

Svenska Ishockeyförbundet
Elitränarutbildning
2010-04-30

Att vara tränare! Enmansshow eller teamwork?

Jens Gustafsson

Handledare: Göran Lindblom

Sammanfattning

Vilka kompetenskrav har svenska elitklubbar på sina tränare idag och i framtiden? Vilka kvalifikationer anses viktiga? Finns dessa kvalifikationer i tränarkåren för att svara upp mot kraven? Vilken möjlighet ger klubbarna sina tränare till utveckling? Hur ser rollen som tränare ut i framtiden?

Detta är frågor jag har ställt mig och syftet med arbetet har varit att ge en bild av hur det ser ut i elitklubbarna idag och om det finns en gemensam syn på detta mellan tränarkåren och klubbledare.

Jag har valt att intervjua klubbledare och tränare i Elitserien och Allsvenskan både i enkätform(6st) och personliga möten(4st).

Både klubbledare och tränare anser det viktigt att ha kunskap inom beteendevetenskap, gruppdynamik och pedagogik både nu och i framtiden. Samtidigt är det många tränare som saknar eller har ett behov av teoretiska kunskaper inom dessa områden. I framtiden kommer inte tränarrollen vara så mycket enmansshow utan mer teamwork med större ledarstabber innehållande fler specialister inom vissa områden.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
2. Bakgrund	5
3. Syfte och frågeställning.....	6
4. Metod.....	7
5. Urval.....	7
5:2. Problem	7
6. Resultat.....	8
7. Diskussion	14
7:2 Vad är viktigt vid rekrytering av tränare?.....	14
7:3 Är det viktigt med akademisk utbildning?.....	14
7:4 Anlitar klubbarna någon extern mentor/coach till sin tränare?	15
7:5 Hur ser rollen som tränare ut i framtiden?.....	15
7:6 Vad är viktigast, spelfilosofi eller ledarfilosofi?	15
7:7 Slutsats och reflektioner.....	16
Referenser.....	17

1. Inledning

Ledarskap är en komplicerad social process. Att vara ledare handlar om så mycket mer än att formellt via en titel vara den som leder en grupp. Kraven på en ledare är höga, att vara en skicklig ledare inom elitishockeyn ställer krav på att du skall vara marknadsinriktad och resultatnriktad samtidigt som du skall klara av att entusiasmera andra och ha visioner. Ledare verkställer sitt ledarskap på olika sätt beroende på vilka egenskaper de själva har. Krav från omgivningen samt hur man nått sin ledande position inverkar också på ledarskapet. (Bergengren 1998:7)

I senaste numret av tidningen hockey(2010 nr 3) skriver Tommy Boustedt i en artikel:

”Coachning i svensk ishockey har med åren blivit allt mer fokuserat. Lagens coacher upplevs mer och mer som de personer som ska leda lagen mot framgång. Allt oftare kräver media, och lagets omgivning i form av supporters och sponsorer, tränarens avgång när det går dåligt för laget.

Redan in för seriestarten presenterar media en bild med alla tränarna med tips om vilka som kommer att bli ersatta under säsongens gång.

Så hur viktig är då egentligen coachen för sitt lag? Jag skulle vilja påstå att coachen är mycket viktig både för sitt lag och hela klubben.

Tyvär är inte alla som kan påverka valet av coach så insiktsfulla om i vilka avseenden och grad som coachen är viktig. Ofta får spektakulära saker spela in alltför mycket och frågan är om man verkligen förvissar sig om den tilltänkte personens verkliga kvalifikationer.”

Hur är det egentligen, hur ser det ut i klubbarna? Vad är viktigt när man anställer tränare och vilka resurser avsetts för att under kontraktstiden vidareutveckla/-utbilda sina tränare? Som coach förväntas du att vara som starkast när du ofta känner dig som svagast. Vem är coachens coach?

Kommer coachens roll se annorlunda ut om tio år jämfört med nu?

