

# Medarbetare inom ideell sektor

---

En kvalitativstudie av elittränarens motivation och syn på utmaningar inom sitt uppdrag

Kristin Lanevik

---

Handledare  
Agneta Wångdahl-Flinck



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom Personal och Arbetsliv
Sidantal:	33 sidor
Titel:	Medarbetare inom ideell sektor- En kvalitativstudie av elittränarens motivation och syn på utmaningar inom sitt uppdrag
Författare:	Kristin Lanevik
Handtränare:	Agneta Wångdahl-Flinck
Datum:	30 Augusti
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen syftar till att klargöra de utmaningar som elittränare står inför i sin vardag, på individuell- samt på organisatorisk nivå.</p> <p>Studien är genomförd med en kvalitativ metod, semi-strukturerade intervjuer med fyra tränare som representerar en gymnastikförening. Intervjuerna fokuserar på tränarens uppfattning om sin situation och sitt behov inom ramen för uppdraget.</p> <p>Resultat och analys visar på tränarna har en god syn på ledarskapet och den kompetens som behövs. De upplever att de inte är tillräckligt inkluderade i beslutsfattandet samt att det är stressigt. Trots detta fortsätter de vilket visar att tränarna har en stark motivation och kärlek till gymnastiken.</p> <p>Teorierna stödjer en utveckling av organisatoriska och individuella utmaningar genom involvering, smidigare kommunikation och visar bland annat på negativa effekter av stress och otillräckliga resurser. Det visar även varför motivationen är så viktig samt vikten av glädje och lekfullhet inom idrottens värld.</p> <p>Avslutningsvis diskuteras hur dessa resultat kan användas för att utveckla organisationen på ett sätt som skulle kunna bidra till framgång. Det består ibland annat i förbättringar av kommunikation och att skapa en bättre förståelse i organisationen för olika utmaningar som finns internt och externt.</p>
Nyckelord:	Motivation, idrott, tränare, utmaningar, ideell sektor

# Innehållsförteckning

Abstract .....	i
Innehållsförteckning .....	ii
Förord .....	i
Introduktion .....	1
<i>Syfte och frågeställning</i> .....	1
<i>Bakgrund</i> .....	1
<i>Begrepp</i> .....	2
Ledarskap .....	2
Motivation .....	3
Metod.....	4
<i>Kunskapsintresse och kunskapssyn</i> .....	4
<i>Kvalitativ metod</i> .....	4
<i>Praktiskt tillvägagångssätt</i> .....	4
Intervjuer .....	5
Observation .....	5
Intervjuguide och observationsschema .....	6
Dokumentation och databearbetning.....	6
Utvärdering av praktiskt genomförande.....	6
<i>Urval</i> .....	7
Respondenterna .....	7
Utvärdering av urval.....	8
<i>Etiska riktlinjer och tillförlitlighet</i> .....	8
Tillförlitlighet .....	8
<i>Metoddiskussion</i> .....	8
Källkritik .....	9
<i>Sammanfattning</i> .....	9
Empiri .....	10
<i>Tränarna</i> .....	10
Ledarskap .....	10

Kompetens.....	10
<i>Utmaningar i tränarnas vardag.....</i>	<i>11</i>
Motivation .....	11
Samarbete .....	12
<i>Utmaningar på organisationsnivå.....</i>	<i>13</i>
Resurser rörande personal och lokal .....	13
Relationen till ledningen .....	14
Verksamhetens fokus på elitnivån .....	15
<i>Sammanfattning.....</i>	<i>15</i>
<b>Teori .....</b>	<b>16</b>
<i>Tränarna.....</i>	<i>16</i>
Ledarskap .....	16
Kompetens.....	17
<i>Utmaningar i tränarnas vardag.....</i>	<i>17</i>
Motivation .....	17
Samarbeta .....	19
<i>Utmaningar för organisationen.....</i>	<i>20</i>
Personal och resurser.....	20
Relation till ledningen .....	21
Verksamhetens fokus .....	23
<i>Sammanfattning.....</i>	<i>24</i>
<b>Analys och diskussion .....</b>	<b>25</b>
<i>Tränarna.....</i>	<i>25</i>
Ledarskap .....	25
Kompetens.....	26
<i>Utmaningar för tränarna .....</i>	<i>26</i>
Motivation .....	26
Samarbeta .....	27
<i>Utmaningar för organisationen.....</i>	<i>28</i>
Personal och otillräckliga resurser .....	28
Relation till ledningen .....	29
Verksamhetens fokus på elitnivån .....	30
<i>Sammanfattning.....</i>	<i>31</i>

Avslutande diskussion .....	32
<i>Förslag på åtgärder till organisationen</i> .....	32
Utmaningar i tränarnas vardag .....	32
Utmaningar för organisationen .....	32
<i>Förslag på fortsatt forskning</i> .....	32
Referenser .....	a
Bilagor .....	d
<i>Bilaga 1. Intervjuguide</i> .....	d
<i>Bilaga 2. Observationsschema</i> .....	e

# Förord

Det har varit en lång process som har varit både utvecklande och utmanade. Jag är därför lycklig att få presentera min kandidatuppsats i dina händer.

Jag vill tacka organisationen och respondenterna om tagit sig tid, tålmodigt väntat på resultatet och delat med sig av sitt engagemang och sin glöd. Jag vill rikta ett tack till min handtränare Agneta som har haft tålamod och kommit med råd. Att skriva en kandidatuppsats kan upplevas som en ansträngande process och därför vill jag även uttrycka en stor tacksamhet till dem runt omkring mig som stöttat mig under processen.

Det finns fler intressanta detaljer man kan dyka ner i men det överlåter jag till kommande forskare, så jag hoppas du inspireras till att bli mer nyfiken på ideell sektor. Jag önskar er en trevlig läsning!

Kristin Lanevik

# Introduktion

En grupp med ungdomar väntar ivrigt på att du ska låsa upp dörren till gymnastiksalen. Du har en trång gympahall till ditt förfogande men en hel del bra redskap. Du finner att är din kollega sjuk igen. På ett kreativt sätt fixar du en situation med några olika övningsstationer och med en svårighetsgrad på övningarna för att passa de flesta av gymnasterna i din grupp. Det är ditt lag och du älskar att se dem utvecklas och stolta efter sina tävlingar eller när de landar på sina fötter efter en övning de tränat på länge. De är som en extra familj.

Det som berättas ovan är en vardag för många aktiva inom idrottsverksamheten idag. Det är många som är aktiva på ett eller annat sätt inom både ideella sektorn och mer specifikt idrottsverksamheten i Sverige. Det väckte en nyfikenhet kring varför så många väljer att lägga ner sin tid i olika organisationer och vilka utmaningar som finns för att i sin tur kunna förbättra situationen för alla dessa individer som lägger tid och brinner för sin organisation.

## *Syfte och frågeställning*

Det är en nyfikenhet och ett intresse för ideella organisationer och motivationen hos individer inom organisationen som skapar en del funderingar kring ämnet och ligger till grund för denna studie. Det har skapat en vilja att göra något för dessa individer och som forskare hjälpa och förbättra deras organisation. Varför väljer man att lägga ner timmar och åter timmar och energi på just detta, vad är det som driver dessa engagerade individer? Vad möter de för utmaningar, vad gör dem frustrerade och finns det hinder som kan rundas eller tas bort helt? Vad finns det för utmaningar för en ideell organisation idag? Detta mynnat ut i samtal med tränarna på tävlingsnivå i en gymnastikförening om varför de brinner för sitt uppdrag och vad de ser för utmaningar för egen del men även för organisationen. Detta blev en fallstudie över elittränares syn på deras utmaningar och de utmaningar som organisationen står inför.

Syftet med uppsatsen är att undersöka situationen för tränarna inom truppgymnastiken. Vad det är som driver dem samt vad som skulle kunna utvecklas för att öka motivationen och engagemanget samt underlätta i deras uppdrag. Studien utgår ur ett undersökande perspektiv, vad tycker tränarna kan utvecklas? Ur detta har jag valt att närmare belysa utmaningar på individuellt plan och organisatoriskt plan. För att förstå deras bakgrund och behov finns en del att undersöka rörande tränarna, som ledarskap och kompetens. För att tydliggöra innebär det att studien fokuserat på:

- Vad är det som motiverar tränarna?
- Vad finns det som tränarna upplever kan utvecklas?

## *Bakgrund*

Organisationen i studien är en gymnastikförening med fokusering på truppgymnastik. I sin nuvarande form är organisationen 20 år gammal och har verksamhet för flickor och pojkar från tre år och uppåt. Gymnastikföreningen har nyligen fått en utmärkelse för sitt

sätt att arbeta mot framtidens utmaningar och för sitt arbete med ledarvård. Man beskriver sin verksamhet på följande sätt: fokus ligger på att leka, hoppa, busa och utvecklas motoriskt men också för att satsa, kämpa, pressa, tävla, lyckas och framför allt för att ha kul.

Sporten trupp gymnastik är relativt ung, första Sverige Mästerskapet hölls 1980, däremot gymnastik i andra former har funnits under en längre tid. Trupp gymnastik består av tre grenar, fristående, matta och hopp där det gäller att utföra övningar så perfekt som möjligt. Domarna bedömer svårighet, komposition och utförande i respektive gren. Svårighetsvärdet fås ur bedömningsreglementet och beror på vilka övningar och kombinationer som truppen valt. Bedömningsfaktorer i utförande är till exempel korrekt teknik i enskilda övningar, kropps kontroll och samtidighet (främst i friståndet ([www.gymnastik.se/Tavling/Trupp gymnastik/Fakta/](http://www.gymnastik.se/Tavling/Trupp gymnastik/Fakta/) hämtad 2012-08-08).

På organisationens hemsida beskriver sina tränare och sin organisation på följande sätt: Föreningens tränare är välutbildade och kunniga. De har engagemang, närvaro och utvecklas tillsammans med föreningens drygt 650 barn och ungdomar. Träning bedrivs på olika nivåer, allt från barn- och flickgruppernas 1 timme/vecka med grundträning till elittruppens 11 timmar/vecka med avancerade övningar. För den som vill utvecklas och lära sig mer finns ett välutvecklat avancemangssystem för både gymnaster och tränare (Hämtat från organisationens hemsida, 2012-08-08). I varje grupp på tävlingsnivån så är man mellan två till fyra tränare.

