

Svenska Ishockeyförbundet

Elitkurs(ETU)

## **Målet som guide till utveckling**

- **konsten att skapa arbetsro**

**Christian Lechtaler**

Handledare: Göran Pegenius

2010-06-14

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
2. BAKGRUND	3
2.1 LEDARE	3
2.2 MÅLSÄTTNING	3
3. SYFTE	4
3.1 FRÅGESTÄLLNING	4
4. METOD	5
4.1 TEORETISK METOD	5
4.1.1 Ämnesval och förförståelse	5
4.1.2 Vetenskapssyn och angreppssätt	5
4.2 PRAKTISK METOD	6
4.2.1 Datainsamling	6
4.2.1.1 <i>Primärkällor</i>	6
4.2.1.2 <i>Sekundärkällor</i>	6
4.2.1.3 <i>Tidigare forskning</i>	6
4.2.2 Källkritik	6
4.2.2.1 Primärkällor	6
4.2.2.2 Sekundärkällor	7
4.2.3 Kvalitetskriterier	7
5. TEORETISK REFERENSRAM	8
5.1 LEDARSKAP	8
5.1.1 Historik	8
5.1.2 Ledare	8
5.1.3 Chef	9
5.1.4 Coach	9
5.2 LEDARTEORI	9
5.2.1 Teori X	9
5.2.2 Teori Y	9
5.3 MÅL	10
5.3.1 Vision	10
5.3.2 Målstyrning	10
5.3.3 Processmål	11
5.3.4 Resultatmål	11
6. RESULTAT	12
6.1 LÅNGSIKT	12

6.2 KORTSIKT	12
6.3 INDIVIDNIVÅ	12
6.4 INTEGRATION I VERKSAMHETEN	12
6.5 ÖVRIGT	12
7. DISKUSSION	13
REFERENSER	16
BILAGOR	17

# 1. INLEDNING

*I detta inledande kapitel vill jag ge läsaren en introduktion till mitt valda problemområde gen om en allmän diskussion. Jag kommer även att presentera uppsatsens syfte.*

Arbetet som ledare inom idrotten och framförallt elitidrotten på seniornivå är fylld krav. På olika nivåer och avstånd vill man se resultat och i vissa fall ha förklaringar. Dessa olika grupper kommer att påverka dig och resultatet på olika sätt.

Du som tränare eller ledare (jag utgår ifrån att du är avlönad) hamnar som anställd i en relation till föreningen som arbetsgivare, där du rapporterar direkt till ledningen(styrelsen). Förhoppningsvis är en tydlig arbetsbeskrivning gjord så att inga tvivel uppstår när det börjar blåsa.

Styrelsen eller sportgruppen som har anställt dig vill se sportsliga resultat. Idrottsvärlden är mycket tydlig i att värdera framgång i mål, poäng och placering.

Den gruppen du leder och arbetar närmast med dagligen är spelarna. Det är en grupp som är och skall vara stark, framförallt tillsammans. I en konkurrerande verksamhet, vilket elitidrott är finns det alltid ett uns av missnöje då det uppstår ett val. Spelare kan försöka skaffa sig fördelare i denna situation genom att själva eller tillsammans med andra i gruppen sätta press mot dig som ledare. Det kan också vara så att spelarna kräver, som jag som ledare gör mot spelarna en professionalism av mig som ledare. Även spelare kan och skall sätta krav för att driva laget, gruppen vidare. Det gäller givetvis också på dig som ledare.

Sponsorer kommer och går, men kommer alltid vara för förningen viktiga i form av kapital. Det investerade kapitlet ger ingen rätt till sportsliga beslut, men sponsorn vill gärna se en avkastning i form av resultat. Ofta handlar det om uppmärksamhet och status och givetvis sportsliga framgångar.

En annan grupp är media. Deras bevakning ökar i takt med att samhället förändras. Det finns fler nya medier i form av internetsajter, webb-tv och tv-kanaler. Media har en förmåga att överdriva läget, resultatet för att skapa en intressant vinkling av händelsen. Detta är ju för att få ett övertag i bruset i medievärlden. Det handlar om att sälja och åter sälja.

Den största gruppen i idrottsvärlden är fansen, supportrarna. En samling individer som i olika grad brinner för sitt lag och sina spelare. Det är i deras ögon sätt, sitt lag. Deras känslor har en förmåga att förstärkas i med och mot gång. Detta kan ställa ytterligare krav på oss som ledare.

