för lärandet hos de aktiva

## **3. Bakgrund**

Att titta på hur man som tränare kan påverka den alpina träningsmiljön för att ytterligare förbättra lärandet hos de aktiva. Hur man skapar en kreativ och positiv miljö för att öka förutsättningarna och stimulansen hos de aktiva vilket kan leda till framgång. Det är intressant hur miljön kan stimulera till prestation. Vad kan tränaren bidra med för att öka prestationsnivån, att få med sig de aktiva i den riktning som tränaren vill utan att för den delen utelämna de aktivas delaktighet i processen.

## **4. Metod**

Att genom facklitteratur från bibliotek och egen litteratur, även intervju med ledare inom andra idrotter ta reda på hur arbetet mot att skapa en kreativ och positiv miljö för att förbättra inlärandet.

### **4.1 Frågeställning**

Varför är problemet intressant?

Att jobba med högpresterande människor i stressande och pressande situationer där man skall leda ett lag mot gemensamma mål trots att alla har individuella skillnader och förutsättningar. Hur kan vi som tränare skapa en kreativ och positiv miljö? Utifrån vilka ramar bör vi jobba från? Vilka utmaningar går vi tränare/ledare igenom i vårt arbete?

## 5. Resultat

### 5.1 Gehörsträning

#### 5.1.1 Improvisation eller gehör

*Gehörsträningens teori (gehörsträning 1997-SISU idrottsböcker Lasse Falk/Torbjörn Stockfeldt*

*Lasse Falk: Erkänd hockeytränare på högsta nivå. 1988 blev huvudtränare för Djurgårdens if vilket ledde till fem säsonger med föreningen med goda resultat i fyra finaler och en semifinal – och tre svenska mästerskap och två europacup titlar.*

Det är på resultatet man ser om spelarna och lagledningen lyckats. Det är Lasse Falks bistra men logiska ostraffbara budskap. Därför måste elittränarens gehör förankras i riktiga insikter om det egna laget och motståndarlaget om vad som krävs för att det skall bli seger.

Glädjen finns där ändå, men på ett annat sätt än inom den idrott som utövas främst för nöjes skull. Elit tränaren och den aktive måste finna glädjen genom att ta ansvar inom och för laget, på så sätt får det tunga träningsarbetet resultat. Lasse Falks tankar och idéer går att omsätta i såväl i andra idrotter som i företagets värld. Det handlar om en ledarfilosofi.

Lasse Falk själv talar om sin främsta träningsprincip som ”improvisation” eller ”gehör”.

Med det menar han att han har grundövningarna, som han varierar efter stundens behov. Självklart improviserar Lasse, både räknat över hela spelåret och i den enskilda övningen, men det är en improvisation som i hög grad startar från en analys av.

1. Hur spelsäsongen ser ut?
2. Vilka man mött och hur det gått.
3. Vilka skall man möta och hur kan de tänkas spela.
4. Hur ser det ut med de individuella färdigheterna i de olika övningarna?
5. Hur känner sig tränaren själv – skall man vara dirigent måste man vara en upplevande människa. Lyssna utåt/inåt.

En tränare kan aldrig lyckas, om han tror att han själv och hans egna känslor står utanför och inte har någon betydelse. Gehörsträning bygger på logik, men passionen, tålmodet, ödmjukheten och inspirationen är de krafter som logiken vilar på.

En känslökall och likgiltig tränare/dirigent kan och måste hålla sig strikt på mattan. Det är inte det han vill uppnå, utan man skall skapa och njuta av det man åstadkommit.

Resultaten är viktiga, men det är en felaktig modell att bara gå på resultaten menar han. Man kan inte bara mäta i resultat. Njutningen är när man ser att spelarna utvecklas. Man kan se det på träningarna och i tävlings sammanhang.

### 5.1.2 Gehörsträning i ett större perspektiv

Vare sig man går på lärarhögskolan eller man deltar i idrottsrörelsens stegkurser eller att man har fått in en fot i SAF:s eller LO:s utbildningsprogram är det i första hand en metodträning. Man får lära sig hur man skall bära sig åt. På alla håll handlar det om overheadbilder, läroböcker och vad man skall säga när man börjar och slutar en lektion. Det handlar om strukturer och former. Man frågar mycket sällan varför man håller på och när man frågar, handlar det sällan om annat än närmast liggande varför. Man får lära sig att tryggheten för en lärare, en instruktör eller en handledare ligger i att vara detaljförberedd. Overheadbladen ska ligga i rätt ordning och man ska veta vad man ska säga när man exponerar dem. Strukturen bestämmer processerna och därför måste strukturen vara noggrant övertänkt och fastställd. Man ska, som övningsledare, inte behöva riskera att kunskaperna plötsligt inte räcker.