Vid första kontakten med föreningen uttrycktes även att man stod i begrepp att gå in i en fas där man satsar mer på tränarna och att lyfta fram deras behov. Man förklarade att man precis genomfört en omorganisering av strukturen av grupper i organisationen och nästa steg var att fokusera på tränarna. Man har även nyligen gjort om lönesystemet för tränarna där man får olika timpeng beroende på hur många timmar man jobbar per vecka samt hur många kurser man har gått. Tränarna är timanställda och i genomsnitt ligger deras ersättning på ungefär 70 kr/h och uppåt. Gruppen tävlingstränare är den ena halvan av tränare på elitsidan, det vill säga exkluderar breddtränarna. Enligt gymnastikförbundet har trupp gymnastiken blivit populärare ([www.gymnastik.se/Startsidenyheter/2013Annat/jan-mars/Gymnastikenfortsatterattoka/](http://www.gymnastik.se/Startsidenyheter/2013Annat/jan-mars/Gymnastikenfortsatterattoka/)). Detta betyder att antalet potentiella gymnaster ökar och att hitta tränare kan vara svårt. För att bli elittränare krävs tid, kurser och erfarenhet.

## ***Begrepp***

I detta avsnitt följer definitioner för tongivande begrepp i uppsatsen.

### **Ledarskap**

Ledarskap är ett vardagligt ord som används av många för många olika saker, detta gör att begreppet ledarskap är ganska diffust. De flesta definitionerna av ledarskap bygger på antagandet att man har avsiktligt inflytande över att guida, strukturera och underlätta för en grupp eller organisation. Definitionerna innehåller ofta beskrivning kring vem som har inflytandet, avsikten med inflytandet, sättet man influerar och vad som ska komma utav detta. Yukl (2012) definierar ledarskap som en process av att påverka andra för att förstå och hålla med om vad som behöver göras och hur det ska göras. I processen ingår det även att underlätta individuell och kollektiv prestation för att åstadkomma gemensamma mål (Yukl, 2012).



## **Motivation**

Jag utgår ifrån Vrooms (1964) definition av motivation ”en process som styr de val och beslut människor eller lägre stående organismer fattar mellan olika former av frivilliga aktiviteter”.

Motivationsmodellerna kan vanligtvis delas upp i två kategorier, innehållsteorier och processteorier. Innehållsteorier är de som fokuserar på individen och dess inre egenskaper som behov, drivkrafter och mål. Processteorierna däremot fokuserar mer på samspelat med omgivningen och kognitiva bedömningar som av kostnader och vinster (Vroom, 1964). Dewsbury (Wilson, 2008) menar att: ”begreppet tenderar att fungera som en soptunna för ett antal faktorer vars natur man inte riktigt förstår sig på”.

Maslow (Wilson, 2004) är en klassiker inom motivation och menar att motivationen grundar sig i tillfredsställelse av olika behov. Han menar att det består av nivåer som innehåller olika kategorier av faktorer som tillfredsställs i en specifik ordning där mat och tak över huvudet kommer längre ner och självförverkligande är något som kommer bland de högre och senare sakerna som ska tillfredsställas (Wilson, 2004).

## Metod

Detta avsnitt syftar bland annat till att ge läsaren förståelse för tillvägagångssättet vid bildande av data. Kapitlet ger även en inblick i åtgärder för att upprätthålla kvalitet och ett etiskt förhållningssätt. I korthet kan denna studie sammanfattas som en kvalitativ metod med en datainsamling genom fyra semi-strukturerade intervjuer. Respondenterna representerar tränare ur en truppergymnastikförening i Skåne-regionen och mer specifikt till den mer avancerade tävlingsavdelningen, som består av 15 stycken tränare.

### *Kunskapsintresse och kunskapssyn*

För att bättre förstå vilka antaganden denna studie grundar sig på, mer specifikt vilka perspektiv och kunskapssynen. Enligt Yukl (2006) är kunskap är något man lär sig och att är något man kan förbättra och därmed inget som är medfött. Kunskap är något man kan få i utbyte med andra människor och tränare. Kunskapen är något vi lär oss allt eftersom i livet och är inget som är statiskt, vi lär oss hela tiden. Kunskap är inget fristående observerbart utan beror på individens tidigare erfarenheter.

I denna studie är utgångspunkten att förstå tränarnas situation och motivation samt att tolka denna. Därför är kunskapssynen i denna studie färgat av ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutik brukar ofta sammanknippas med kvalitativa metoder där man tolkar materialet om och om igen, som en cirkel eller spiral. Att man försöker förstå helhetsbilden och underliggande faktorer till syftom. Sättet har inneburit ett skiftande mellan objektet och subjektet i intervjusammenhanget samt att bearbeta data parallellt med analysen löpande under arbetets gång. Det innebär även att förförståelsen som forskaren har är en fördel och något som kan tas med i studien (Patel, 2011).

### *Kvalitativ metod*

Den kvalitativa metoden kännetecknas av kvalitet, den unika förutsättningen för varje individ samt specifika förhållanden som sker på individnivå. Det kännetecknas av en större variation av faktorer samt bredare perspektiv på studiens område. I en kvalitativ metod läggs fokus vid individens sociala verklighet och uppfattningen samt tolkning av denna. Uppfattningen av detta är ständigt föränderlig och beror på hur individen konstruerar den (Bryman, 2001). Med kvantitativ metod är risken överhängande att missa viktig information i de enskilda fallen (Fejes och Thornberg, 2009).

Valet av kvalitativ metod i detta fall motiveras av att få fram den djuplodande information som krävs för att förstå individerna i urvalsgruppen. Med denna studie har ambitionen varit att göra ett snitt ur verkligheten för att kunna studera i en specifik kontext. En fallstudie valdes med syftet att undersöka tränarnas situation närmare samt att få en förståelse för individernas specifika situation.

### *Praktiskt tillvägagångssätt*

I denna studie har datainsamlingen skett genom fyra intervjuer. Att få ta del av de fyra respondenternas åsikter passar syftet då det inte finns möjlighet att undersöka hela organisationen på grund av tidsbegränsningar. Det har även genomförts en observation av en träning för att få en bättre förståelse för tränarnas situation och agerande. Den peda-

gogiska aspekten i denna uppsats vid pedagogiska institutionen syns genom utveckling för tränarna och utvecklingspotential för organisationen.

Intervju valdes för att få fram djuplodande och personlig information som kan vara svår att få fram vid kvantitativ metod. Metoden med semi-strukturerade intervjuer har valts för att på bästa sätt säkerställa resultaten och få fram all relevant information från samtliga respondenter. Intervjuerna hade några tematiseringar för att likrikta intervjuerna men tillräckligt öppen för att kunna utforska närmare det respondenten fann viktigt att lyfta fram. Tematiseringarna togs fram genom att studera nuvarande diskussioner inom ideell sektor och idrottssektorn, önskemål från ledningen samt forskarens intressen.

Observationer valdes för att få en större förståelse för de unika individernas förutsättningar, observera kulturen som omger tränarna samt för att skapa en större förståelse för helheten i tränarnas vardag.

## **Intervjuer**

Att använda intervjuer motiveras genom att syftet med studien handlar om att utreda och förstå, snarare än att klargöra och bedöma. En annan anledning är önskan att utgå ifrån respondenternas subjektiva uppfattningar. Tanken är att denna typ av intervjun ger djupare svar och mer ingående samtal med respondenterna samt att genom öppna frågor skapa ett mer avslappnat klimat (Cohen, 2006).

En semi-strukturerad intervju har forskaren en lista med specifika teman som ska beröras och frågorna behöver inte komma i samma ordning som guiden. Respondenten har stort utrymme att svara på frågorna på eget sätt. Frågor som inte ingår kan ställas om de berör något som respondenten svarat. Intervju processen är flexibel och fokus ligger vid respondentens förståelse och uppfattningar (Bryman, 2001). Cohen et al. (2007) berättar vidare att själva semistrukturen är en förklaring på att de frågor som ska ställas i förväg tematiserats och formulerats.

Under studien har det genomförts fyra semi-strukturerade intervjuer med fyra olika tränare. Utöver detta har det även genomförts en intervju med styrelsemedlem för att få en bättre inblick i organisationen. Intervjuguiden skapade utifrån tematiseringarna. Empirin grundar sig på de fyra tävlingstränarna. Intervjuerna var cirka 45- 75 minuter långa, beroende på respondentens möjlighet och vilja att diskutera temana. Intervjuerna har varit semistrukturerade med teman samt stödfrågor att diskutera kring. Detta för att ha respondentens åsikter i fokus, ge utrymme för individuella olikheter skapa en avslappnad atmosfär samt kunna skapa en trygghet och relation med respondenten. Med den semistrukturerade intervjun skapas även en mer sammanhållen data vilket skapar en röd tråd genom studien. För att respondenten skulle känna sig bekväm och våga öppna sig skapades en personlig atmosfär genom kallprat informellt ordval och avslappnade men avskilda miljöer. Respondenterna fick även veta att deras namn eller avslöjande information inte skulle nämnas för att få dem att känna sig trygga.

## **Observation**

För att få en bättre förståelse och inblick i respondenternas situation genomfördes en observation. Detta genomfördes efter samtliga intervjuer var klara på en av en helt vanlig träning hos en av tävlingstrupperna där tränarnas interagerande och förutsättningar observerades. Detta för att göra det tydligare att se hur deras vardag ser ut och hur detta korresponderar med den upplevelse som de delade med sig av i intervjun. Genom att

studera situationen ur ett annat perspektiv blir datan mer tillförlitliga. Observationerna har dokumenterats med anteckningar där allt av vikt nedtecknades. När observationen genomfördes var prioritet att inte störa den vanliga verksamheten och därmed vara så osynlig som möjligt, detta utmärktes bland annat av att inte ha någon större presentation av att det var en observation, om inte individer efterfrågade det, samt placeringen längst med hallens hörn.

### **Intervjuguide och observationsschema**

Tanken med intervjuerna är att förstå tränarens specifika situation vilket bidrog till att en semistruktur på intervjun kändes som det bästa alternativet. Detta för att kunna ge respondenten möjlighet att berätta om det som de finner viktigast att ta upp. Teman under intervjun har varit utgångspunkten och utifrån dem har respondenterna fått svara fritt, vilket rekommenderas vid semi-strukturerade intervjuer (Cohen, 2006). Respondenterna har själva fått definiera vad de anser innebär med ett "ledarskap" för att få en större insyn i respondenternas egna referensramar och uppfattningar. De har även fått diskutera kring sin egen kompetens för att få en bättre uppfattning av deras situation och utgångsläge. I intervjuguiden finns ett antal teman, en del av dessa fanns inte tid eller utrymme att avhandla i denna rapport men kan vara intressanta att undersöka närmare i fortsatt forskning. Då observationen genomfördes efter intervjuerna utgår observations-schemat utifrån det som framkom under respondenternas intervjuer.