Utöver dessa krav utifrån, sätter vi som ledare krav på oss själva. Denna ambitionsnivå är oerhört viktig. Tappas ambitionen, och senare engagemanget är ledarskapet tomt. Men, det ställer ytterligare krav på ledaren.

Kraven som kommer från olika håll grundar sig ifrån mål. Mål i olika former, från individer, grupper eller känslor.

För att kunna få en överblick som ledare brukar det röra sig om kortsiktiga och långsiktiga mål. Detta som grupp(lag) och på individ(spelare) nivå. Utöver detta skulle jag vilja lägga i en parameter på mellannivå. Mellan kort och långsikt.

Det kan röra sig på kortsikt att göra en bra träning eller vinna matchen eller göra mål i ett specifikt power-play. På individnivå kan det vara att vinna den specifika tekniken.

På lång sikt kan det handla om att bli mästare inom 3 år eller på individnivå att komma med i landslaget inom 2 år.

Mellan kort- och långsikt finns det ju en mellan nivå som också skall fyllas, både på grupp- och individnivå. Detta är den stora biten under en säsong. Kvalificera sig för slutspel, höja power-play procenten. Lyckas att få laget att följa spelidén. Utveckla individen som spelare, men också som människa.

Din egen utveckling som ledare är också viktig, på alla nivåer.

För att inte drunkna eller bli förblindad av alla krav som ställs på dig som ledare från ovan nämnda nivåer tror jag på vikten av tydligt mål. Och jag har för avsikt att ta fram en form av styrkort som en guide i arbetet med att ta fram målsättningen. Processmålet är din väg till det strategiska målet.

Tanken är att detta kort skall kunna utnyttjas på flera olika nivåer i organisationen, både på grupp- och individnivå. Målet och även styrkortet skall ge dig arbetsro från alla kraven, då denna tydlighet av målsättningen går att följa på olika tidsramar.

Syftet med studien kommer att bli att med hjälp av Duckers teori om målstyrning ta fram ett styrkort som kan hjälpa ledaren i vägen till målet. Det skall också ge arbetsro från alla krav utifrån under tiden, både på lång och kort sikt.

## 2. BAKGRUND

*Jag inleder detta kapitel med att ge läsaren en inblick i ämnets vardag och vilka delar jag har för avsikt att behandla i uppsatsen. Läsaren kommer också få en bild av de aktuella teorierna och problemformuleringen.*

### 2.1 LEDARE

Vad är en ledare och vad kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap? Varför är vissa tränare och organisationer mer framgångsrika än andra? Det finns vissa delar som kan vara svår definierade eller otydliga. Flera olika författare har försökt på olika sätt presentera ledarskapsteorier och dess framgångsfaktorer.

Tränare sparkas idag till höger och vänster, ibland efter väldigt kortsikt. Jag ställer frågan; Var finns tålamodet?

Det flesta av dessa resonemang är personliga och följer ofta tidens trend. Tanken med studien är att kunna ge ledaren ett stöd i det dagliga arbetet. Och att lättare kunna följa utvecklingen på individ och gruppnivå.

### 2.2 MÅLSÄTNNING

I och med att idrotten och framförallt elitidrotten är resultatfokuserad bör du som ledare tänka till lite extra kring målsättningen. Detta kan röra dig själv, eller laget eller på individ nivå. Mål är en viktig del och vägen dit är ännu viktigare. Jag kommer att försöka belysa och använda målet och målsättningen som en del i hur styrningen av laget. Allt för att kunna dra processen framåt i med- och framförallt i motgång.

### **3. SYFTE**

*Här preciseras uppsatsens syfte och frågeställningen tydliggörs.*

#### **3.1 FRÅGESTÄLLNING**

Går det genom ett ledarskap av målstyrning skapa den långsiktiga arbetsro tränaren idag behöver för att få tid till framgång?

Syftet med studien kommer att bli att med hjälp av Duckers teori om målstyrning ta fram ett styrkort som kan hjälpa ledaren i vägen till målet, skyddad från kraven.

## 4. METOD

*Jag inleder detta kapitel med att introducera mig själv och mitt val av ämne. Där efter presenterar jag proceduren att välja ämne och fallförening(lag). Jag kommer även att redogöra för det vetenskapliga tillvägagångssättet. Slutligen avslutas kapitlet med en diskussion kring de kvalitetskriterier som jag finner ändamålsenliga med denna uppsats.*

### 4.1 TEORETISK METOD

#### 4.1.1 Ämnesval och förförståelse

Jag ville försöka hitta ett problemområde för mitt examinationsarbete där jag skulle kunna knyta samman managementkonceptet målstyrning och hur ledarskapsarbetet sker i ett lag. Olika ledarskapsteorier både fascinerar och intresserar mig. Ofta är dessa begrepp väl uttalade och implementerade inom näringslivet.