2. Bakgrund

Flera klubbar drivs idag i bolagsform med flera administrativt anställda så som marknadsavdelningar, ekonomiavdelningar och receptionister och den ekonomiska omsättningen har ökat avsevärt på senare år. Kraven och förväntningarna på att klubbarna skall göra både ekonomiska och sportsliga positiva resultat är höga.

Tittar man tillbaka i tiden ca tio år, så har många tränare för lagidrotter fått sparken och flera har slutat självmant efter hot och liknande från supportrar. Det finns klubbar som har sparkat tränare under en säsong för att senare samma säsong ta tillbaka samma tränare!

Det sker en större allmän debatt idag vad det gäller tränares och spelares vara eller icke vara. Mycket på grund av internet, där det förekommer bloggare, forum och liknande. Det är betydligt lättare att lufta din personliga åsikt för allmänheten idag jämfört med för femton år sedan. Vilket innebär att spelare och ledare inom elitidrott idag blir betydligt mer och oftare granskade i utövandet av sin idrottsgren.

Tränare står ofta mitt emellan allt detta, där å ena sidan sitter styrelser och klubbledningar och ställer höga krav på framgångsrika sportsliga resultat för laget och spelarna å sin sida ställer höga krav på att tränarna skall hjälpa och utveckla dem till framgångar individuellt!

Men ställer tränarna, eller kan tränare ställa liknande krav på klubbledningar om att få möjligheter till individuell utveckling?

3. Syfte och frågeställning

Syftet med den här undersökningen är att försöka presentera en analys av hur klubbarna ser på tränarens roll och vilka kvalifikationer som är viktiga och hur dem jobbar för att utveckla sina tränare för framtiden.

Samt motsvarande till tränarna, hur dem ser på sin roll och vilken uppbackning dem känner från klubben för att kunna utvecklas i sitt utövande.

Finns det en samsyn på detta mellan tränare och klubbledningar? Om inte vad är det som skiljer och måste det finnas en samsyn?

Finns det ett adekvat utbildningssystem för att motsvara kraven som ställs på hockeytränare idag?

Hur kommer tränarrollen att förändras från idag till om tio år?

4. Metod

Jag har valt att göra dessa frågor i form av enkät som har skickats via e-mejl. Samtliga personer som har svarat på frågeställningen redovisas i detta arbete anonymt. Detta för att få så ärliga svar som möjligt.

Valet av att göra en enkät via e-mejl gjordes utifrån att det är ett snabbt och enkelt kommunikationsmedel, då de tillfrågade personerna har funnits över en stor geografisk yta där klubbarna finns på flera olika platser i landet.

Enkäten har innefattat sex stycken frågor att ta ställning till. Där frågorna har formulerats i två olika utföranden, beroende på om det är en tränare eller sportchef/klubbdirektör som har svarat.

Ett par av de intervjuade personerna har träffats personligen, men fortfarande utifrån samma enkätfrågor. Dessa personer har fått svara på enkäten precis på samma sätt som om den skickats ut via e-mejl, men det har också fått möjlighet att muntligt redovisa sina tankar på ett djupare plan kring frågorna. Den information som har framkommit vid dessa tillfällen redovisas utifrån mina egna tankar under rubriken diskussion.

5. Urval

Personerna som har tillfrågats att svara på enkäten har varit tränare samt sportchefer och klubbdirektörer, som är verksamma i föreningar tillhörande Allsvenskan samt Elitserien. Att valet föll på att intervjua personer i Elitserien och Allsvenskan beror på att jag själv är verksam i Allsvenskan och att ETU riktar sig till tränare som är verksamma eller har ambitioner att bli verksamma på denna nivå. Därför finner jag detta som den intressantaste målgruppen att undersöka. Enkäten har skickats ut till tjugo personer fördelat på tio tränare och tio sportchefer/klubbdirektörer.

5:2. Problem

Då svarsdeltagandet har varit mycket undermåligt(50 %) och flera personer som blivit tillfrågade ej har svarat på enkäten, har jag varit tvungen att intervjua flera personer via telefon.

6. Resultat

Vad är viktigast för dig när du tittar på nytt tränarjobb?