### **Dokumentation och databearbetning**

Från samtliga intervjuer finns anteckningar samt ljudinspelning. Anteckningarna renskrevs och ljudinspelningen gick igenom för att se till inte inget missats i anteckningarna men även för att kunna gå igenom intervjuerna igen med mer fokuserat lyssnande samt mer objektivt perspektiv. Ingen av respondenterna verkade obekväma med att ha ljudupptagning från intervjun. Efter renskrivning av anteckningarna, med hjälp av ljudupptagningen, kategoriserades svaren i många olika teman som uppstod vid sammanställningen som delades in i mer övergripande kategorier och lades till grund för de teman som finns i empiriavsnittet. Kategoriseringen av empiriavsnittet har bearbetas genom flera omgångar av olika konstellationer för att på bästa sätt få fram det viktigaste kring tränarnas situation, som på utmaningarna som tränarna upplever. Vid kategoriseringen behandlades samtliga svar som lika viktiga på grund av den lilla svarsgruppen och mindre hänsyn till hur många som sade samma sak.

### **Utvärdering av praktiskt genomförande**

Anledningen till att enkäter och en mer kvantitativ studie inte valdes var att minska risken att utesluta viktig information. Värt att notera dock är att det finns brister med den kvalitativa metoden. Bryman (2001) ger fyra huvudsakliga brister med att använda kvalitativ metod: den är för subjektiv, svårigheter med att återupprepa studien, svårt att generalisera resultaten samt en brist på transparens (Bryman, 2001). Genomförandet konstateras överlag vara tillfredställande och utförd enligt planerna, dock lite efter i tids-schemat. Man kan önska att det fanns större möjlighet att utforska de olika temana från intervjuguiden mer djupgående. Det hade även varit intressant med mer exakt svarsfrekvens för att visa på en tydligare bild av situationen.

## **Urval**

Valet av själva gymnastikföreningen var delvis ett bekvämlighetsurval. Den fysiska närheten till föreningen utgjorde en underlättande faktor vid intervjuer. Ledningen tillhandahöll kontaktuppgifter till tränarna och ett mail med inbjudan om att delta skickades till samtliga tävlingstränare. Tränarna hade en svarstid och när denna gått ut hade fyra stycken anmält sig. Urvalet av tränare begränsades till sektionen "tävlingstränare" vilket inkluderar tränarna av de grupper som har skickligast gymnaster, elitdelen och exkluderar tränarna inom "breddsektionen". Det är ytterst viktigt att dessa tränare är kompetenta och de lägger mycket tid på sitt tränaruppdrag, därför begränsades urvalet till denna grupp. Utöver detta kan vara värt att nämna att antalet tävlingstränare utgör 15 stycken, ett hanterligt urval för att kunna genomföra intervjuer men ändå kunna generalisera inom gruppen. Tävlingsstränare kan man vara ansvarig för redskap eller fristående, en del tränare gör båda. Totalt tränar gymnasterna från ungefär 6h i veckan och uppåt.

Urvalet inom gruppen "tävlingstränare" gjordes delvis genom vilka som hade möjlighet att genomföra intervju under den tidsbegränsade perioden men även beroende på vilken position tränare innehar. En blandning var önskvärd för att kunna generalisera i gruppen. Faktorer som togs hänsyn till var bland annat om man var huvudtränare eller ej, vilken grupp man tränade, om man var ansvarig för redskap eller fristående, om man hade en eller flera grupper samt deltagandet vid övriga aktiviteter inom föreningen.

## **Respondenterna**

Organisationen har valt att dela in sin verksamhet i bredd och tävlingssektioner. I bredd verksamheten är det fler grupper med yngre barn som har mer fokus på att ha roligt. I tävlingsverksamheten är det färre grupper med fler träningar, med äldre barn och ungdomar som fokuserar mer på utveckling och tävling. Detta gör att tävlingstränarna har en större förväntning på att utveckla gymnasterna, fler träningar att planera och ett allmänt större åtagande. Tränarna får betalt för de timmar de då de är i hallen i form av träningar samt klumpsomma när de är på tävlingar. Den planering som de gör utanför är inräknat i timpenningen som ges per träning.

Då gruppen tävlingstränare är liten är det därför en ganska generell information kring respondenternas persondata för att de inte ska bli för avslöjande utan istället ge en bild av gruppen.

Tränarna i tävlingssektionen har i de flesta fall börjat som tränare i nybörjargrupp och sedan avancerat fortare eller mer gradvis. Detta bidrar till att det flesta av tävlingstränarna har en god erfarenhet genom att ha varit tränare i ett par år innan de började som tävlingstränare. En del av dem har varit i organisationen längre och en del kortare, då ofta med en bakgrund inom annan gymnastikförening. En stor del har en bakgrund av att tränat gymnastik på något sätt själva. En del av tränarna har längre livs- och arbetslivserfarenheter och egna barn, andra yngre och har därför en kortare erfarenhet inom arbetsliv. En del har varit eller är tränare inom andra sporter. Antalet genomförda kurser inom Gymnastikförbundet korrelerar med nivån på gymnasterna man tränar vilket är avancerad och ytterst kvalificerad nivå. Desto högre nivå som gymnasterna tränar på, desto fler kurser och högre nivå på kurserna. Detta bland annat för att i stor del kunna garantera gymnasternas säkerhet. Ledarskap och pedagogik har mindre utrymme i kurserna som ges.

## **Utvärdering av urval**

Det hade varit önskvärt att studera hela föreningen och inte enbart tävlingstränarna för att bättre kunna säkerställa resultaten. Ett större urval är dock inte möjligt i en studie på denna skala samt inte fungerat föreningens avvarande av resurser och tid. Då tävlingssektionen är en mindre del av föreningen där tränarna, av förståliga skäl, spenderar i regel mer tid på sitt engagemang än breddgruppstränarna som har mindre träningstid per vecka. Antalet respondenter ur gruppen tävlingstränare är tillräckligt många i antal för att vara representativt för den specifika gruppen.

## ***Etiska riktlinjer och tillförlitlighet***

I studien har organisationens ledning varit öppna för förslag rörande fokus för studien. Värt att tillägga är att det genomfördes ett möte med ledningen för input kring organisationens utformning samt detaljer kring dagens verksamhet vilket var med och formade visst fokus. I största möjliga mån har det vidtagits åtgärder för att respondenterna ska känna sig trygga att berätta om sina upplevelser under intervju-tillfällena. Detta genom att ha ett separat rum där man genomför intervjuerna där det inte finns kollegor, gymnaster eller andra närvarande. En säkerhetsåtgärd är att genom att undvika för avslöjande data om respondenterna i rapporten för deras trygghet. Hälften av intervjuerna har skett i samband med träning vilket innebär att eventuellt en del kollegor är medvetna om vilka som deltog i studien samt att man inte kunnat intervjuerna skett i anslutning till verksamheten vilket riskerar avbrott i intervjun och påverkar tryggheten.

## **Tillförlitlighet**

Åtgärder har vidtagits för att för att studien ska vara tillförlitlig i största möjliga mån. Intervjufrågorna är konstruerade med stöd av litteratur i ämnet, då detta är en fallstudie så är resultaten specifika för detta fall men ger en fingervisning om omvärldens situation. Enligt Cohen (2006) är det extra svårt att bedöma om resultaten är generaliserbara vid en fallstudie (Cohen, 2006). Resultaten kan se likadana ut i liknande organisationer inom idrotten och inom Sverige då man kan tro att det finns liknade situationer det finns liknande organisationer med liknande utmaningar inom idrottssektorn. Det specifika forskningsområdet tränare inom idrottssektorn i Sverige idag är relativt liten. Detta har gjort att studiens teorier delvis bygger på teorier inom liknande områden. Både generella primärkällor inom ledarskap (Yukl, 2006) men vid de mer specifika teorierna kring idrott är källorna mindre underbyggda av forskning och teoretisk förankring. För att stärka studien har en del av dessa avsnitt förstärks med vetenskapliga artiklar om liknade fall. Studien bygger i största möjliga mån på vetenskapligt trovärdig litteratur.

## ***Metoddiskussion***

Genom att forskaren lägger mening till svaren, exempelvis genom att dela in svaren i olika rubriker, är det viktigt att reflektera över forskarens roll och påverkan i studien. Då intervjun är semi-strukturerad påverkas samtalet av respondentens personlighet i frågan om huruvida den blir mer eller mindre strukturerad. Annat som kan påverka samtalet är förhållandet till intervjuaren, exempelvis om man resonerar på samma sätt, referenser och värderingar. Beroende på situationen och hur trygg och bekväm respondenten kände sig var vissa intervjuer mer detaljerade än andra. Även intervjuarens skicklighet ökade med antalet avklarade intervjuer av naturliga skäl.

Tystanden från intervjuarens sida har varit ett värdefullt verktyg för att få fram data som inte kommit fram om man fokuserat för mycket på att hinna med så mycket som möjligt samt avhandla samtliga teman i detalj.

Man kan även reflektera över hur det hade varit om man varit två som intervjuar istället. Hade man fått bredare perspektiv, kunnat lyssna och studera på respondenten närmare? Hade respondenten känt sig i underläge och inte känt sig bekväm att säga obekväma data? Att spela in intervjuerna var delvis för att undvika underläge samt få med detaljer under intervjun. På så sätt kunde intervjuaren tillåtas mer frihet i anteckningar samt att åstadkomma ett bredare perspektiv och bred uppmärksamhet.

### **Källkritik**

En del av källorna är relativt gamla som exempelvis Schein (1990) och Vroom (1964), dessa kan ses som klassiker inom området och därmed även är aktuella över tid. För att kompensera tillräckligt många olika teorier för att få en bild som visar på helheten. För att få en bild av hur det ser ut inom idrottssektorn har i vissa fall specifika källor, teorier och studier rörande sport och idrottsorganisationer, som exempelvis Hertting (2007). Det specifika forskningsområdet tränare inom idrottssektorn i Sverige idag är relativt liten. Detta har gjort att studiens teorier delvis bygger på teorier inom liknande områden. Både generella primärkällor inom ledarskap (Yukl, 2006) men vid de mer specifika teorierna kring idrott är källorna mindre underbyggda av forskning och teoretisk förankring. För att stärka studien har en del av dessa avsnitt förstärks med vetenskapliga artiklar om liknade fall. Studien bygger i största möjliga mån på vetenskapligt trovärdig litteratur.

### ***Sammanfattning***

Sammanfattningsvis kan man konstatera att denna studie är kvalitativ med en datainsamling genom fyra stycken semi-strukturerade intervjuer. Respondenterna representerar tränare ur en truppergymnastikförening i Skåne-regionen och mer specifikt till den mer avancerade tävlingsavdelningen, som består av 15 stycken tränare.

# Empiri

Under sammanställningen av empirin synliggjordes tematiseringar av det som framkommit under datainsamlingen. Dessa är uppdelade under huvudrubriker, utmaningar för tränarna och utmaningar för organisationen, samt för att skapa en bättre förståelse rörande omständigheterna och respondenternas situation utgör ”tränarna” den tredje huvudrubriken.