Då jag har erfarenhet inom näringslivet, dryga 6 år och hur ledarskapet fungerar där. Blev jag väldigt nyfiken på att föra samman dessa teorier, med idrotten och ishockeyns verklighet.

Således kändes det som en spännande möjlighet att kunna kombinera näringslivets managementkoncept, och dess utformning för att leda personalen till ett ishockeylag. Framförallt då jag är mitt uppe i mitt tränaruppdrag.

Det är svårt att veta hur mina egna kunskaper och tidigare erfarenheter har påverkat denna studie. Som jag anser det är den viktigaste aspekten av forskarens förförståelse hur väl han känner till det aktuella området. Ledarskapsteorier och målstyrning har jag stött på både i mina universitetsstudier och i näringslivet. Jag anser att mina förkunskaper är relativt grundläggande och de har snarare fungerat som en inspirationskälla till denna fördjupade studien, än som en utstakad väg till problemets lösning.

#### 4.1.2 Vetenskapssyn och angreppssätt

Ordet "Vetenskap" är ett väldiskuterat begrepp som kan förklaras på ett antal olika sätt. Sammanfattande för dessa kan man säga vetenskap innebär att använda ett antal redskap eller metoder för att så noggrant som möjligt undersöka, beskriva och förklara verkligheten.

Det finns olika val för hur det studeras. Här görs vanligen en uppdelning mellan positivism och hermeneutik. Positivism är en naturvetenskaplig riktning som syftar sig till att påvisa att något följer en viss lag. Man använder sig oftast av kvantitativa metoder för att fastslå objektiva fakta. Detta krav på objektivitet gör det lättare att kunna göra generaliseringar till skillnad från hermeneutiken som är en mer tolkande vetenskapssyn. Hermeneutiker använder sig gemenligen av kvalitativa metoder som intervjuer och det man tolkar är vanligtvis kontextberoende, sammanhanget är med och skapar mening.

I detta arbete kommer jag att tillämpa kvalitativ metod. Jag kommer att genomföra en kvalitativ intervju med företrädare från föreningen Nacka HK ledarstab.

Respondenten valde jag ut genom ett strategiskt urval, allt för att komma åt kärnan i ämnet. Givetvis kommer jag att använda övrigt, dokumenterat material kring ämnet och laget.

## **4.2 PRAKTISK METOD**

### **4.2.1 Datainsamling och bearbetning**

#### *4.2.1.1 Primärkällor*

##### **Intervju med Stefan Gustavsson**

Då intervjun har en betydande del av arbetet var detta moment en viktig del. Valet av person föll sig naturligt då respondenten har god kunskap om gruppens och ledningens agerande.

För att effektivisera intervjun, skapade jag en intervjuguide till grund för intervjun. Denna e-postades även ut till respondenten, fem dagar före intervjutillfället. Allt för att jag själv och respondenten skulle känna sig bekväma och effektiva.

Intervjuguiden innehöll ämnesområdet som jag studerat och behandlade det område jag ville ha svar på från respondenten.

#### *4.2.1.2 Sekundärkällor*

Den litteratur jag har använt mig kommer till största del från bibliotek i stockholmsområdet, såsom Stockholms universitetsbibliotek, Stockholms stadsbibliotek samt Handelshögskolans bibliotek. Jag har använt mig av övergripande litteratur inom området som behandlar ledarskap, management och givetvis målstyrning. Även artiklar och material från internet har varit användbara. Jag har också fått ta del av material från Nacka HK's A-lag.

#### *4.2.1.3 Tidigare forskning*

Organisation och ledarskap är ett populärt ämne. Det finns en hel del managementteorier och litteratur. Det har också skrivits en hel del rapporter, arbeten och uppsatser genom åren.

När det gäller att koppla dessa teorier från och testade inom näringslivet till sporten och idrottslaget finns det inte lika mycket författat. Det finns en del, men inte i samma utsträckning som knutet till näringslivet.

### **4.2.2 Källkritik**

#### *4.2.2.1 Primärkällor*

Vid bedömning av primärkällor är det viktigt att fundera på accessen till informationen. Jag är medveten om att det kan vara så att respondenten inte vill avslöja all information eller vill framställa svaren på ett felaktigt sätt. Detta för att

framställa sig själv eller resultatet på ett fördelaktigare sätt. Men i detta fall bedömer jag det som mindre troligt.