Tränare 1: *Föreningens tydlighet med målsättning, organisation och egen magkänsla.*

Tränare 2: *Förutsättningar både sportsligt och ekonomiskt. Samt klubbens visioner och tankar om framtiden.*

Tränare 3: *Att klubben har relevanta målsättningar både på kort och lång sikt, och att dessa överensstämmer med mina personliga sådana. Stabil ekonomisk grund för att kunna rekrytera/behålla bra spelare.*

Är det viktigt att klubben har en röd tråd över tid hur man vill profilera sig sportsligt (offensiv eller defensiv ishockey, talangfullt eller rutinerat lag etc.) och sätter upp kravprofil på tränare utifrån det?

Sportchef 1: *Detta är jätteviktigt anser vi. Vi ska stå för något och rekryterar både spelare och tränare därefter.*

Sportchef 2: *Tycker det är viktigt med en röd tråd, publik, spelare ungdomsledare, ja alla måste kunna se över tid vad föreningen försöker göra.*

Pengarna och kortsiktiga krav styr nog många klubbar och då kan det lätt bli att man ”byter fot ” för ofta. Tålmod är väldigt viktigt om man ska kunna hålla en röd tråd.

Sportchef 3: *Absolut, både för klubbens skull liksom för tränarens möjligheter att göra ett bra jobb.*

Har du någon akademisk utbildning? Kommer det bli viktigare i framtiden?

Tränare 1: *Nej! Tror att akademisk utbildning i form t ex Idrottshögskola länge varit en faktor som är positiv ur ledarskapssynpunkt.*

Tränare 2: *Nej! Det tror jag, de flesta tränare idag har goda kunskaper om själva ishockeyn. Men saknar kanske en del i sitt ledarskap i hanteringen av vissa situationer.*

Tränare 3: *Nej! Jag tror att det är/kommer att vara viktigare. Många tränare har själva spelat hockey tidigare och kan således mycket kring detta, däremot saknas det ofta teoretiska kunskaper i ledarskap, gruppdynamik och beteendevetenskap.*

Är det viktigt med akademisk utbildning idag, och/eller kommer det att bli viktigare i framtiden?

Sportchef 1: *Utbildning är alltid bra men jag vill påstå att antingen är du lämpad eller inte! Största delen av tränarjobbet idag ligger på det personliga planet.*

Sportchef 2: *Som med alla andra arbeten betyder bra kunskap att man sitter på viss makt. Pedagogik och människokännedom är idag viktiga områden att behärska. Kraven i framtiden blir högre och högre, tror inte "gaphalsarna" har en framtid i vår hockey.*

Sportchef 3: *Kommer att bli mer och mer betydelsefullt. Kan vara genom att omge sig med kompetenser inom ledarskap, gruppdynamik, beteende vetenskap, socialförståelse osv.*

Har du någon egen extern coach som hjälper dig i din utveckling? Om nej finns behovet/skulle du önska att det fanns?

Tränare 1: *Nej! För mig skulle ett externt mentorskap betyda väldigt mycket.*

Tränare 2: *Nej! jag har ingen idag. Absolut vore det bra att ha en coach som kan hjälpa till med min utveckling på flera sätt.*

Tränare 3: *Nej! Det skulle kunna vara en stor avlastning att ha någon form av mentor/coach som man kan ha hjälp av ibland.*

Anlitar ni någon extern person som coachar er coach, om ja vad är det för typ av coach, hockeyerfarenhet/mental coach?

Sportchef 1: *Nej! Det har vi inte gjort men jag är inte främmande för tanken.*

Sportchef 2: *Nej!*

Sportchef 3: *Ja, det har vi gjort. Beror på individen, i vårt fall senast mentaltränare – individpsykolog.*

Vilka skillnader tror du det finns om tio år jämfört med nu när det gäller tränarens roll?