För att underlätta och synliggöra den röda tråden har jag valt att ha samma rubriker i kommande kapitel; teori samt analys och diskussion. För att skapa bättre struktur och förståelse finns några underrubriker som skiljer sig huvudrubrikerna. Då det enbart är fyra intervjuer har citat samt procentuell svarsdel undvikits för att respondenterna ska kunna känna sig trygga i att inte deras svar blir för utlämnande. I denna studie har samtalen med tränarna fått styra fokus därför är empirin placerad först, innan teoridelen. I avsnittet diskussion och analys kommer teori och empiri att knytas ihop.

## *Tränarna*

I denna del presenteras tränarnas syn på ledarskap och respondenterna berättar om deras syn på sin kompetens, vilken utvecklingspotential de ser finns för att kunna prestera ännu bättre samt den kompetens som krävs.

## **Ledarskap**

Enligt respondenterna är en bra tränare någon som kan motivera, skapa trygghet och ett förtroende samt kunna leda gruppen åt samma håll. Man säger även att man ska vara en tränare i hallen men förebild även utanför samt att alla i gruppen ska känna sig lika värdefulla. Respondenterna säger att ledarskapet är det viktigt såväl som att kunna lära ut. Det är viktigt att skapa en tillåtande atmosfär så att man vågar pröva och vågar misslyckas. En annan poängterar att det ska vara rättvist, man bör anpassa ledarskapet efter individerna. Vidare säger denna att det är utav vikt att ha föräldrarnas stöd, detta då det handlar om barn. En av respondenterna säger att man behöver vara bestämd och ha tydliga regler för att undvika trams på träningarna. När man är ung och inte lärt sig än gör man fler misstag, är man äldre och har egna barn har man ett annat perspektiv och mer erfarenhet inom likande situationer. Enligt respondenterna blir du en lyckad tävlingstränare genom välstrukturerade träningar, väl förmedlade mål samt förmedla känslan att vilja vinna är av stor vikt. En av respondenterna menar att om inte gymnasterna vill vinna så gör man inte det, det är alltså bra att kunna motivera sina gymnaster.

## **Kompetens**

Respondenterna är idag ganska trygga i sin kompetens även om de lyfter fram att det finns utvecklingsområden. Man bör ta hänsyn till att dessa har varit tränare ett tag och haft längre tid som tränare, en del av respondenterna påpekar att det var svårt i början när de var nya som tränare men att det tror att det är bättre att vara ny inom organisationen nu. Som ung kan det vara svårare att skapa givande relationer med föräldrarna till utövarna, då det kan vara svårt att förstå varandras perspektiv, att föräldrarna kan ha svårt att knyta an och respektera någon som är så ung.



En stor del av tävlingstränarna har en bakgrund inom gymnastiken själva. Det finns en uppfattning om att man har större förståelse för gymnastiken om man själv har utövat sporten, ”du kan inte bara läsa och säga, du måste förstå” (Ur intervju med respondent). De tränarna som själv varit utövare utgår oftast ifrån sina egna erfarenheter och upplevelser. Man menar att om man inte har gymnastikkunskapen kräver det ett tag innan man lär sig och kan bli en riktigt bra tränare. Inom gymnastiken är det mycket tekniker och detaljkunskap som tränaren måste förstå för att kunna utveckla gymnasterna. Detta är något som reflekteras i utbildningen som finns att tillgå från Gymnastikförbundet där en stor del har fokus på teknik aspekten snarare än ledarskap. Man påpekar även att gymnastiken handlar mycket om detaljer och precision vilket gör att man måste ha en förståelse för helhet för att kunna förbättra detaljerna.

## ***Utmaningar i tränarnas vardag***

I detta avsnitt berättar respondenterna den potential och utmaningar som de möter i sin vardag som elittränare: motivationen och samarbetet med andra tränare. De beskriver även vad som behövs för att kunna utvecklas och kunna göra en ännu bättre insats.

### **Motivation**

I denna del diskuteras respondenternas motivation till sitt engagemang, varför de blev tränare i organisationen samt varför de tycker att det är värt tid och energi. De pratar både om sina egna erfarenheter som de erhåller men även kring en tillfredställelse och gemenskap.

Vid intervjuerna framkommer det att det sker mycket internrekrytering i form av gymnaster som är tränare parallellt eller blir tillfrågade och peppade att bli tränare när de slutar. Det verkar inte vara helt självklart att man som gymnast ska bli tränare men det verkar vara ett sätt att ge tillbaka och stanna kvar i gemenskapen. Det finns även en stor mobilitet i det geografiska området och därmed många som söker sig till organisationen för att fortsätta att vara tränare som bosatt sig på orten för att stanna några år. Andra började som tränare när deras barn började för att underlätta i vardagen bland annat.

Tränarna får betalt för timme man spenderar i hallen. De timmar utanför som läggs ut- anför träningstid, exempelvis planering, anses ingå i timpenningen som utbetalas. En del av respondenterna svarar att de i viss utsträckning började för lönen men att det inte är idag de är engagerade för att de får betalt. Exempel på incitament som respondenterna nämner är bland annat gemensam middag som avslutning på arrangemang samt spontangåva till de som engagerat sig lite extra.

Det finns ett stort engagemang hos tävlingstränarna. Vid frågan varför respondenterna är tränare svarar de för den personliga vinningen, erfarenheter och en känsla av personlig av förfyllelse. När det gäller den personliga vinningen berättar dem att de motiveras av att man får själv värdefull erfarenhet av att leda, ta beslut och bli bättre på att argumentera, erfarenheter som kan komma väl till pass i senare situationer. Vidare nämner man att man blir bättre på att planera sin tid och att prioritera bland sina uppgifter. Man vill lära sig nytt, man är nyfiken och vill utvecklas.

En annan del som framkommer rörande varför de är tränare är en mer opersonlig motivation, man uttrycker en stor kärlek till gymnastiken och en lycka av att vara del av ge-

menskapen. Respondenterna berättar att man upplever en glädje av att se gymnaster som gymnastiserar, att man motiveras av gymnasternas utveckling och framsteg, indirekt även sportens utveckling. I samtalen med respondenterna säger man även att motivationen kommer ifrån en känsla av att vara delaktig i en gemenskap och en större helhet. Man lär känna varandra och blir som en familj, man förväntas vara en förebild och vän även utanför sporthallen. Man ser på sitt uppdrag som en kul utmaning. Man får en paus från annat, och öva sin sociala kompetens.

## **Samarbete**

I studien framstår det som att det är ett relativt litet utbyte internt mellan tränarna inom de olika ledargrupperna samt externt mellan de olika grupperna. Nedan presenteras respondenternas syn på detta.

Inom tränargrupperna så upplever respondenterna att de mer eller mindre samspelade och nöjda. Svaren är spridda när det gäller nöjdhet med kollegor, överlag är man ganska nöjd, samt hur väl tränarna kompletterar varandra inom de olika tränargrupperna. Tanken är att tränarna delvis ska flytta med sina gymnaster genom att någon följer med de duktigaste till den svårare gruppen och att annan stannar kvar. Detta gör att man har en rotation på tränarna och tränargruppernas utseende gällande bland annat kompetens och kollegor. Detta kan göra att det blir svårare att anpassa tränare efter vem som skulle passa bäst i gruppen både på ett personligt plan men även med tanke på kompetens. Dock skapar det ett bättre förhållande mellan tränarlaget och utövarna samt gruppdynamiken går smidigare medförflyttningen av en del av gruppen som sker varje sommar. I en del fall flyttas gymnaster även under terminer men då följer inte tränare med om det inte finns särskilda skäl. Det sker en del utbyte av kunskap mellan tränarna inom gruppen av tränare som arbetar med samma gymnastgrupp. Exempel på detta är att hjälpas åt mellan olika områden då man ofta har en uppdelning med olika övergripande specialistområden; redskap eller fristående. Mellan dessa två kan tränarna glida lite emellan och hjälpa varandra och på så sätt sker det ett visst utbyte. En annan respondent pratar om att kulturen inom gymnastik skiljer sig från andra sporter, att det mer beror på dagsform och individuella prestationen än att slå det andra laget och att man därmed har en mer vänskaplig relation. En av respondenterna säger att det är lätt att lära av varandra, det är lätt att få vänner i andra organisationer och att hälsa på dessa på deras träningar. Denne berättar att det har främjat och utvecklat tränaren både i kompetens och i övrigt. Det finns en gemenskap inom hela sporten och inte så mycket rivalitet.

Organisationen har anordnat en del mingel-kvällar, en till två per termin där man har ett relevant tema eller utbildningsföreläsning där tränare från olika grupper och nivåer får träffas. Respondenterna verkar vara nöjda med dem men inget som verkar vara något mer speciellt. En del tränare hjälper till i flera grupper och en del kunskaps utbyts innan och efter träningar när de stöter på varandra. Vid sjukdom är det mer interaktion mellan grupperna och det är en anledning att ta hjälp av varandra. Vid samträningar i hallarna, man är två grupper i hallen/hallarna, verkar det vara lite interaktion mellan de olika grupperna under träningarna men lite mer innan och efter träning. Eftersom de grupper som samtränar i hallen tränar enskilt under själva träningarna känner tränarna det som att det är färre tränare i hallen.

Man har delade meningar om samarbeten mellan grupperna. En del upplever att det vore positivt och att finns ett behov av detta men andra menar att man hellre koncentre-

rar sig och sin tid på sin grupp att det inte finns utrymme för samarbete eller att man helt enkelt känner sig nöjd utan samarbeten. Detta verkar ha ett visst samband med hur nöjd man är i sin situation de som tycker att allt går bra upplever att det inte finns något behov att ha något utbyte med andra grupper, allt flyter ju på bra ändå. Andra upplever att det hade varit intressant att diskutera utmaningar och upplägg med andra grupper för att kunna optimera träningar och utveckling hos utövarna.

Respondenterna uttrycker en känsla av orättvisa när det kommer till fördelningen av resurser. I samtliga grupper upplever man brist på tid, tränare eller liknande och man tycker att de andra grupperna verkar ha bättre förutsättningar. Lagandan mellan grupperna samt insynen i de andra gruppernas utmaningar verkar vara liten. Detta tema återkommer vi till närmare i nästa avsnitt.

## ***Utmaningar på organisationsnivå***

I detta avsnitt berättar tränarna om vad de ser för utmaningar för organisationen och vad utvecklingspotential. Utmaningar som fokus för verksamheten, utmaningar kring personal och otillräckliga resurser samt en önskan om mer utbyte med ledningen.