Om det skulle vara så, speglas detta i arbetet.

#### 4.2.2.2 Sekundärkällor

Det är svårt att avgöra om jag täckt in de teorier som kan bedömas vara relevanta för min studie. Efter att ha gjort en genomgång av litteraturen kring aktuellt område tror jag att jag kan ge en relativt representativ bild av det jag anser var mest viktigt inom målstyrning. Jag tror att jag har fått med de viktigaste författarna inom ämnet.

#### 4.2.3 Kvalitetskriterier

En undersökning kan mer eller mindre väl beskriva verkligheten. Det är många faktorer som skall överensstämja och det finns ett flertal punkter man bör beakta för att nå ett gott resultat med sin studie. För att kunna bedöma kvaliteten hos en uppsats finns ett antal kvalitetskriterier. Olika kriterier är användbara beroende av vilken metod och vilket tillvägagångssätt som använts och de vi finner mest relevant för studien är validitet och reliabilitet.

Med validitet menas en undersöknings förmåga att mäta det man avser att mäta. Förhållanden att se över och arbeta med för att nå hög validitet berör till stor del projektets upplägg, dess koppling mellan teori och empiri, samt att man ställer rätt frågor till rätt person. Jag har försökt att inkludera den litteratur som speglar mitt ämnesområde i den teoretiska referensramen. Jag kan dock inte bortse från att jag omedvetet kan ha missat vissa aspekter. Vad det gäller frågan om rätt person, så anser jag att den respondenten jag valt har god kunskap om ämnet och hur ledningen och gruppen har samverkat.

Reliabiliteten innebär att resultatet skall vara tillförlitligt. Gällande kvalitativa intervjuer så är inte reliabilitetskraven inte lika höga som kvantitativa studier med syftet att generalisera resultatet. Reliabiliteten är dock viktig att tänka på och för att få hög tillförlitlighet i resultatet bör man ringa in en fråga från olika håll. Under intervjun försökte jag få till en diskussion genom att ställa följdfrågor. Dessutom använde jag mig enbart av öppna frågor för att respondenten skulle kunna svara fritt.

Ett ytterligare kvalitetskriterium att nämna i sammanhanget kan vara den praktiska användbarheten. Det vill säga att andra tränare och ledare kan ta till sig studien och använda den. I bästa fall kan studien tillföra något för ledaren, men också agera som en inspirationskälla för flertalet tränare och intresserade av ledarskap i allmänhet.

## 5. TEORETISK REFERENS RAM

*I detta kapitel presenterar jag de teorier som har fungerat som utgångspunkt i mitt arbete. Detta gör jag inledningsvis genom att redogöra för ledarskap som fenomen, dess funktion, betydelse och vad som innefattas i begreppet målstyrning, ledarskap etc. Därefter kommer jag att gå vidare till att redogöra för begreppet målstyrning.*

### 5.1 LEDARSKAP

#### 5.1.1 Historik

Tidigt i historien höll sig de grekiska filosoferna framme och förordade tre sorters ledarskap;

- Statsmannen, som styr staten förnuftigt och rättvist
- Den militäre befälhavaren, försvarar och upprätthåller respekten för staten
- Affärsmannen, som ser till att invånarnas materiella behov tillgodoses

Det har alltid funnits en hel del olika ledare, alla har varit övertygande om sin storhet. Statsmän, präster och militärer, ofta i en beklädd skepnad.

Första rejäla steget i utvecklingen av ledarskapet kom under industrialismen. Det blev ökade krav effektiv företagsledning i takt med de ekonomiska kraven på lönsamhet. Det myntades att alla organisationer behöver en chef.

Under den första delen av 1900-talet drevs tre linjer av ledarskap:

1. Demokratisk ledare, där det gäller att skapa delaktighet hos gruppen.
2. Den andra, där ledaren försöker kombinera uppgifts och relations agerande.
3. Vi har även en tydlig och rak stil, auktoritär ledare. Där gruppens inflytande saknas helt.

Senare delen av det århundradet, eller moderntid har ledarens förmåga att inspirera och fokusering på visioner betonats. Där det handlar om en intellektuell stimulans och en egenutveckling för individen.

Givetvis finns det också personligheter som intar en "låt gå"-mentalitet.