Tränare 1: *Jag tror att ledarstaberna kommer att växa och att det blir större ansvar på flera coacher med en Headcoach med ett övergripande ansvar som jobbar med att ta in info från övrig stab och syns mer massmedialt.*

Tränare 2: *Tränaren kommer bara vara tränare. Allt runt omkring kommer och skötas av andra individer inom laget i form av mentala coacher mm. Mycket tydligare roller fördelat på fler personer som jobbar mer med detaljer.*

Tränare 3: *Det blir fler tränare som har specialistkompetens i olika områden för att avlasta varandra.*

Vilka skillnader tror du det finns om tio år jämfört med nu när det gäller tränarens roll?

Sportchef 1: *Det kommer framförallt att ställas högre krav på att motivera och medvetandegöra spelarna då jag tycker mig se för många unga spelare som kommer fram och är "nöjda" med sin situation och inte är beredda att betala priset. Deras resa som ungdom är alldeles för "sopad" idag anser jag. De måste tidigare inse vad det handlar om att träna och offra vissa saker för att lyckas fullt ut.*

Sportchef 2: *Tror att man är fler som jobbar med laget, mer specialområden som man ansvarar för. Tror även kraven på en tränare när det gäller "sälja sin produkt" kommer att öka från styrelser och sponsorer. Krav på att man ser helheten och tänker längre än sin kontraktstid.*

Sportchef 3: *Ökad betydelse för kontinuitet, mer påverkan i det långsiktiga arbetet. Större delaktighet. Och fler specialister till sin hjälp, liksom mv. tränare, back coacher o.s.v.*

Ser du möjligheten att kunna vara tränare för ett och samma lag längre än 5 år? Om ja vad krävs och om nej, varför?

Tränare 1: *Ja. Finns det ett gemensamt driv från förening och tränare att utvecklas och förbättra sig själv och föreningen långsiktigt är det möjligt.*

Tränare 2: *Det beror på resultatet i mångt och mycket. Har klubben en tydlig filosofi i form av långsiktighet och resultaten går "vägen" så skall det funka.*

Tränare 3: *Ja, men då krävs att man levererar resultat och att man är flexibel och lyhörd för att utveckla sig själv och laget.*

Inom NHL finns det exempel på coacher som varit verksamma i samma klubb över lång tid, Vad tror du det beror på att det inte finns liknande ex i svensk hockey? Är det möjligt och i sådant fall vad krävs av den tränaren/coachen och klubben?

Sportchef 1: *Klubbarna måstet ha tålamod med en tränare som du anställer och inte bara för att sponsorer, spelare eller andra "skriker" så byter man! Så mitt svar är givetvis kan vi göra så. Hos tränaren krävs givetvis ett starkt engagemang och att hela tiden hitta nya vägar att hantera gruppen även om den förändras med tiden.*

Sportchef 2: *Ser inget problem i att en tränare stannar länge. Kräver dock en stark, stabil och kunnig organisation runt tränaren. Dessutom måste så klart tränaren utvecklas med laget, ta till sig vad som händer runt om. Dessutom måste det till en plattform som klubben jobbar utifrån, där alla i organisationen vet vad som gäller i alla lägen. Tyvärr har vi lätt i Sverige att drabbas av panik när resultaten går emot, ställer höga krav på tränare men inte på samma sätt på spelarna, där av korta tider i klubben. Borde dessutom vara lättare behålla en tränare idag genom den spelaromsättning som sker. Finns knappt chans att spelarna ska hinna tröttna på sin tränare.*

Sportchef 3: *Fler ledare i teamet och att ledaren blir tydligt övergripande chef och inte har "händerna i alla syltburkar". Samt ett system där kortsiktiga tillkortakommanden inte ekonomiskt riskera stora delar av organisationerna. Systemet innebär att man antingen är tillräckligt ekonomisk stark för att hantera motgångar eller att kostnaden av att åka ut inte är så avgrundsdjup*

Tycker du det är viktigt att du har din spelfilosofi och att man rekryterar spelare utifrån det? Eller kan du lika väl se på spelarmaterialet och sedan rätta/ändra din filosofi utifrån detta?