Det finns givetvis pedagogiska situationer och krav där det är bra med fasta strukturer och formler. Ibland är det inte bra med improvisation. I trafiken kan man inte känna sig fram, utan är det högertrafik, så måste man hålla sig till höger. Ändå är det uppenbart att verkningsgraden i strukturbaserad pedagogik är mycket låg. De som utsätts för den hittar sällan riktigt drivande skäl att vara med, med hela sin inlevelse och förmåga. Det blir alldeles för mycket av plikt och för lite av upptäckarglädje.

Om verkningsgraden ska gå upp och om tränare och lärare och instruktörer ska bli den kraft i samhället som de måste bli – mer och mer, eftersom kunskapsomsättningen blir allt snabbare och de pedagogiska processerna måste anpassas därefter – i ett modernt samhälle, i ett internationellt näringsliv och en internationell idrott, då måste också pedagogiken bli mer baserad på processutveckling. Improvisation och gehör måste bli honnörssord och struktur och former lydord.

### 5.1.3 Gehörsträningens gränser

Ingen dirigent kan få fram bättre musik än den som de enskilda orkestermedlemmarna och orkestern i dess helhet kan spela.

Det handlar om både begåvning och förmåga att använda begåvningen. Om inte nog många av spelarna har nog har nog mycket i huvudet går det inte att skapa ett bra lag av dem, men det hjälper inte med begåvning, om man inte använder den. Om spelarna inte lyssnar på tränaren och varandra så har de ingen nytta av begåvningen. Gehörsträningen är något som tränaren måste bedriva, men också något som laget måste ställa upp på. Därför räcker det inte med att dirigenten, tränaren, är lyhörd. Också lagets enskilda medlemmar måste vara det. Var och en av dem måste kunna lyssna av tränarens instruktioner på ett begåvat och konstruktivt sätt.

Gehörsträning är inte detsamma som att bara blåsa på. Tvärtom, en tränare som skall bedriva gehörsträning måste ha en väldig kunskap och en fast och bestämd avsikt med sin träning och han måste ha ett lag, där var och en har samma avsikt och en stark vilja att tillägna sig kunskaperna.

Improvisation utan fast grund blir bara flum säger Lasse Falk.

Tränarens viktigaste uppgift är att genomföra övningar, som gör att spelarna förstår bättre vad de gör. Det handlar inte om något slags knådande av muskler och tempo och spelmodeller. Spelarna är inte ett opersonligt ”material”, som tränaren formar. De ska visserligen lära sig det som tränaren kan och vill och kan lära ut, men var och en måste ta ansvar för sig själv. Man kan aldrig *få* kunskaper av andra. Därför måste spelarna också lära sig att träna. De måste, var och en, förstå att det är i träningen som de lägger grunden för matcherna och därför träna på allvar. I annat fall blir inte träningarna meningsfulla och så hamnar man i en dålig spiral – meningslösa träningar, dåligt resultat, ännu mindre allvar i träningen.

#### 5.1.4 Från det stora till det lilla

Lasse Falks verksamhet följer ett mycket strikt logiskt schema. Först gäller det att bestämma de stora dragen. Det gör han genom att ställa frågan ”varför” och besvara den med ett bestämt ”därför” och dra de konsekventa slutsatserna av detta. Därefter gäller det att förvandla varför – därför till fakta. Det gör han genom att ställa frågan ”vad?” och att lista upp svaret i praktiska åtgärder och övningar. Slutligen ställer han frågan ”hur?” om metoder och beteenden. Varför – därför handlar om filosofi och principer, vad om innehåll och logistik och hur om förhållandet till spelarna och om konstnärskap, pedagogiskt konstnärskap.

##### *Varför?*

Svaret på denna fråga för honom var att vinna. Vilket hockeyn går ut på? Det går inte ut på att bli en god förlorare, utan en god vinnare.

##### *Därför!*

Därför-svaren utgår han från en spelidé. Varje träningsmoment är inriktat på detta. Det finns inte ett träningsmoment som genomförs av något annat skäl. Träningarna är och ska vara funktionell i det ordets djupaste bemärkelse. Själva verkligheten i matchen bestämmer hur träningarna blir. Gehörsträning handlar definitivt inte om tillfälliga infall, utan det handlar om att göra största möjliga nytta av tidigare erfarenheter, anpassade till nuläget. Det handlar om att träna för att klara trolig match situation, inte att träna för träningens egen skull. För att inte bli för krävande, är och måste gehörsträningen vara meningsfull. Det är tränarens uppgift att förklara insatserna så, att de blir meningsfulla för spelarna. En tränare som inte kan förklara blir rökt, säger han.