### **Resurser rörande personal och lokal**

Inom gruppen finns det tränare många tränare som är unga och en mindre del som är lite äldre. Respondenterna diskuterade utmaningarna kring deras nuvarande livssituation i förhållande till deras uppdrag. Många av de yngre upplever att de har bra möjligheter att själva anpassa sin tid efter engagemanget då de inte behöver ta samma hänsyn till yttre faktorer och familj på samma sätt som när man är äldre. Dock upplever de att man får prioritera bort annat de önskar göra och lägga sitt schema runt uppdraget, detta är oftast inget problem men kan bland skapa knepiga situationer. De som är äldre har svårigheter att hitta tid till engagemanget då de upplever att mycket av tiden påverkas av yttre faktorer, man har inte lika mycket egen tid att bestämma över som när de var yngre. Dessutom tar det extra mycket tid om man dessutom har ett barn som tränar som ska hämtas och lämnas på olika ställen om man inte är i samma gupp som sitt barn. Det skapar också skapar vissa problem med ledarskapet då man får andra roller än hemma under träningarna. Det betyder att föräldrarna måste kunna byta roller samt de löser det genom att de andra tränarna kan ta vissa uppgifter som det inte passar sig att föräldern gör. Det är svårt att ha tillräcklig motivation som förälder för att lägga den tid som krävs för att vara tävlingstränare. Det kräver mer tid som tävlingstränare än basgruppstränare vilket kan vara anledningen till att gruppen tävlingstränare har en relativt låg medelålder.

Bland de yngre tränarna är det många som är studenter vid universitet i området. Detta bidrar till en viss omsättning av tränare. Detta bidrar till att man tappar i kontinuitet samt att investerade pengar på dessa inte ger lika stor utdelning tillbaka som de som stannar i organisationen men det ger också en större mångfald i organisationen. Det kommer ofta från andra föreningar i landet med annan kultur, andra sätt att göra saker. Det bidrar till en varierande kunskap samt att det finns en variation rörande de referensramar som finns bland individerna.

Man upplever att det är stressigt och att man behöver förstärkning, fler tränare i gruppen. En av respondenterna berättar att det är svårare att hitta tävlingstränare då det krävs

ett större engagemang och tid i tävlingssektionen. Man upplever att man inte får förstärkning om man inte använder extrema åtgärder. Hjälp med att planera eller vara fler för att kunna vara borta från träning om det behövs, hjälp för att kunna vara tillräcklig på träningarna, kunna ha sidostationer där man gör avancerade övningar som behöver övervakning av tränare.

När man inte kan komma till träningen kan man ringa in någon annan tränare men det verkar inte hända ofta. Man verkar ha en nära kontakt och relation med sina gymnaster att det finns en uppfattning att om man är tränare för en grupp ska man vara där när man sagt att man ska vara där. Det verkar vara viktigt att man som tränare visa respekt och engagemang gentemot kollegorna och gymnasterna. I förlängningen av detta verkar det vara vanligt att man förväntas ha hög närvaro på träningarna, vilket skapar en mentalitet att man bygger sitt liv mycket runt detta då det är många träningar i veckan. Det verkar inte finnas något missnöje med detta utan det är något man accepterar att det är så det ser ut. Det finns dock kritik där man beskriver att det är svårt att hinna med då man lägger en stor del av sin fritid på detta, man känner sig inte tillräckligt uppskattad för den tid och engagemang man lägger ner. Trots kritiken finns det fortfarande en tillgivenhet till sporten, gymnasterna och organisationen. Det finns funderingar att ta uppehåll som tävlingstränare för att ha möjlighet att prioritera andra behov. En del har andra tränaruppdrag eller något annat ledarskapsuppdrag vid sidan av men gymnastiken är fortfarande det som kommer först och som dem gillar mest. Tränarna berättar att det kan vara svårt att hinna med planeringen och att det tar mycket tid som kan vara svårt att hinna med utöver alla träningar. Man anser att det är roligare att vara på träningen när man upplever att man har tid, är ordentligt förbered och har planerat noga innan.

Man upplever även att man i vissa avseenden har undermåliga resurser för att göra sitt jobb på bästa sätt. Man önskar även bättre träningsutrymmen men man är medveten om att detta är svår åtgärdad. Tränarna upplever att de inte kan känna igen sig i priset som organisationen nyligen vunnit från regionavdelningen från gymnastikförbundet för att de ser att det finns så mycket brister. Ökningen i storlek som organisationen gjort har skapat en ökad arbetsbörda på tränarna vilket upplever att man inte kan utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Man upplever även att satsningen som organisationen gjort för att placera sig bättre på tävlingar har skapat en påfrestning på organisationen och verksamheten. Tränarna upplever även att lokal och redskap känns otillräckliga, speciellt då man samsas två grupper samtidigt.

## **Relationen till ledningen**

Under samtalen framkom det önskemål om relationen och kommunikationen med ledningen, nedan finns detaljerna kring detta.

Man upplever att de finns en del starka individer i ledningsgruppen som är svåra att påverka. Sammansättning av ledningen, verkar inte ha samma åldersrepresentation som urvalsgruppen i avdelningen tävlingstränare där många är yngre tillskillnad från ledningen där många av representanterna är i den äldre delen av åldersspannet som finns inom organisationen. Man upplever att många av dem som sitter i ledningen liknar varandra även i form av värderingar och tänkande samt att dem är mycket kunniga vilket skapar en svårighet i att våga komma med förbättringsförslag. Detta skulle kunna

vara en anledning till missförstånd och en svårighet att förstå varandras situation mellan ledningen och tävlingstränare.

Tränarna upplever att kommunikationen med styrelsen är bristande. Respondenterna tycker att man känner sig hörd när man tar upp ett problem men man upplever att det inte händer något efter det att man har berättat om brister som finns inom organisationen. Man önskar en närmare relation med mer feedback och dialog. Detta är något som merparten återkommer till. Respondenterna upplever att styrelsen inte riktigt har resurser eller för lite tid att engagera sig mera i tävlingstränarnas situation. Tränarna är delvis nöjda med ledarskapet uppifrån. En del av tränarna anser att de jobbar med ledarskap samt att behålla tränare och verkar nöjda. Andra ifrågasätter detta och menar att om de verkligen uppskattar sina tränare då de inte känner att deras krav blir tagna på allvar.

Det finns en oförståelse hos tränarna kring hur man driver verksamheten, detta skapar en konflikt och mindre positiv känsla för styrelsen. Man upplever att kraven som ställs är för höga och att problemen som finns inte spelar någon roll för styrelsen. Även om det finns en kommunikation och att styrelsen till och från finns tillgänglig upplever man att deras åsikter inte tas tillvara på vilket tränarna upplever att det minskar motivationen.

### **Verksamhetens fokus på elitnivån**

Respondenterna upplever att det kommer i skymundan att detta är något som är en hobby för gymnasterna, man anser att glädjen måste prioriteras mer. Man tränar gymnasterna hårt för att uppnå resultat och man vill att gymnasterna ska ha förutsättningar att lyckas på tävlingar. Därför glömmer man lätt bort att det handlar om en sport där det inte finns en karriär på heltid, utan bara en hobby. Man pratar om att det är en svår balansgång mellan uppgiftsorientering och leken i de praktiska uppgifterna så som träningsplanering. Man menar att det är lätt att glömma bort glädjen och fokusera för mycket på prestationer, hur man ska få ihop bästa laget samt tävlingar som ska vinnas. En av respondenterna framhåller att det är viktigt att ha en sund inställning, att man ska komma ihåg glädjen och att det är en hobby. Det är klart att man ska utvecklas men det är viktigt att ha roligt. Respondenterna menar att detta även gäller för dem då de lägger mycket av sin fritid på detta att det är viktigt att man kan känna en glädje. Det är därför utav stor vikt att tränarna känner sig uppskattade och att de kan känna en glädje i sitt uppdrag.

### ***Sammanfattning***

Det finns alltså flera utmaningar att tackla, både för tränargruppen och för organisationen. Tränarna uppger personliga utmaningar som rör motivation att fortsätta utvecklas och hålla medarbetarna nöjda och vad det finns för anledning att samarbeta eller ej. Rörande organisationen har man åsikter gällande att bevara glädjen i verksamheten trots den höga svårighetsnivån samt underbemanning och bristande resurser. Man nämner även att man önskar ett tätare samarbete och mer utbyte med styrelsen. Detta till trots finns en stor motivation att fortsätta inom organisationen.

# Teori

I detta avsnitt finns teorier om enligt tematiseringarna och det som presenteras i empiridelen, därför har denna del samma huvudrubriker. Vad säger forskare och teorier om det som respondenterna har uttryckt sig om?

## *Tränarna*

I detta avsnitt finns teorier om kompetens och ledarskap för att kunna jämföra tränarnas syn på kompetens och ledarskap med teorier inom området.

## **Ledarskap**

Alla medarbetarna i organisationen eller arbetslaget kanske inte har samma motiv och kompetens men de har samma mål samt att det är viktigt att vara en förebild (Yukl, 2012). Tränaren ska inte vara diktatorisk men bestämma, man ska vara kompis men ändå inte (Karlsson et al 1994). Då man leder barn och ungdomar är det viktigt att leva som man lär, ta sitt ansvar och föregå med gott exempel. Det du säger och visar ger signaler, det är viktigt att tänka på vilka attityder du förmedlar (Ohlsson, 2005).

Yukl (2012) säger att en tränares inflytande över en grupp bland annat beror på i vilken utsträckning medlemmarna är villiga att göra sina uppgifter samt i vilken utsträckning de är övertygade om att uppgiften går att genomföras framgångsrikt. Vidare menas att det beror på medlemmarna i vilken utsträckning medlemmarna är villiga att samarbeta för att nå målet. Tränaren påverkar genom att på valfritt sätt få medarbetaren till att vara mer motiverad och mer kapabel att utföra uppgiften (Yukl, 2012). Stämningen i laget är viktigt för resultatet. I längden vinner laget med den bästa stämningen om spelarna i övrigt är sportligt jämbördiga. Arbetet bygger på respekt och förtroende för spelarna. De har ett kunnande och en entusiasm som man som tränare måste våga lita på. Ett långsiktigt förtroende och tålamod är en betydligt effektivare och mänskligare metod att bygga ett lag på. De flesta blir bättre av en respektfull behandling i en miljö där trygghet råder. Det gäller även att ha en känsla för vad som krävs av tränaren, ibland är det ligga lågt ibland behöver man styra hårdare Det är viktigt att, som tränare, ha en medkänsla och ett personligt engagemang till varje enskild individ. Har man det förstår man bättre hur man måste agera som tränare för att det ska bli bra för individerna och laget. Vidare är det viktigt att få med sig de informella ledarna och de tongivande spelarna för att kunna genomföra sina utvecklingsförslag och sina reformer. Det är där de stora krafterna finns, kunskapen, idéerna och inspirationen (Karlsson et al 1994).