Tränare 1: *Balansen i laget behöver vara ganska likartat oavsett spelstil för att göra bra resultat. Men om man t ex vill spela med ett aggressivt check-spel så är man i större behov av väldigt skridskostarka ytterforwards. Så viss betydelse av spelfilosofi har rekryteringsbehovet.*

Tränare 2: *Man måste nog använda sig av båda exemplen. Har du en tydlig filosofi hur hockey skall spelas måste man nog rekrytera vissa spelare som passar din stil. Men samtidigt måste man titta på materialet man har och kanske förändra vissa spelares roller i laget, för att de ska passa in i spelet som man förespråkar. Det är inte alltid lätt att förändra en spelare.*

Tränare 3: *Både och! Ett visst grundtänk har man ju. Men måste också ta hänsyn till redan kontrakterade spelartyper.*

Vad styr er rekrytering av tränare, vad är viktigast? Ledarfilosofi eller spelfilosofi?

Sportchef 1: *Givetvis är det en mix men jag vill nog hävda att vi absolut går på ledarfilosofin före spelfilosofin där vi förövrigt har en grundtanke i klubben vilken typ av hockey vi ska stå för. Utan att för den delen styra över tränaren.*

Sportchef 2: *De går hand i hand för att få ett bra resultat . Önskan är ändå att spelfilosofin skulle ligga först.*

Sportchef 3: *Värdegrund- alltså ledarfilosofi.*

7. Diskussion

Målsättningen med arbetet har varit att få en insyn i hur klubbarna ser på rollen som tränare och hur tränarna ser på sin roll. Vilken uppbackning ger klubbarna sina tränare på elitnivå (Elitserien & Allsvenskan)? Vilka kunskapskrav ställs det på dagens tränare och finns det bra och relevanta utbildningar att tillgå inom svensk hockey?

I arbetet redovisas skriftliga svar från tre stycken tränare, samt tre stycken sportchefer. Ytterligare tränare och sportchefer har intervjuats via telefon. Då svaren på frågorna har varit så gott som identiska från samtliga, kan de svar som redovisas anses mycket relevanta för en större grupp än de tre som redovisats.

7:2 Vad är viktigt vid rekrytering av tränare?

När man tittar på vad tränare tycker är viktigt när de söker nytt jobb, så vill man ha en tydlighet från klubben vad det gäller målsättningar, organisation och vad klubben står för. Både värdegrund och sportslig profilering.

Enligt alla klubbarna är det väldigt viktigt att ha en "röd tråd" i det man gör och att det är av stor vikt att klubbens värdegrund och sportsliga profilering överensstämmer med den tränaren man rekryterar. Klubbarna tycker också att dem är noga med att visa på detta både utåt och vid rekrytering.

När det gäller detta tycker jag att det finns en del klubbar om man tittar på historia, som har haft väldigt olika tränarprofiler i sin klubb. Vad beror detta på?

Det kan vara så att tränare är dåliga på att ge en tydlig och klar bild över deras egen spel och ledarfilosofi! Att man anpassar sig "för mycket" till en klubb för att man så gärna vill ha just det jobbet.

7:3 Är det viktigt med akademisk utbildning?

När det gäller akademisk utbildning är det väldigt få tränare som har detta, samtidigt som de flesta tränarna önskar att dem hade och känner ett behov av det. Framförallt tycker många tränare att dem kan hockeybiten men har ett behov av teoretisk och praktisk kunskap i beteendevetenskap, gruppdynamik, pedagogik och retorik. Vidare finns också ett behov av teoretisk och praktisk utbildning i media. Många har lärt sig via "learning by doing" antingen som spelare innan tränarkarriären eller i sin tränarroll.

Samtidigt tycker klubbarna att detta är en viktig del. Och både klubbledare och tränare anser att behovet kommer att bli större i framtiden, då det ställs högre och komplexare krav på tränare i sina ledarroller. Ett problem kring detta är att det är många som blir tränare direkt efter avslutad spelarkarriär och arbetsbelastningen är stor i sin yrkesroll som tränare och svår att kombinera med t.ex. högskolestudier. När man tittar på utbildningar som anordnas av Svenska ishockeyförbundet så är det kanske en för liten del som berör ovan nämnda ämnen och för stor del själva hockeyn.