##### *Vad?*

Vad – frågan ska vara konsekvensen av därför. Varje övning måste motiveras av ett starkt och medvetet skäl att genomföra den. Det får inte finnas något av slentrian och ”det brukar vi göra” över den. Det ska finnas ett syfte med varje övning. Övningarna är färskvara. Det finns inga standardövningar, som ska genomföras därför att de har traditionens prestige över sig. Även om övningen ser ut som om den upprepas, kan man se att den är lite annorlunda. Men övningar ska inte förkastas, bara därför att laget genomfört dem innan. Att man genomfört en övning innebär inte att man måste byta ut den, säger Lasse. Är det en bra övning, så kan man använda den igen. Övningar skall inte bytas för bytandes skull utan för att öka möjligheterna

att vinna. Om en övning leder rakt fram, så skall den användas. Det är bara om den inte längre är effektiv som den skall bytas ut.

*Hur?*

Hur – frågan besvaras i huvudsak på isen, i träning och i matchning. Det är när det kommer till hur, som gehörsprincipen och gehörspraktiken har mest spelrum. Varför, därför och vad måste ligga som grund, men det finns i varje enskild stund alltid en möjlighet för den kunnige och djärve tränaren att lägga till något, som inte gick att förutspå.

### 5.1.5 Lärandets spiraler

Varför, därför, vad och hur är inte en engångsföreteelse. Det räcker inte att gå vägen från varför till hur en gång. Tvärtom ska varje hur öppna ögonen för nya varför, därför och vad och varje vad för nya varför, därför och hur. Alla de enskilda frågorna och svaren är element i en ständigt snurrande spiral – eller rättare sagt, i flera, samtidigt snurrande spiraler. Varför kan vara grunden för flera därför och därför för flera vad. Det ligger i själva kärnan för gehörsträningen att det finns många sätt att besvara hur – frågan. Just den komplexiteten är samtidigt det bästa och det svåraste med gehörsträningens teori och praktik. Det finns ingen punkt, där man kan säga sig själv att man har nått vägs ände. Det finns alltid skäl att ifrågasätta och ompröva beslut och åtgärder. Vägarna mellan starten och målet är långa och långt ifrån raka. Det gäller att både finna starten och målet för var och en av dem och deras gemensamma start och mål. Gehörsträning är mer en orientering i ny terräng än en stilla promenad i kända kvarter.

### 5.1.6 Modig och nyfiken

Man kan inte låtsas vara gehörstränare, utan man måste vara det, allvarligt, helt och fullt. Just genom att vara det kan man göra träningen meningsfull och därmed full av lek och lust. Det kan verka paradoxalt, men det stämmer. Man måste vara allvarlig i botten för att uppleva och sprida verklig glädje. Det är strunt till skämt som inte är hälften allvar, som det heter i ett gammalt ordspråk. Civilkurage utan kunskaper är inte bra. Kunskaper är alltid på väg att bli föråldrade. Ju mer man kan, desto mer kan man förstå hur mycket mer, som det finns att lära. Därför får man som gehörstränare aldrig sätta sig ner och vara nöjd med det, som man kan. Man ska ständigt vara på jakt efter mer. Gehörstränaren ska således vara nyfiken, dagligen och stundligen. Dock inte hur som helst, utan alltid med riktning. Han ska vara nyfiken på ett mer och mer medvetet sätt, både på bredden och på djupet. Bredden kommer först! Man kan inte hålla riktning, om man för snäv i sin kunskapsbildning. Det är för lätt att villa bort sig om man bara kan det som hör omedelbart till det som man vill fördjupa sig i. Man måste veta var på kartan man befinner sig. Därför måste gehörstränaren söka sig ut i markerna omkring professionen. Det finns alltid något, som är unikt och som man måste beakta, om man ska lyckas. Det finns alltid någon insats, som ingen tidigare har gjort, men som passar bättre än andra i just den aktuella situationen.