Ohlsson (2005) menar, precis som respondenterna, att en del av ledarskapet handlar om att skapa trygghet och öppenhet samt ge stöd till de andra inom organisationen (Ohlsson, 2005). Hertting (2007) poängterar att det är givande för tränarna att få träffa barnen i en andra sammanhang och känna en speciell samhörighet med barnen i laget (Hertting, 2007). Tränare är viktiga för att kunna samordna och styra verksamheten likväl som för att motivera och fatta snabba beslut. Tränarens roll är kan beskrivas som håller samman och effektiviserar verksamheten samt representerar gruppen internt och externt (Wolvén

2000).

Lewin (1948) kategoriserar tränare i tre olika kategorier, autokratisk, demokratisk och låt-gå. Den autokratiska ledarskapsstilen karaktäriseras av ensidiga beslut, begränsad involvering av medarbetare, bestämmande av arbetsmetoder, kriterier för prestanda och feedback i form av straff. Den demokratiska ledarskapsstilen karaktäriseras av delegerad makt, gruppens gemensamma och delade uppgift och deltagande i beslutsfattande samt feedback baserat på coaching. Låt-gå ledarskapet karaktäriseras av stor frihet för gruppen så länge det överensstämmer med organisationens värderingar och mål och är mer av ett symboliskt ledarskap (Lewin, 1948 i Kennedy och Anderson, 2005).

### **Kompetens**

Det är ovant att kliva in i omklädningsrummet som tränare. Det måste vara otroligt svårt att ta steget från laget till tränarrollen i samma lag. Man är inte utanför gänget men man är heller inte med i gänget. Tord Lundström (Karlsson et al 1994) berättar att han hade önskat att han hade gått i lära hos någon tränare först. Han tyckte först att han kunde tillräckligt med hockey, men det är två skilda saker att vara spelare och att vara tränare (Karlsson et al 1994). Hertting (2007) poängterar, som nämnts tidigare, att det är givande för tränarna att få träffa barnen i en andra sammanhang och känna en speciell samhörighet med barnen i laget.

Yukl (2012) menar att en tränare bör anpassa sig efter situationer som uppstår och kunna tekniken som behövs för detta. Han nämner som exempel metoder, processer, tekniker för att ha speciella aktiviteter samt kunna använda verktyg och utrustning som är relevant för den aktiviteten. De som överser andras arbete behöver en extensiv kunskap kring teknik och utrustning för att kunna organisera och planera arbetet. Vidare är det viktigt för att kunna träna medarbetaren samt för att kunna övervaka utvärdera deras arbete (Yukl 2012).

### ***Utmaningar i tränarnas vardag***

I denna del finns teoribildningen kring de utmaningar tränarna diskuterar om i avsnittet med samma rubrik i empirin. I det ingår motivation och samarbete med andra tränare.

### **Motivation**

Cnaan och Goldberg-Glens (1991) har en enkel metod att kategorisera en frivillig arbetares motivation. Det altruistiska (värdebaserade motiv) kategorin ingår att hjälpa andra, hjälper samhället, välgörenhet, eller religiösa motivation. Den utilitaristiska (egoistisk, yttre motiv) är motivationsfaktorer baserade på möjligheten att få ut något av volontärarbete erfarenhet och inkluderar begreppet karriären förbättring av öka sin humankapital, förvärva nya färdigheter och kunskaper (Cnaan och Goldberg-Glens, 1991).

En av anledningarna till att människor jobbar är för att de får betalt för det, en instrumentell inställning till arbetet som blivit vanligare på sistone, exempelvis för att kunna försörja oss och göra roliga saker på fritiden är medel som kan vara för att nå andra mål. Men det finns även andra anledningar så som att få använda sina färdigheter, kunna uppleva en form av stolthet och att känna en självaktning. En del arbetar för en form av expressiva motiv som exempelvis en känsla av att prestera något viktigt, en inre form av

belöning som rör tillfredsställelse eller positivt utbyte. Arbetet är ett medel för att nå ett mål (Wolvén 2000). Förmågan att kunna känna stolthet i sitt arbete är grundläggande för ett tillfredsställande arbete (Seider, 1984 i Wilson, 2004). Hertzberg menar att den anställda ska känna att arbetet har ökat motivationen så mycket att det känns som att denne har presterat något. Att det ger en känsla av ökad kompetens, avancemang, bekräftelse, ansvar (Hertzberg i Wilson, 2004). Det är snarlikt att vara chef i det civila och att vara tränare inom idrotten. Den kunskap man skaffar sig som tränare har man alltid nytta av på något sätt. Torbjörn Nilsson (Fotbollstränare och utbildare) berättar att han valde att bli tränare för att han kände att han hade något att förmedla, att andra kunde ha nytta av det som han lärt sig under sina år som spelare (Karlsson, Fuhrman och Lundqvist 1994).

Det är en viktig belöning att få känna sig betydelsefull och att deltagandet betyder en förändring. Att få vara med och utvecklas inom sporten men även social utveckling samt glädjen att se individerna utvecklas. Det finns även en glädje att bli väl mottagen av motståndarnas tränare vilket ger en samhörighet inom sporten. Spontana stunder av glädje, tröst och speciell gemenskap knyter band (Hertting, 2007).

Det svåraste med att sluta vara aktiv är inte att sluta spela utan att sluta vara en i gänget. Som chef kliver man dock lite bort från gemenskapen vare sig man vill inte (Karlsson et al 1994). Howard (1997) menar att arbetet kan fylla en hel del funktioner. Exempelvis ge struktur åt tiden, kontakter med människor, en känsla av identitet samt gemensamma mål. Han menar att trots slit och stress så överväger de tidigare uppräknade funktionerna för detta (Howard, 1997 i Wolvén, 2000). Wolvén (2000) diskuterar även kring varför vi organiserar oss. Han berättar att de flesta är medlemmar i en eller flera organisationer utan att funderar varför. Sverige är ett av världens mest genomorganiserade länder. Man ger flera anledningar till detta som komplexa mål och att den kollektiva lösningen ger större genomslagskraft. Även om det är bra organiserat kan det ibland löna sig med motsatsen då man tillåter mer kreativitet och flexibilitet (Wolvén, 2000).

Lewis Valentine J., Valdez C. and Padilla B. (2013) har gjort en studie om motivation att fortsätta på en vägval trots svåra omständigheter, varför immigranter stannar i USA trots svårigheter. Där konstaterar man i inledningen att andra studier visar att immigranterna kommer till USA men en stark känsla av hopp och beslutsamhet, även när de stöter på svårigheter är de optimistiska att deras framtid kommer att vara bättre än om de lämnar landet. De menar att denna beslutsamhet gör dem mer benägna att handskas med stressiga situationer och svårigheter. I deras studie visar resultaten bland annat på de starka banden som finns till deras nära och kära som också bor där. Även att många har varit där så länge att man känner en stor tillhörighet till området och att det gör att man stannar kvar trots svårigheter (Lewis Valentine et al 2013).

Thiagarajan menar att tränare i en ideell organisation drivs av en inre motivation så som personlig utveckling, spirituellt utveckling och att tjäna ett större syfte. Detta binder samman individer till att arbeta gemensamt mot ett gemensamt mål (Thiagarajan, 2005).

Torbjörn Nilsson (Fotbollstränare och utbildare) berättar att blev tränare för att han saknade idrotten, den där härliga känslan som finns; att kämpa och slita tillsammans samt att försöka nå ett gemensamt mål. Han ville föra vidare alla positiva saker som han lärt sig av tränare han har haft. Lennart Söderberg (fotbollstränare, Karlsson et al 1994) berättar om fördelarna med att vara tränare. Det är en härlig känsla när man lyckas, vilken känsla det blir tillsammans med grabbarna när man ser hur deras självförtroende växer



och flytet kommer. Han berättar att han blev tränare av en slump, han blev skadad och sedan tillfrågad om han kunde hjälpa en kompis att träna ett lag (Karlsson et al 1994).

McClelland (1985) fokuserar istället på antar att motiv och behov styr våra beteenden. Han och hans kollegor var speciellt intresserade av vad som påverkar människor att prestera. Han definierar prestationsmotivet som en process som går ut på planering och strävan efter att vara högpresterande. De med ett starkt prestationsbehov vill ha personligt ansvar för sina uppgifter och vill även ha återkoppling efter sina prestationer. Kontrollbehov, motiv för att arbeta och konkurrensinriktning anses överlappa och ibland vara del av prestationsmotivet (McClelland, 1985).

## **Samarbeta**

Boyd (1966) skriver om kommunikation mellan avdelningar och vad som kan blockera och vilka lösningar som finns. Man nämner 6 olika punkter med anledningar till bristen på förståelse mellan avdelningarna i sin studie.

1. Avsaknad av förståelse för ansvar, behov och problem bland andra avdelningar.
2. Terminologi and semantik, sättet att prata på
3. Organisatoriska nivåer
4. Illa definierade kanaler för distribution av information
5. Skillnader i utbildning
6. Avundsjuka och skillnader i personligheter

Han ger rekommendationer hur man kan åtgärda problematiken

1. Utveckla en bättre förståelse för de funktioner och ansvarsområden som de olika avdelningarna har.
2. Stärka empatin hos ledarna
3. Etablera aktiviteter för att uppmuntra personalen att ses utan för arbetstiden och arbetsplatsen.
4. Ha regelbundna möten där ledarna kan diskutera kommunikationen
5. Rotation av personal mellan avdelningarna
6. Anpassa kommunikationen efter den som är mottagare för budskapet  
(Boyd, [1965] 1996)

Genom att dela ledaruppgiften och träffas regelbundet så blir ledarna en naturlig del av varandras liv vilket leder till en känsla av samhörighet och trygghet. Ledarna delar alltså många erfarenheter, upplevelser och minnen genom ledaruppgiften. Ledarna har spontant och omedvetet delat upp ledarskapet och uppgifterna mellan sig och när tillfälliga tränare kommer in bryts vanor. Ledarna utvecklar en identitet i sin ledargrupp vilket ger en samhörighet men också en oro för framtiden och vilka som ska få tillhöra gruppen. I Hertings studie rapporteras dock att fotbollstränarna känner sig otillräckliga, ständigt på språng och därmed inte har ordentligt med tid för att prata med varandra (Herting, 2007).

## ***Utmaningar för organisationen***

Detta avsnitt handlar om de utmaningar som tränarna upplever att organisationen står inför. Utmaningar som fokus för verksamheten, utmaningar kring brist av personal och resurser samt en önskan om mer utbyte med ledningen.