7:4 Anlitar klubbarna någon extern mentor/coach till sin tränare?

Det är få klubbar som anlitar någon extern mentor/coach enbart riktad till tränaren, men flera klubbar använder sig av extern coachning till hela laget (ex mental tränare)

Många tränare har inte reflekterat över att han en mentor, men är inte främmande för att ha det och ser ibland ett behov av det. De flesta klubbledare är också positiva till detta, men saknar det idag. Samtidigt så går vi mot en framtid där arbetsbördan delegeras ut på flera tränare och där av kanske behovet minskar. Detta hänger ihop med nästa fråga och svar!

7:5 Hur ser rollen som tränare ut i framtiden?

Här ser man en tydlig samstämmighet ibland tränare och klubbledare. I framtiden kommer ledarstaberna vara större med fler personer som har specifika ansvarsområden, så som målvaktstränare, backtränare, videocoach, mental coach och offensiv coach etc. Där huvudtränare har ett mer övergripande ansvar.

På detta sätt kommer arbetsfördelningen fördelas på flera personer och varje spelare kommer att få större möjlighet till hjälp när det kommer till individuell utveckling. Detta är t.ex. redan beprövat i NHL.

7:6 Vad är viktigast, spelfilosofi eller ledarfilosofi?

De flesta tränare har en klar spelfilosofi. Men menar på att det måste finnas en flexibilitet, där man gör justeringar beroende på spelarmaterialet.

I stort sett alla klubbledare med undantag av ett fåtal tycker att ledarfilosofin och ledaregenskaper är det viktigaste hos en tränare.

7:7 Slutsats och reflektioner

Slutligen kan man konstatera att både klubbledare och tränare anser att kraven är höga på tränare när det gäller själva ledarskapsbiten, samtidigt som många tränare anser sig ha ett behov att akademiska och teoretiska kunskaper i detta ämne. Många tycker att det är svårt att hitta relevanta utbildningar att genomföra. Framförallt tidsmässigt i kombination med sin yrkesroll. Tittar man på tränarnas stegutbildning inom Svenska ishockeyförbundet, så är det flera som tycker att själva hockeyn är en större del än t.ex. ledarskap i form av beteendevetenskap, idrottspsykologi, gruppdynamik och pedagogik. Samtidigt är det få klubbar som själva ser till att avsätta både tid och finansiera utbildningar externt inom dessa områden för sina tränare.

Svenska ishockeyförbundet har på senare år moderniserat sitt utbildningssystem och samtidigt ställt högre krav på att elittränare har enligt deras normer rätt utbildning.

Elitklubbarna i Sverige kanske borde ställa högre krav på sig själva när det gäller att kompetenshöga sina tränare för framtidens hockey.

Både tränare och klubbledare ser en framtid där kraven på rätt kompetens blir högre och ledarstaberna blir större för att möta framtiden på ett framgångsrikt sätt. I stort sett alla klubbar har en vision om att ha långsiktighet i sitt ledarskap.

Och för att nå detta nämns just större ledarstabers med mer specialister och ett engagemang från tränare att vilja kompetensutveckla sig.

Här tror jag i framtiden att tränare måste ställa högre krav på sina arbetsgivare när det gäller att bistå med medel för att kompetensutveckla sig!

Jag tycker att jag har fått en bra bild över svaren på mina frågeställningar. Det har varit ett svårt ämne att analysera då det inte finns några rätt eller fel. Som nämnts tidigare så har svarsdeltagandet varit undermåligt och skall tas i beaktning när man läser detta arbete. För att höja svarsdeltagandet tror jag det hade varit bättre att boka personliga möten med fler tillfrågade personer, men här kommer då en ekonomisk aspekt in i det hela då man hade varit tvungen att finansiera en del resor runt om i landet.

Referenser

Litteratur

Bergengren, Maria (1998) *Organisation och ledarskap*. Stockholm: Bonniers

Tidskrifter

Hockey, nr 3.(2010) Ågrenshusets förlag.