En gehörstränare måste vara så erfaren att han ser det generella och det specifika i varje situation. Men, det räcker inte med erfarenhet. Han måste också kunna få snilleblixtar. Han måste vara så begåvad att han ser chansen i det unika. Han måste vara så modig att han vågar använda det, som han ser. På sätt och vis måste en gehörstränare alltid balansera på gränsen till ett stup. Det är ingen, som spontant gillar att ta de risker, som något sådant för med sig. Det måste man lära sig gilla, hårda vägen genom att ta risker.

### 5.1.7 Civilkurage

Skillnader inom laget i fråga om kapacitet, erfarenhet eller förmåga att klara av det sociala spelet kan medföra att tränarens auktoritet sätts på spel. Tränaren måste ha god, psykologisk blick för att vända detta rätt. Om de ledande spelarna accepterar och stödjer lagets spelidé kan de bidra till lagets framgång, både genom att vara goda föredömen och genom att släppa fram andra spelare. Om de tänker enbart på sin egen framgång kan de försvaga laget. Gängbildning inom laget kan medföra att spelare trycker ned andra spelare. Det finns obehagligt många exempel på att äldre spelare hindrat eller saboterat för att yngre spelare skall växa in i laget och få framgång. Om de tycker att tränaren är effektiv och givande kan de förstärka hans auktoritet. En tränare som inte fyller måttet kan få veta detta direkt på plats, utan nåd och förskoning. En tränare med okonventionella idéer kan få problem om han inte lyckas sälja dem hos de tongivande i laget. Elitidrottare kan vara gammalmodiga, helt enkelt därför att de vunnit sina framgångar med metoder som var gängse när de själv tog sig till eliten. De törs inte eller vill inte ändra metoderna, eftersom de uppfattar det som en risk att göra det. De kan också vara så inriktade på att genomföra sin egen karriär att de inte har hängt med i utvecklingen på träningssidan.

- **Civilkurage är att stå emot ett yttre tryck:** Som tränare måste man ta ställning, så snart det är nödvändigt med tanke på målet. Om man har mod kommer man alltid att vara obekvämt för några av spelarna. Det går inte att åstadkomma något om man alltid skall vara vän med alla.
- **Civilkurage är att inte välja de lättaste lösningarna:** Men man måste förstås vara modig på så vis att man kan ändra sig, när man har fel. Framför allt måste man kunna erkänna för spelarna, om man hade fel eller gjorde något som inte var effektivt.
- **Civilkurage är att veta vad man vill:** Om det gäller att vinna, eller att ha en bra spelidé att gå efter.
- **Civilkurage är att hålla ut:** Det är tränarens skyldighet att se till att det händer. Det räcker inte med att man säger det, utan man måste ta konsekvenserna. Som tränare sköter man sig illa om man ställer krav, men inte följer upp dem. Man måste förena uthållighet och ödmjukhet.

## 5.2 Intuitivt ledarskap

(intuitivt ledarskap-Fredrik Praesto)

### 5.2.1 Varför intuitivt ledarskap?

Meningen är att du ska lita på dig själv, inte bara på ditt medvetande utan på den viktigaste och intelligentaste delen i ditt tänkande: din icke-medvetna intuition. När du lärt dig det kommer du själv att hitta de rätta vägarna i ditt ledarskap. Men det viktiga är att alltid utgå från dig själv. Endast du har svaren på hur du ska göra. Det gäller att lära sig att lyssna på rätt sätt.

Medan företag och organisationer tränar sina beslutsfattare i rationellt faktaunderbyggt och metodiskt tänkande tycks erfarna beslutsfattare och ledare använda sig av helt andra metoder när de fattar beslut. Metoder som inte är så lätta att förklara eller beskriva i ord. För några år sedan kallade man det fingertoppskänsla eller magkänsla. Idag har intuition blivit ett begrepp.

### 5.2.2 Rationellt eller intuitivt?

I en allt snabbare utveckling är ofta tiden det mest värdefulla. Om vi ska dra alla beslut genom ett mer eller mindre byråkratiskt system kommer vi alltid att ligga steget efter utvecklingen och våra konkurrenter. Oftast är det viktigare att fatta ett snabbt beslut än att vara säkra på att vi fattar rätt beslut. Att i ett sådant läge fatta ett rationellt beslut kan få katastrofala följder. Vi hinner kanske inte ens få fram tillräckligt mycket faktaunderlag.