### **Personal och resurser**

Inom barn- och ungdomssidan är det ofta ledarbrist, det är ett vanligt problem (Ohlsson, 2005). Tränaren måste hålla igång olika delar och se till att det rullar på. Det skapar slitningar och dränerar entusiasmen i det långa perspektivet. Oftast är det situationen och organisationen som är de underliggande skälen till slitningarna. Som tränare har man mycket att tänka på och man är oftast ensam med sina tankar men har man en bra organisation så behöver det inte vara ett problem. Det finns en plats för alla inom idrotten, men man måste själv inse sin kapacitet och göra så gott man kan utifrån det (Karlsson et al 1994).

Man (Teo, Yeung och Chang, 2012) har gjort en studie av hur personalen påverkas av neddragningar av resurser och tid, närmare detaljerat inom vårdsektorn i Australien. Resultatet visar att personalen stress på grund av neddragningarna t.ex. resursbrist och inte lika bra lön som andra människor med liknande uppgifter. De förlitade sig på socialt arbetsrelaterat stöd för att minska de negativa konsekvenserna. Stressen på grund av brist på resurser ledde till ett missnöje medan stress på grund av tidsbrist ledde till psykisk påfrestning. Socialstöd inom arbetet fanns förmedla de negativa konsekvenserna av resursfördelningen. Det är viktigt att cheferna är sympatiska och tar hänsyn till de negativa effekterna samt att ledningen tar del av vad som orsakar stressen. Med de åtgärder kan man skapa ett team som har högre nivå av psykisk hälsa, arbetstillfredsställelse och organisatoriskt åtagande (Teo et al., 2012).

Boyd, Tuckey och Winefield (2013) har gjort en kvalitativ studie om bland annat om den upplevda tillgängligheten eller avsaknad av jobbrelaterade resurser (t.ex. socialt stöd, beslutanderätt, organisatorisk rättvisa) och hur det påverkar deras förmåga att klara av ökade krav. Deras resultat visar på fyra teman som personalneddragningarna påverkar:

- Ökar stressfaktorernas roll och ökar känslomässiga krav
- Ökar vikten av initiativ och beslutsfattandets befogenhet
- Ökar upplevd orättvisa
- Äventyrar psykisk hälsa och säkerhet samt minskar kreativiteten

I deras diskussionsavsnitt konstateras att det var den ökade arbetsbelastningen till följd av personalneddragningar som gav ansträngda resurser och influerade hanterbarhetsbeslut (Boyd, Tuckey och Winefield, 2013).

Det är svårt att vara tränare. Det är en mognadsprocess att se sig själv som tränare (Karlsson et al 1994). De, ofta unga, som genomgår ledarutbildningar av olika slag och

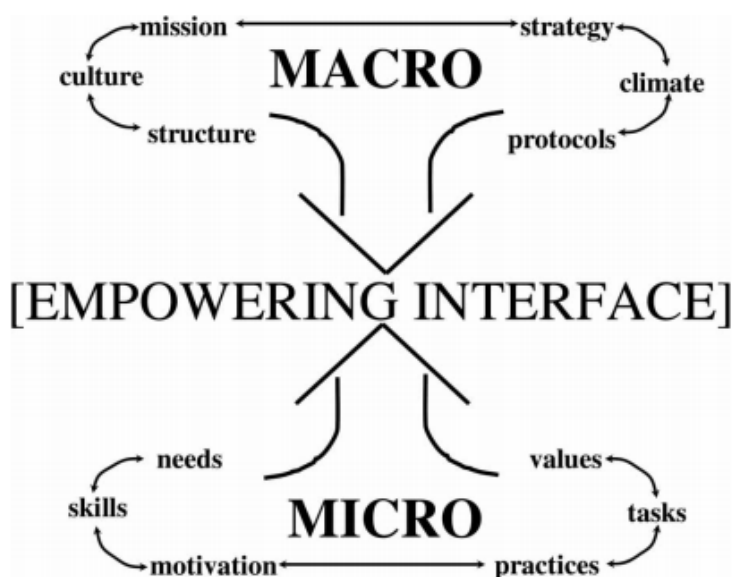
tilldelas ledaruppdrag har stora möjligheter att utveckla sitt ledarskap och få nyttiga erfarenheter (Ohlsson, 2005).

Problem som ofta uppstår för tränare är att arbetet är mycket tidskrävande vilket leder till att familj och socialt umgänge åsidosätts. Med litet handlingsutrymme och små möjligheter att påverka är man i större utsträckning i riskzonen för utbrändhet (Ohlsson, 2005). Det finns flera nackdelar med jobbet, som att det inte finns någon tid att odla vänskapen och man blir en ensamvarg om man vill uppnå ett bra resultat, men det positiva väger över (Karlsson et al 1994). I Herttings (2007) avhandling rapporteras det att fotbollstränarna upplever att de känner sig otillräckliga. Dem känner att de ligger steget efter, att det inte finns tillräckligt med tid för att utföra ett ordentligt jobb, vardagsysslor och familjelivet. Vidare berättar han även om att tränaren har valt att engagera sig vid sidan av arbete och andra engagemang, därför kan den pedagogiska utvecklingen bli begränsad. De upplever att det är svårt att hinna se alla barnen, speciellt då de är ensamma på träningen. Det är särskilt jobbigt om de haft en dålig dag på jobbet och inte låta det påverka agerandet på träningen. Det finns ett ökande krav på egna arbetsinsatser utöver ledarskapet (Hertting, 2007).

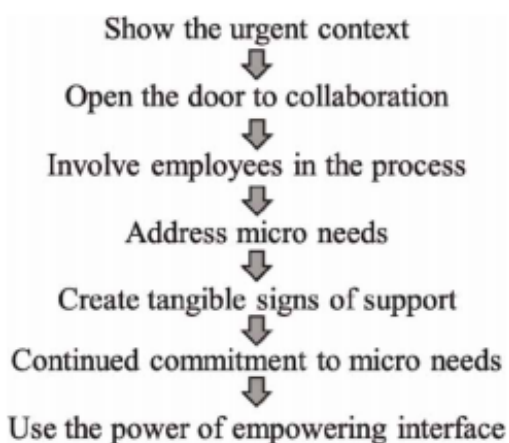
### **Relation till ledningen**

Relationen till ledningen var ett tema under samtalen med respondenterna.

Cataldo och Raelin (2011) visar i sin studie på en liknande situation som denna studie. Ledningen avvisade mellancheferna som försökte kämpa för alternativa strategier och gjorde det klart att deras uppdrag var att var att översätta strategin och målen till medarbetarna. Istället för att bygga broar mellan stängda system fick dem i uppdrag att sälja idén. De intervjuade mellancheferna berättade att känslan av hierarki behöver förändras, det finns ingen tid för dem och deras idéer. En annan mellanchef beskrev att en önskan om att rådgöra med ledningen men att de inte går att nå. Mellancheferna vill vara inkluderade och delaktiga i arbetet, genom att bygga broar mellan nivåerna i organisationen som de två modellerna nedan visar. För att tillfredsställa medarbetarnas önskemål kan man öppna upp för mer samarbeten, lyssna till önskemålen och visa på möjliga vägar att påverka och få feedback.



Figur 1. En modell över mellanchefernas roll att stärka mellanskiktet mellan ledning och medarbetare (makro respektive mikro) (Cataldo och Raelin, 2011)



Figur 2. En modell över hur man kan stärka samspelet och involvera mellancheferna i processerna. (Cataldo och Raelin 2011)

Det är viktigt att ha stöd från sin chef. Det kan underlätta utvecklingen av ledarskaps-egenskaper. De chefer som är upptagna med kriser eller är osäkra är mindre troliga att utveckla sina underordnade till tränare. De är ofta en svår balans för chefen mellan nödvändig handledning och uppmuntran till att lösa problemen. Är chefen för överbeskyddande ger det inte en tillräcklig utmaning för den underordnade och minskar ärlig värdefull återkoppling. Det minskar chansen till utveckling av ledarskaps-egenskaper. Det är avgörande om chefen stöttar och uppmuntrar de aktiviteter som den underordnade förväntas genomföra (Yukl 2012). Kanske är handlingsutrymmet som tränaren har att verka i en förutsättning för det frivilliga ledarskapet (Hertting, 2007). Har man ingen lagtränare som stöd blir det ännu svårare att vara tränare (Karlsson et al 1994).

Wolvén (2000) konstaterar att alla motivationsteorier innehåller krav, ett rimligt krav är en positiv faktor för arbetstillfredsställelsen och prestationen. Han lyfter frågan om hur dessa krav ska utformas för att de ska vara rimliga och konstaterar att stress har en känd definition som lyder ”obalans mellan upplevda krav och upplevd kompetens” (Maslach, 1986 i Wolvén, 2000 s. 176). Han menar att eftersom de beror på hur individen upplever de krav som ställs är det viktigt att kommunicera så att kraven inte missförstås (Maslach, 1986, i Wolvén, 2000). Att verka för anställningstrygghet, sträva efter att undvika uppsägningar och att respektera medarbetarna är mycket viktigt för en levande och väl fungerande organisation. Det är viktigt att medarbetarna kan känna en värdighet exempelvis i form av att vara delaktig i goda produktionsresultat eller att ha bra tränare (Wilson, 2004). Det är en viktig belöning att få känna sig betydelsefull, att deltagandet betyder en förändring och utveckling för deltagarna (Hertting, 2007). Konflikter med kollegor eller chefen kan underminera känslan av tillfredsställelse och grupper med mindre sammanhållning rapporterar om mindre tillfredsställelse (Maznevskil, 1994 i Wilson 2004).

Organisationskulturen påverkar tränarnas situation, det påverkar hur välmående och tillfreds tränarna känner sig i situationen (Bellou, 2010). Schein (1990) visar att organisationskultur består av två skikt av begrepp, nämligen synliga och osynliga egenskaper. Det synliga skiktet innebär externa objekt så som byggnader, kläder, lägen beteende, förordningar, berättelser, myter, språk och riter. Det osynliga lagret består i gemensamma värderingar, normer, tro och antaganden av företagets medlemmar (Schein, 1990). Organisationskulturen är viktig för att tränare inom organisationen ska vara nöjda. Genom att granska de flesta forskare kan man bekräfta att det finns ett signifikant samband mellan organisationskultur och arbetsglädje. Det innebär att organisationskulturen faktiskt kan påverka omfattningen av arbetsglädje. Således, om anställda visar högre identitet utsträckning organisationskulturer, omfattningen av arbetet tillfredsställelse ska vara högre naturligt. Vi härleda organisationskultur har en klart positiv effekt på arbetstillfredsställelse för arbetstagare (Chang och Lee, 2007).