#### 5.1.2 Ledare

Behövs ledaren? Självklart, hur skulle det gå annars. Lagarbete till trots, men det behövs alltid en ledare. Ledare i en grupp är den individ, som vid en viss tidpunkt, eller period får mer inflytande än övriga gruppmedlemmar.

Ledare har i alla tider behövts för att hålla samman och styra oerfarna grupper av människor som inte har förmågan att leda sig själva.

### **5.1.3 Chef**

Med chef menas den person som formellt utsetts att inneha en chefsbefattning. Syftet blir således att chefen får utöva ett bestämt ledarskap. I många fall är chefens roll avlönad.

Chefens viktigaste uppgift är att leda och samordna medarbetarnas arbete och utveckla deras kunskaper. En tydlig rollfördelning, där en chef inte utför de uppgifter som medarbetarna kan eller skall göra.

### **5.1.4 Coach**

Denna roll hamnar mer på detaljnivå. Ledarstilen kännetecknas av en kontinuerlig tvåvägskommunikation, där medarbetaren är mogen för större uppgifter. Det kräver dock att medarbetaren har uppnått en viss kompetensnivå.

Detta kräver en större tillit till medarbetarna och där ledaren tillsammans med medarbetarna löser uppgiften.

Det krävs att du som ledare är stöttande, engagerad och handledande. Det handlar om att utveckla människor och frigöra deras kapacitet.

## **5.2 LEDARTEORI**

### **5.2.1 Teori X**

Grundaren av teorin, Douglas McGregor presenterade sin teori 1960, den betecknades X och Y. Se nedanstående punkter hur människor är.

X bygger på ett antagande om att anställd personal av naturen är arbetsskygg och opålitlig.

- De flesta människor har en inbyggd motvilja mot arbete
- De är inte ambitiösa och har ingen önskan att ta ansvar
- Människan vill inte ta initiativ, utan söker trygghet hos andra
- Motivationen kommer av materiella belöningar

### **5.2.2 Teori Y**

Y utgår från att de anställda vill ta ansvar och göra sitt bästa. Y har påfallande likheter med teorin om målstyrning.

- Arbete är lika viktigt som lek
- Människan lär sig och kan söka svaren

- Självkontrollen är god under resan i att uppnå organisationens mål
- Drivkraften kommer av problemlösningen och att uppnå målen

## **5.3 MÅL**

### **5.3.1 Vision**

Det är av stor vikt för alla olika typer av verksamheter, organisationer och grupper(lag) att göra sig en bild av framtiden, detta för att möta det krav och utmaningar som dyker upp. Jag anser att detta är lika viktigt på individ nivå.

Tanken är att visionen bestämmer riktningen på framtidsresan. En klar vision ligger bortom både basbehov, trygghetsbehov och de materiella behov vi har varje dag.

En bra vision, som alla förstår och älskar är den viktigaste källan där organisationen(laget) kan hämta kraft och energi. Den bör vara kort och förstålig, samt ge en tydlig bild av vad/var vi vill nå.

Alla i gruppen måste känna till visionen. Som ledare bör du diskutera fram vart den leder och hur gruppen skall agera för att nå dit. En klart möjlig dröm.

För att kunna sätta en rimlig vision, bör du utgå från värdegrunderna. Från individnivå, där alla bidrar med sina personliga värderingar. Tillsammans görs det upp gemensamma värdegrunder. Från detta utmynnar en vision.

### **5.3.2 Mål och målstyrning**

Mål sätter vi varje dag och det flesta utan att tänka på det. Vi sover, stiger upp, äter, klär på oss och åker till jobbet. Detta är dagliga mål som vi sätter i de dagliga rutinerna. Att sätta mål är det enklaste som finns.

Det är svårare med förändringar i vardagen eller övrigt. Även inom verksamheter och organisationer (grupper). Utan mål kan vi aldrig göra eller uppnå förändringar. Det viktiga är att målen är inom organisationen;

- Kända
- Kommunicerade
- Accepterade

Mål styr oss oavsett resultatet, samtidigt ger det motivation och kan även utmana individen och/eller gruppen.

Du måste också som ledare ha kolla på att vi är på rätt väg och håller rätt hastighet. Det handlar om att få överblick och att hålla balans på helheten, detta genom att mäta eller styra verksamheten.

Målstyrning handlar i grunden om att få ut bra kvalitet av det man gör. Detta genom att arbeta metodiskt, planera, genomföra, följa upp och förbättra. Denna process skall kunna snurra i olika långa perspektiv och inom olika nivåer inom organisationen.