Vad ska vi göra? Att bara gissa och chansa känns ju livsfarligt och är dessutom helt onödigt. Har vi en väl uppövad och utvecklad intuition som guidar oss rätt, kan vi fatta snabba beslut. Dessa beslut blir dessutom oftast bättre än eventuella rationella beslut. Intuitionen som hjälpmedel för att fatta beslut är egentligen inget nytt. Vi har alltid fungerat på det sättet men vi har länge levt med ett paradigmsom hyllat det rationella tänkandet. Det beror till stor del på vetenskapens regler. Det är ganska olyckligt eftersom nästan alla stora vetenskapliga upptäckter varit resultatet av intuitiva genombrott. Sedan har man använt det rationella tankesättet för att bevisa sina teorier, vilket är helt naturligt. Utan rationella bevis hade inte vetenskapen varit mycket värd. Men bevisen kommer oftast efter den intuitiva insikten. Precis på det sättet bör man fatta beslut. Först en intuitiv idé och sedan, om nödvändigt, en rationell logisk motivering.

Fredrik Praesto gjorde en enkätundersökning tillsammans med Veckans Affärer om svenska ledares syn på intuitionen. Enkäten gick ut till 2 188 personer på Sveriges största företag, med befattningen VD, vVD, Marknadschef, Försäljningschef och Personalchef. Svarefrekvensen är normalt 10 procent, men här blev det dubbelt upp (432 st). På frågan ”I vilken utsträckning låter du intuitionen spela in i beslutfattandet?” svarade 62,9 procent att de lät intuitionen spela in *ofta* eller *alltid*. De som svarade *ibland* utgjorde 33,6 procent. Det innebär 96,5 procent av de tillfrågade anser sig använda intuitionen i sitt beslutfattande, åtminstone *ibland*.

Siffran minskade vid beslut om riktigt stora beslut. Det kändes säkrare att fatta ett rationellt beslut då. Detta får till följd att vi lätt gör det stora misstaget att i mindre utsträckning använda vår intuition vid stora beslut.

Det finns många fördelar med att använda intuitionen i sitt ledarskap och i organisationen:

- Intuitionen kan visa oss på rätt väg och nya möjligheter. Nästan alla stora upptäckter och uppfinningar har tillkommit med hjälp av intuitionen.
- Intuitionen kan också göra det motsatta – varna oss när något inte står rätt till eller när vi håller på att välja fel väg.
- Vi kan intuitivt förstå andra människor på ett djupare plan. Vi kan intuitivt läsa av kroppsspråk och andra signaler för att förstå vad andra människor egentligen förmedlar.
- Med intuitionens hjälp kan vi fatta snabba beslut som ändå oftast är bättre än rent rationella beslut.
- Med intuitionens hjälp kan vi lösa problem och få kreativa idéer.
- Med intuitionen kan vi fatta beslut inför en framtid som vi inte med säkerhet kan veta något om.

### 5.2.3 Vad är intuition?

I dagens värld finns information i överflöd. Vi har teknisk utrustning för att bearbeta denna information på ett logiskt sätt. Datorer är utmärkta redskap för just detta: att lagra och bearbeta information på ett logiskt sätt enligt de regler som vi ställt upp när vi programmerat dem. Men den mänskliga hjärnan har fortfarande egenskaper som är helt unika, ett exempel är förmågan att erfara känslor. Fantasi är en sådan egenskap. Förmågan att fantisera är ett av de viktigaste redskap vi har för att se nya möjligheter och nå våra mål. En ny uppfinning eller en stor förbättring startar nästan alltid med en fantasi om det resultat man vill uppnå. Trots det är förmågan att fantisera mycket underskattad. Ordet ”livlig fantasi” låter egentligen positivt men används som ett negativt omdöme. I skolan anses det som negativt att dagdrömma eller fantisera.

Einstein har sagt att fantasin är viktigare än det logiska tänkandet. Utan det hade han inte fått sina stora idéer. Sedan krävdes det förvisso logiska resonemang för att bevisa att dessa idéer var riktiga. Vi kan själva lita på vår intuition men vi kan inte kräva att andra ska göra det. I sådana lägen är det viktigt att kunna motivera sina intuitiva insikter på ett logiskt, rationellt plan. Förutom fantasi har vi två andra egenskaper som är unika för den mänskliga hjärnan: Intuition och Kreativitet. Dessa tre egenskaper: fantasi, intuition och kreativitet går hand i hand och förutsätter i viss mån varandra.

### 5.2.4 Intuition

Det finns många definitioner och åsikter om vad intuition är: Psykoterapeuten C G Jung kallade intuitionen för ett sjätte sinne.