Denna förbättringsspiral förfinar detaljerna i arbetet under resans gång. Drucker's teori handlar om att ledaren presenterar de övergripande målen/strategierna och i samråd med resterande delen av gruppen formuleras sedan mål på grupp- och individnivå.

Syftet med målstyrningsprocessen är att ge i det här fallet spelarna i laget större självständighet och frihet att välja tillvägagångssätt för att nå uppställda mål. Det handlar om egenkontroll, eller varför inte ansvar. Det är ju inte så att tränarens roll i hierarkin minskar, men organisationen slutar att fokusera på regler och kontroll. Istället blir det viktigare men instruktioner och normer för att nå vägen till målet.

Tanken är att detta skall ge individerna en frihet att komma ännu längre/högre.

Största problemet med målstyrning är att få hela gruppen engagerad och involverade. Där är ledarens roll oerhört viktig. Den absolut viktigaste faktorn för att lyckas med målstyrning, och elitidrott överhuvudtaget är ledningens (tränarnas) totala engagemang.

### **5.3.3 Processmål**

Det är minst lika viktigt att fokusera på vägen till målet, som målet självt. Du bör analysera vad ni är, vart ni ska, men också vilka resurser som krävs för att nå hela vägen. Det är resurserna som styr och de metoder vi kan använda på vägen till målet. Där har vi processmålet.

### **5.3.4 Resultatmål**

Resultatmålet finns för att ange riktning och skapa motivation. Det skärper till målet och gör det mer mätbart. Du kan aldrig skydda dig mot hinder eller motståndare till fullo.

Arbeta noggrant med processen och det är viktigt att kunna stanna upp längs vägen och reflektera. Kontrollera var ni är, hur har ni gått och vad väntar i framtiden.

Använd det återkommande hjulet i målstyrningen, planera, genomför, följ upp och förbättra. Du måste våga kontrollera och ge gruppen, men framförallt individen personlig tid, feedback.

Alla individer vill bidra till organisationen (gruppen), alla vill bli sedda. Det krävs att du som ledare tar den tiden och återkopplar längs resan mot målet. Annars är tiden till stor del bortkastad.

## 6. RESULTAT

*Detta kapitel avser att presentera det faktiska resultatet av studien, helt fritt från tolkningar.*

### 6.1 LÅNGSIKT

Under föregående säsong (2009/2010) gjordes det upp en målsättning fram till mitten av december. Enligt Stefan Gustavsson(SG) för att grundserien slutar då. SG menar att över tre månader är långsikt. Målet var att tillhöra den övre halvan av serien.

Målet tog laget fram tillsammans med ledarna på ett upptaktsmöte inför säsongen.

### 6.2 KORTSIKT

Det togs också fram en målsättning på kortsikt, de fem första matcherna. SG menar på att kortsikt kan vara allt från en dag till en månad. I detta fall passade det bra med fem matcher.

Dessa delmål, satte spelarna själva upp tillsammans inför seriepremiär.

### 6.3 INDIVIDNIVÅ

Målen för laget bröt aldrig ner på individ nivå.

### 6.4 INTEGRATION I VERKSAMHETEN

Enligt SG var hade Styrelse och Sportkommitté ingen specificerad målsättning för laget, mer än ”- ett stabilt division 1 lag, men ni får inte åka ur.”

J20 levde sitt liv, integrering saknades.

### 6.5 ÖVRIGT

Ingen uppföljning av målsättningarna gjordes, detta pga brist på tid. Resultat kurvan dippade efter en bra start. Både på lång och kort sikt.

## 7. DISKUSSION

*I det avslutande kapitlet kommer jag att tolka resultatet och föra en diskussion kring detta med förslag på åtgärder. Jag kommer också kritiskt granska uppsatsen och ge förslag på nästa steg i utvecklingsarbetet.*

Efter att ha tagit del av en hel del ledarskapslitteratur och ett par olika teorier, där jag främst fastnat för målstyrningen och dess förmåga att leda processen vidare. Målstyrningen skall fungera som en guide då ledaren och laget är osäkra på vilken kurs man skall hålla mot målet.

Den skall också fungera som en skyddshjälm då det går trögt och det trycks på med krav från alla håll.

Tanken kan också vara att nyttja målet på långsikt, för att landa en kortare hausse.

### Case

I intervjun med SG som representerade Nacka HK's A-lag ser vi en bra ambitionsnivå, där laget och ledarna arbetar tillsammans med långsiktigt- och kortsiktigt mål.