Ett vetenskapligt test (Westcotts ”Intuitive Ability Test”) definerar intuition som *förmågan att dra korrekta slutsatser baserade på knapphändig information.*

Filosofen Hans Larsson kallade intuitionen för *förenandet av tanke och känsla.*

Intuitionen verkar vara en förmåga att se sammanhang mellan olika delar. Upplevelser man varit med om jämförs med nya. Helt olika information sammankopplas och blir till något nytt. På så sätt kan man förstå en helhet men eftersom intuitionen inte är språklig kan det vara svårt att sätta ord på denna insikt.

### 5.2.5 Vad är intuitivt ledarskap?

Ledarskap är att få ett antal människor att sträva mot ett gemensamt mål. Amelia Adamo, till exempel, menade att ledarskap i grunden handlar om att "leda ett gäng människor mot ett gemensamt mål".

Bengt Baron ansåg att ledarskap är förmågan att få ett team att entusiasmeras och enas om en riktning, att ta ansvar för denna riktning, att se möjligheter och konsekvenser. Men detta är bara själva grunden. När vi talar om ledarskap som en del av yrkesrollen handlar det om mycket mer.

Sören Gyll ansåg att ledarskap handlar om att i en viss situation, med vissa resurser och förutsättningar, utveckla och skapa något som upplevs som relevant och positivt i ett större sammanhang. Att ledarskap till stor del handlar om kommunikation, om att föra en dialog. Kraven är olika för ledare på olika nivåer men vissa grundläggande egenskaper bör en bra ledare ändå ha, oavsett om han eller hon är ledare för ett stort företag eller för ett team med några få personer. Det kan vara:

- Förmågan att entusiasmeras.
- Förmåga att lämna ifrån sig ansvar (till rätt person i rätt sammanhang)
- En känsla för rätt och fel.
- Förmåga att se helheter och att förstå sammanhang.
- Förmåga att förutse framtiden, det vill säga att fatta beslut som senare, i en oviss framtid, bör visa sig vara riktiga; att förutse trender.
- Leva som man lär. Ord och handling måste stämma överens.
- En känsla för timing. Rätt beslut vid rätt tidpunkt.
- Förmåga att se och lösa konflikter, helst på ett tidigt stadium.
- Förmåga att bedöma olika alternativ som till synes kan vara likvärdiga.
- Förmåga att bedöma och förstå andra människor.

En amerikansk undersökning om vad chefer vill ha av och beundrar hos sina ledare gav följande svar i denna rangordning:

1. Ärlighet
2. Kompetens
3. Framsynthet
4. Inspirationsförmåga
5. Intelligens
6. Rättvisa
7. Vidsynthet
8. Mod
9. Öppenhet
10. Fantasi
11. Pålitlighet

*Källa: Establishing the credibility factor, Best practice magazine*

## **5.2.6 Ledarskap och intuition**

Ledaren måste se helheten. Ledaren måste hålla reda på riktningen och se till att alla strävar åt rätt håll, i samma riktning. Ibland måste ledaren så att säga klättra upp i ett träd för att se sig omkring och orientera sig. Intuitionen kan vara trädet. För att se helheten och kontrollera riktningen måste ledaren ha en väl utvecklad intuition. Den tiden är förbi när företag kunde utvecklas genom att anpassa sig. I stället måste företaget hela tiden ligga steget före. Det kan liknas vid en surfare som ser vilken våg som kommer att växa sig stor, långt innan den rest sig. På samma sätt måste företags eller en teamledare se trender och tendenser redan innan de blivit tydliga. Utifrån det måste han sedan ha modet att fatta beslut. Beslut som inte alltid kan verifieras med rationella fakta. Med enbart rationellt tänkande är det omöjligt att förutse vad som ska ske i vår komplexa värld.

Att få ett antal människor att vilja sträva mot ett gemensamt mål borde vara relativt enkelt. Men problemet är ofta att företagets mål och individens mål ligger långt ifrån varandra. Därför är det betydelsefullt att se till att medarbetarnas individuella mål sammanfaller med företagets mål. Kan man som ledare förstå sina medarbetare på ett djupare plan så kan man lättare finna sätt att *inspirera* och *motivera* dem. Det är också viktigt att organisationens värderingar stämmer överens med individernas. Även här är intuitionen användbar. Intuitivt kan vi förstå människor på ett djupare plan, förstå vad som motiverar och driver dem.