Tyvärr lyckades man inte fullfölja strategi säsongen ut. Känns lite typiskt, hög ambitionsnivå som inte håller hela vägen. Detta pga brist på tid. Jag skulle också tro att detta är en ledarfråga. Från Styrelsen eller uppdragsgivare.

Det är lika viktigt att tränarnas ledare har utarbetat ett långsiktigt och kortsiktigt mål tillsammans med individen (tränaren).

Alla mål i en förening måste snurra i varandra, uppe från och ner. Det skapar en tydlighet och en röd linje där hela föreningen är integrerad. Enda ner på individnivå.

Enligt SG hade Nacka inte arbetat uttalat med mål mot varje enskild individ. Detta kan vara en resursfråga, men bör ses som en nödvändig del i den individuella utvecklingen.

Mycket handlar om resurser för att kunna genomföra, i tid och engagemang. Men, glöm inte att följa upp och analysera resultatet. Ge feedback!


### Styrkort för målstyrning

För att underlätta, samt strukturera upp alla tankar och olika parametrar har jag försökt att skapa ett hjälpverktyg i själva processen. Detta styrkort är avsett för användning direkt mot laget eller för varje enskild spelare.

Grunden är att båda parter är delaktiga i utformningen. Du som ledare kan styra ramarna innan du delger gruppen hela bilden.

Tanken är att styrkortet skall fungera som ett återkommande verktyg för att driva processen. Där det börjar med en förberedande fas, där planeringen sker. Målet tas fram. Efter detta kommer genomförandet, då använder det resurser som finns tillhanda för att försöka nå målet. För att kunna analysera och utvecklas, måste resultatet följas upp. Det ger en grund till förbättringspunkter. Vilka tas med in i nästa del, planering igen.

**VISION:  
MÄSTARE**

				
Objekt: Laget				
	Mål	Framgångsfaktorer	Utfall/Utvärdering	Åtgärder
Resultat totalt:	Slutspel	Sammanhållning, Bra fysik, Grundspel		
Resultat detalj:	PP 24%	Mycket skott, trafik framför mål		
Spelare:	Hela och friska	Bra grundträning(fys), kost, Medic-team		
Ledning:	Närvarande	Passa tider, innovativa, ge feed-back		
Omlädningsrum:	Helt och rent	Ta eget ansvar		

**TIDSPERSPEKTIV:  
SÄSONGEN**



Detta "hjul" snurrar på under hela säsongen och förhoppningsvis bidra med ökade resultat.

Det går att skapa olika former av styrkort, för individen, laget eller varför inte hela föreningens verksamhet. Det viktiga är att dessa bygger på varandra. Framförallt inom laget, guppens styrkort bör ligga till grund för de individuella korten.

Du kan ju använda dig av olika tidsaspekter, beroende på vad du har för syfte. Det är ju fördelen, kortet kan utformas efter individuella önskemål.

Ovan ses mitt förslag till en säsongsplanering för ett lag. Där ledaren har tagit fram rubrikerna, och laget tillsammans har fyllt boxarna. Detta för att alla skall vara med i hela processen.

Som ett ord på vägen till alla ledare vill jag bara delge mina tankar. Sätt upp tydliga mål. Följ upp utfallet av dessa längs vägen. Var noggrann med att ge feedback, framförallt på individ nivå. Sträva efter förbättringar.

Du som ledare; sätt upp ramarna, men låt alla vara delaktiga i genomförandet på sitt sätt.

# REFERENSLISTA

## LITTERATUR

Bengtsson, Bengt-Arne, Bengtsson, Hans. (1995) *Forskningsboken – om konsten att arbeta på ett undersökande och kunskapande sätt*. Almqvist & Wisell, Stockholm

Borgert, Leif. (1977) *Ledarskap begriper vi oss på det?* Studentlitteratur, Lund

Christensen, Lars, Andersson, Nina, Carlsson, Carin, Haglund Lars. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, Studentlitteratur, Lund

Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*. Collins, New York

Eriksson, Sven. (1978) *Statistisk undersökningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

Lundström, Jan-Erik. (2008) *Målburen – konsten att lyckas med målstyrning*. Ekerlids förlag, Stockholm

Sjödin, Lars. (2006) *Ledarskapets 4:e dimension – att leda från tanke till handling med känsla*. Jinks No jinx, Stockholm

Svenning, Conny. (1999) *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Lorentz förlag.

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

[www.swehockey.se](http://www.swehockey.se) , mars och april 2010

[www.nackahockey.se](http://www.nackahockey.se), april 2010

## ARTIKLAR

Björk, Per-Ola. Ledarteorier – En jämförelse mellan rationella och normativa ledarteorier.