Intuitionen är också viktig för rätt timing, det vill säga att inte bara fatta rätt beslut utan också fatta dem vid rätt tillfälle. Timing kan vara avgörande för om ett beslut blir framgångsrikt eller inte. Idag har vi också så många alternativ som skiljer sig föga från varandra. I sådana lägen är det oftast som svårast att välja rätt. Men vi vet också att även om den synbara skillnaden är liten kan den vara avgörande. Ett alternativ som på papperet ser något sämre ut kan visa sig vara det överlägset bästa. För att välja rätt i sådana lägen har vi inte mycket annat än vår intuition att lita till. Känner vi en trygghet i vår intuition blir dessa beslut lätta och roliga i stället för ångestfyllda och besvärliga.

### 5.2.7 Intuitiva beslut

I dagens föränderliga värld kan det kännas som om vi alla vandrar på otrampade stigar. När man inte har något att relatera till, hur ska man då veta vilka beslut man bör fatta? När man står mitt i ett kaos, hur ska man då veta vilken väg man bör ta? Med intuitionens hjälp kan vi lära oss att känna en trygghet i kaoset. Intuitionen är den bästa funktionen vår hjärna har för att bedöma komplexa system. Om vi kan fatta intuitiva beslut som är bättre än de rent rationella och dessutom känna oss säkra på att dessa beslut är riktiga är det naturligtvis en enorm tillgång.

### 5.2.8 Hur vi fattar beslut

De flesta viktiga beslut startar med en mer eller mindre intuitiv idé om vad vi vill uppnå. Sedan går vi baklänges och konstruerar en rationell motivering för att detta beslut är riktigt. Den här åsikten delas av bland andra Roland Larsson, tidigare chef i Handelsbanken och Nordbanken. ”Alla löser egentligen problem intuitivt, sedan hittar man på de argument man behöver.”

### 5.2.9 Vision

Visionen handlar om vad man i slutändan vill uppnå. Visionen måste vara enkel och tydlig. Framförallt måste den skapa en bild av det man vill uppnå i framtiden, en bild som tilltalar och engagerar. Vad betyder egentligen ordet vision? SYN! Att se något. Visionen måste förmedla en fantasibild för att vara effektiv. Visionen måste vara levande och visuell. När visionen uttrycks i ord måste orden innehålla så mycket kraft att alla kan se bilden.

### 5.2.10 Värderingar

Förutom visionen bör man också ha gemensamma värderingar så alla vet vad som gäller. Även värderingarna ska vara klart uttalade. Det bör finnas vissa grundvärderingar som är konstanta. Också när det gäller värderingar är det naturligtvis helt avgörande att ledningen föregår med exempel. Det räcker inte med ord. Ledaren måste leva som han lär. Lever du som du lär kommer andra att följa ditt exempel. Värderingar markerar den gräns inom vilken vi måste hålla våra beslut. Vi vet att här upphör min frihet. Det är viktigt. Visionen visar riktningen och värderingarna markerar gränsen. Vi får lättare att fatta intuitiva beslut om vi har dessa två faktorer att relatera till.

### 5.2.11 Ansvar

En organisation med ledare som ger order som han sedan kontrollerar och utvärderar blir tungrodd. Ett sådant ledarskap ger individerna ett starkt begränsat utrymme att fatta intuitiva beslut och komma med kreativa idéer. Istället måste medarbetarna uppmuntras att själva ta ansvar, att driva sina egna idéer och att utvärdera sitt eget arbete. Riktningen och ramarna måste däremot vara tydliga – genom visionen och värderingarna. Ett sådant klimat främjar intuitionen. Om alla känner att de har ett värde även om deras arbetsuppgifter inte är klart definierade, vågar de ta ett ansvar själva och självmant åta sig lämpliga uppgifter. Visa äkta uppskattning så kommer dina medarbetare att växa, våga mer och ta eget ansvar. Som ledare kan och bör du inte vara bäst på allt. Istället är din uppgift att få dem som verkligen är duktiga på sitt område att känna stolthet, våga utvecklas och våga ta egna initiativ.

## 5.3 Intervju

*Intervju med Pär-Erik Johansson och Clas Eriksson (Tränare i Timrå IK 2010) 27 juli 18.00*

### **Hur skapar du en positiv och kreativ miljö för att öka förutsättningarna för lärandet bland de aktiva?**

Genom att involvera spelarna så att de blir delaktiga i det vi vill uppnå eller framhäva. Vi måste få dem att tro på vår spelidé, och då måste vi vara överens tillsammans. På så sätt tar de ett ansvar också. Det smittar även av sig på sidan om rinken genom att de ordnar aktiviteter tillsammans själva.