## INTERVJUER

Gustavsson, Stefan. Assisterande Tränare Nacka HK A-Lag säsongen 2009-2010

# BILAGOR

**Bilaga 1** Sammanställning av säsongen 2009-2010 Nacka HK

**Bilaga 2** Intervjuunderlag, telefonintervju, Stefan Gustavsson

## **SAMMANFATTNING AV SÄSONGEN 2009-2010 NACKA HK**

### Sammanfattning

Säsongen startade 14 april med ett uppstartsmöte i Nacka ishall. Spelare från föregående år var kallade tillsammans med ett par nya ansikten. Vi gick igenom träningsupplägget för barmarksträningen fram till semestern.

Vi erbjöd spelarna 4 st. träningstillfällen per vecka. Allt från smålagspel i fotboll och innebandy till ren styrketräning med skivstång. Detta kompletterades också med olika gruppträningar.

Närvaron var varierande, men vi snittade 15-16 spelare per tillfälle. Några enstaka individer hade mycket bristfällig närvaro, trots att vi påtalade detta.

Barmarksdelen avslutades med en tennisturnering på Enskede Rackethall.

Då spelarna står utan kontrakt eller ersättning är det svårt att kunna ställa riktiga krav, mot t ex övertidsarbete eller tentor.

Uppstarten på is skedde första veckan i augusti, med en liknande variation av barmarksträning som före semester. För att sedan flytta in i ishallen 5 veckor innan seriepremiär.

Första veckan på is hade vi över 35 spelare att förfoga över. Vilket var alldeles för många, det tog 2 veckor innan vi hade bantat ner truppen någorlunda.

Innan seriestart han vi med 7 st. träningsmatcher, 3 vinster, 3 oavgjorda och en förlust. Helt ok, vi var också på träningshelg i Nynäshamn, mycket uppskattat.

Spelarråd valdes av spelarna och kaptener av tränarna.

Innför starten samlade vi ihop oss någon vecka innan för målsättning. Vi valde ett mål på kort sikt, de fem första matcherna. Och på längre sikt, fram till jul. Vi kom fram till följande; på de fem första matcherna skulle vi ta 11 poäng och till jul skulle vi tillhöra den övre hälften (av 12 lag).

Tre forwards och en back lämnade laget i oktober av olika anledningar.

Vi lyckades ta 11 poäng på de fem första matcherna, men vi låg på åttonde plats vid jul uppehållet.

I mellandagarna slutade 3 st. ordinarie forwards och en målvakt. En forward var långtidsskadad och en back hoppade av.

I fortsättningsserien gick vi för play-off, men hamnade i kvalet.

Inför kvalet fick vi ytterligare en forward och en back långtidsskadad och en forward valde att hoppa av.

Omsättningsmässigt var det 10 spelare som hoppade av och vi fick tre spelare långtidsskadade.

Vi avslutade säsongen och kvalet med bara en förlust på ordinarie tid, av 10 matcher. Vi spelade med 8 seniorer och 8 juniorer.

### Sportsligt

Vi försökte sticka ut hakan mot övre delarena av tabellen. Men det blev att kvala sig kvar.

### Övrigt

Rörigt med hög omsättning på spelare.

### Förslag på åtgärder

Bättre förutsättningar till laget och spelarna. Detta i form av träningsmöjligheter och material.

Tydliga avtal.

Christian Lechtaler, Head Coach

Stefan Gustavsson, Ass. Coach

## FRÅGEFORMULÄR AKTIV MÅLSTYRNING

Telefonintervju; Stefan Gustavsson, assisterande tränare i Nacka HK A-lag säsongen 09/10

1. Gjordes det någon långsiktig målsättning för lagets sportsliga resultat?

---

---

Om ja, hur långt anser ni vara långsikt?

---

---

2. Tog ni fram en liknande målsättning som i föregående fråga fast på kortsikt?

---

---

Om ja, hur kort tid uppfattade ni kortsikt?

---

---

3. Hur arbetade ni med individuell målsättning för spelarna?

---

---

4. Vilka tog fram de ovanstående målen, och hur?

---

---

5. Blev övriga delar i föreningen, (styrelse, sportkommitté, J-20) integrerade i målen?

---

---

6. Arbetades det aktivt med mål, uppföljning och målstyrning under säsongen?

---

---

Om ja, hur? Om nej, varför?

---

---