### **Är värdegrunder viktiga i detta avseende?**

Det är viktigt att tryggheten finns där. Vi gjorde en sk speed dating med åkarna där de fick sitta och prata med varandra i 10 min innan de gick vidare till nästa för att lära känna varandra, vilket var uppskattat. En annan grej som jag provade tidigare i karriären (Pär-Erik) var Start-Stop-Continue eller Börja-Sluta-Fortsätta, där man skulle börja med sig själv vad jag skulle börja göra bättre för att sedan ta upp vad jag skulle sluta upp med och till sist vad jag skulle fortsätta med som var bra. Nästa steg är att göra det med andra i laget, men då måste det vara högt till tak och att tryggheten finns där.

### **Hur behålls stimulansen under en framgångsvåg?**

Även här gäller det att inte överge tryggheten. Detta för att inte springa iväg. Som ledare är det också viktigt att ty sig lite till nyckelspelare som står med fötterna på jorden och har varit i dessa situationer förut. Ibland kan det för unga spelare gå lite för fort. Kan då de rutinerade spelarna hjälpa till så är det bra för laget. Det gäller även att jobba ännu hårdare i en sådan situation. Vissa spelare och tränare har hörts säga att de var bra med en förlust när de vunnit länge som ett försvar. Men det tycker inte vi. Har man vunnit tidigare skall man kunna göra det hela tiden.

### **Hur skapar du en positiv och kreativ anda i en stressig och nedåtgående trend?**

Det är otroligt viktigt att ledarstaben försätter att vara positiv, ledarna får inte hänga med huvudet och var besvikna. Det gäller i sådana situationer att backa tillbaka och titta på vad vi gjorde när det gick bra. Att hitta något som skapar kreativitet. Det finns många saker varje dag som spelarna inte kan välja/styra om, men en ska kan de välja, och det är vilken inställning de skall ha när de kommer till träning och match.

## 6. Diskussion

Motivera och entusiasmera är bland det viktigaste en ledare har på sin agenda. Naturligtvis måste varje ledare ha en plan, en spelidé, eller en tanke om något som leder till framgång. Detta uppkommer oftast av en tanke, en fantasi vilket vi läst om i Lasse Falks bok om gehörsträning och även i Fredrik Prestos bok om intuitivt ledarskap. Som ledare måste du alltid vara väl förberedd på vad du skall göra och ha en plan hur det kan tänkas gå, men det vi lärt oss genom detta är att våga tänka utanför ramarna, att ta beslut på magkänslan vilket kan vara bra för de aktiva i att skapa en positiv och kreativ miljö för att öka inläringen. Att alltid gå efter rationella beslut kan leda till en ganska stelbent verksamhet som inte skapar kreativa lösningar och uppslag till nya idéer. De aktiva har alltid det yttersta ansvaret för sin

prestation, men vi som ledare kan med vår ledarstil hjälpa dem till att skapa motivation och drivkraft i deras väg mot framgång. Att vi ledare/tränare har en stor del att skapa den miljön. Det kan vi göra med vår ledarstil och personlighet. Sättet vi uppför oss på, delaktigheten och att fördela uppgifter och ansvar på till de aktiva. Det är då de växer som idrottsutövare. Därför tycker jag att det är intressant att jobba med individer utifrån ett perspektiv där det mentala eller knoppen spelar in. Om man genom rätt tänk först och främst från ledarhåll kan skapa en positiv och kreativ miljö, är jag övertygad att de aktiva vågar tänka eller utföra saker utanför deras trygghetszon utan att göra bort sig. I intervjun med Timrå IK:s tränare Per-Erik Johansson och assisterande tränaren Clas Eriksson var syftet att få en syn på hur andra verksamheter fungerar i jakt på resultat och framgång, vilket resulterade i oavsett idrott finns det grundläggande saker som kommer upp. Delaktighet, ansvar och trygghet. Det uppkomna resultatet av arbetet blev att jag ville hitta en annan inriktning för att skapa en positiv och kreativ miljö för att öka förutsättningarna för lärandet hos de aktiva. Tyvärr fick jag bara till en intervju av planerade två trots återkommande försök till att få denna till stånd.

## **Referenser**

### **Material**

**Bilaga 1:** Intervju med Timrå hockeys A-lags tränare (2010-07-27) Per-Erik Johansson och den assisterande tränaren Claes Eriksson.

### **Litteratur**

Lasse Falk/Torbjörn Stockfelt (1997). *Gehörstränings teori*. 1997-SISU idrottsböcker.

Fredrik Presto (2001). *Intuitivt Ledarskap*. Ekerlids Förlag