### **Verksamhetens fokus**

Leken bygger på frivillighet. Glädjen som upplevs vid lekandet verkar inte finnas i de lekar som mer liknar fotbollsrelaterade tävlingar. I leken yttrar sig en glädje även under utförandet som saknar motstycke när det gäller den andra, mer sportsliga, verksamheten. Glädjen är inte för resultatet, som det oftast annars är i samband med tävlingar eller matcher, utan glädjen är spontan och det är tillräckligt med enbart deltagande. På träningen och i umgänget är det en kontinuerlig pendling mellan det allvarliga, det led-samma och det muntra. På en träning som präglas av trötthet, hunger, gnäll och konflikter finns det ändå utrymme för spontan glädje (Hertting, 2007).

Åsa Bringsén (2012) gjorde en studie om flickor i högstadiet och vad som påverkar deras idrottsaktiviteter. Resultatet i hennes studie visade på flertalet påverkansfaktorer som influerade de unga kvinnornas sportvanor. I det stora visade resultatet att föreningsidrott fokuserades vid prestations- och resultatfokuserade tävlingsverksamheter och inte folkhälsoperspektivet som idrottsrörelsen även bör ha. Verksamheten inom idrottsrörelsen behöver kompletteras med mer eller mindre tävlingsfokusering och/eller motionskaraktär och präglas av inkluderande processer så som variation, lekfullhet, flexibilitet,

spontanitet och frivillighet. Detta är av stor vikt då resultaten visar på att för mycket fokus vid tävling och prestationer har en tendens att öka kropps- och viktfixering samt psykisk ohälsa. Därför betonas vikten av en fokusering på aktiviteter som i huvudsak motiveras av positiva upplevelser av socialt umgänge och aktivitetsglädje (Bringsén, 2012).

## ***Sammanfattning***

Teorierna om ledarskap vittnar om vikten av att vara en förebild (Yukl, 2013) samt om att skapa respekt och förtroende (Karlsson et al, 1994). Rörande teorier i avsnittet kompetens berättar om svårigheten att gå från utövare till tränare inom samma sport (Karlsson et al, 1994) samt om att vikten av att vara bekant med tekniken som behövs för olika situationer (Yukl, 2013).

Avsnittet som rör motivation pratas om vad som ligger bakom driften att göra något, altruistiska värdebaserade motiv eller utilitaristiska yttre motiv (Cnaan och Goldberg-Glens, 1991), vidare vittnar teorierna även om vikten av gemenskap (Lewis Valentine et al 2013) och om att få känna sig betydelsefull samt delaktig i en förändring (Hertting, 2007). Vi får även höra varför två olika fotbollstränare älskar sitt jobb (Karlsson et al, 1994). Avsnittet om samarbete berättar Boyd (1966) om hur kommunikationsproblem av olika slag samt om hur dessa kan lösas. I det avsnittet berättas även om att det skapar mindre oro om tränarna delar erfarenheten och upplevelser tillsammans men att det kan vara svårt att hinna med (Hertting, 2007).

I avsnittet om personal och resurser tas flera olika teorier upp; en studie visar på nackdelarna med stress på arbetsplatsen samt bristande resurser (Teo et al, 2012). I Herttings (2007) avhandling säger tränarna att de har svårt att prestera på topp när de inte har tillräckliga resurser. Även en ytterligare studie visar att personalneddragningar skapar stress och ger ansträngda resurser samt påverkar hanterbarhetsbeslut (Boyd et al, 2013). Relationen till ledningen är avsnittet där teorierna pekar på bland annat vikten av att inkludera sina ledare i beslut för att lyckas med förändringar, att de får bygga broar istället för att sälja idéer (Cataldo et al, 2011). Yukl (2012) berättar om vikten av att ha stöd från sin chef samtidigt som det kan vara en svår balans för chefen mellan nödvändig handledning och uppmuntran att lösa problemen. Teorierna visar även på vikten av organisationen, att den har en betydande positiv effekt på arbetsglädjen (Chang et al, 2007). Schein (1990) förklarar vad organisationskulturen består av: synliga och osynliga uttryck. I delen om verksamhetens fokus visar Bringséns studie (2012) visar att för stor fokus på resultaten kan påverka ungas psykiska hälsa. Hertting (2007) menar att glädjen är en motsats till tävlingsmomenten, något spontant som det alltid kan finnas utrymme för.

## **Analys och diskussion**

För att underlätta för läsaren är analys och diskussion ihopskriven för en mer synlig koppling. Följande frågor behandlas när det rör respondenterna; Vad anser respondenterna är en bra ledare och vad krävs för det? Hur upplever tränarna sin egen kompetens och vilken kompetens behöver man ha? När det gäller utmaningar för tränarna kommer följande frågor beröras; Vad är det som motiverar tränarna samt vad finns det för hinder för engagemanget? Hur upplever tränarna samarbetet mellan tränarna emellan och vill de utöka det samarbetet? Rörande utmaningar för organisationen kommer diskussion och analys röra sig kring följande frågor; Hur upplever tränarna tillgång av resurser så som personal, tid och redskap? Hur upplever tränarna sin relation till ledningen och vad kan göras för att förbättra den? Vad anser tränarna om upplägget med en elitdel, ”tävlingsgrenen”, som de verkar inom?

### ***Tränarna***

I detta avsnitt diskuteras tränarnas förutsättningar rörande syn på ledarskap och kompetens och erfarenhet samt tränarnas upplevda kompetens.

### **Ledarskap**

Enligt respondenterna är en bra tränare någon som kan motivera, skapa trygghet och förtroende, att alla i gruppen ska känna sig lika värdefulla samt kunna leda gruppen åt samma håll. Det är viktigt att utöva ett rättvist ledarskap, vara en förebild, anpassa ledarskapet efter individerna, ha föräldrarnas stöd, vara bestämd samt ha tydliga regler. Du blir en lyckad tävlingstränare genom välstrukturerade träningar, välförmedlade mål samt förmedla känslan att vilja vinna är av stor vikt. Man anser även att ledarskapet kräver en kunskap om för individens beteende, något som de flesta lärt sig genom erfarenhet.

Precis som respondenterna konstaterar Yukl (2012) bland annat att det är viktigt att vara en förebild. Ohlsson (2005) menar, precis som respondenterna, att en del av ledarskapet handlar om att skapa trygghet och öppenhet. Tränaren ska inte vara diktatorisk men bestämma, man ska vara kompis men ändå inte (Karlsson et al 1994). Yukl (2012) menar även att inflytandet beror på medlemmarnas vilja, övertygelse, samarbetsvilja samt motiverad av tränaren. Respekt, förtroende, medkänsla, trygghet, tålamod samt att tränaren har en känsla av vad som krävs (Karlsson et al 1994). Hertting (2007) poängterar att det är givande för tränarna att få träffa barnen i en andra sammanhang och känna en speciell samhörighet med barnen i laget (Hertting, 2007). Tränare är viktiga för att kunna samordna och styra verksamheten likväl som för att motivera och fatta snabba beslut. Tränarens roll är kan beskrivas som håller samman och effektiviserar verksamheten samt representerar gruppen internt och externt (Wolvén 2000). Den demokratiska ledarskapsstilen karaktäriseras av delegerad makt, gruppens gemensamma och delade uppgift och deltagande i beslutsfattande samt feedback baserat på coaching (Lewin, 1948 i Kennedy och Anderson 2005).

Man kan konstatera att respondenternas inställning till ledarskapet stämmer överens med teorier som finns inom ämnet. De verkar ha en god förståelse för vad de förväntas

skapa, agera och förmedla. Det inte är helt förvånade då dessa är ledare på hög nivå samt har längre erfarenhet än många andra inom organisationen.

## **Kompetens**

Respondenterna är idag ganska trygga i sin kompetens även om de lyfter att det finns utvecklingsområden. Respondenterna menar att det är viktigt att de kan specifik teknik för att kunna utföra sina uppdrag. Utbildningen som finns att tillgå från Gymnastikförbundet har ett stort fokus på teknikaspekten snarare än ledarskap då sportens natur ligger i detaljer och precision. En stor del av respondenterna har en bakgrund inom gymnastiken själva och utgår ifrån sina egna erfarenheter. Det finns en uppfattning om att man har större förståelse för gymnastiken om man själv varit utövare och om man inte har det kräver det en längre inläring innan man kan bli en riktigt bra tränare.

Yukl (2012) menar att det är viktigt att kunna situationsspecifik teknik som behövs som exempel metoder, processer, tekniker. Karlsson et al (1994) berättar att det kan vara svårt att ta steget från gymnast till tränarrollen samt att tränaren behöver ha en känsla av vad som krävs (Karlsson et al 1994). Hertting (2007) poängterar att det är givande för tränarna att känna en speciell samhörighet med barnen i laget (Hertting, 2007).

För en tränare verkar det vara viktigt att kunna hjälpa gymnasterna att utvecklas och leda dem till att genomföra övningarna med rätt teknik. En fråga som fortfarande är olöst är om tränarna kan skapa en bättre förståelse hos gymnasterna då de varit i samma situation, eller kan man lära sig tekniken kring övningarna tillräckligt bra ändå genom att ha varit tränare tillräckligt länge? Det verkar inte vara helt självklart att man som gymnast ska bli tränare men det verkar vara ett sätt att ge tillbaka och stanna kvar i gemenskapen. Man kan reflektera över tränarnas inställning om att kunna leda på hög nivå i förhållande till vikten av tränarens erfarenhet som gymnast. Det man kan reflektera över är att de är elittränare och varit tränare ett tag och haft tid att lära sig en hel del om att vara tränare. Det som kan konstateras i teorin är att det är helt skilda saker att vara utövare respektive tränare.

## ***Utmaningar för tränarna***

I det här avsnittet diskuteras och analyseras tränarnas motivation och samarbetet. När det rör motivation är det incitament och tränarnas egna yttre och inre motivation. När det gäller samarbete är det samarbetet tränarna emellan.

## **Motivation**

Respondenterna uttrycker ett djupt engagemang, nästan en kärlek, till gymnastiken. Tränarna engagerar sig på ett personligt plan och lägger en stor del av sin tid på uppdraget. När det gäller incitament uppger tränarna att de började för lönen men stannade kvar för gemenskapen, erfarenheterna och känslan av uppfyllelse. Uppdraget ger en värdefulla erfarenheter, som att leda och att argumentera, som kan komma väl till pass i senare situationer. Man vill lära sig nytt, vill utvecklas och motiveras av gymnasternas utveckling. Man lär känna varandra och blir som en familj. När det rör delar som kan utvecklas uppger tränarna att det är roligare att vara på träningen när man upplever att man har tid, är ordentligt förbered och har planerat noga innan. Ledningen är visar sin uppskattning vid enstaka tillfällen med prisutdelningar och belöningar som att bjuda på middag. Inom gruppen finns det många tränare som är unga och en mindre del som är äldre.



Wolvén (2000) menar att det enklaste svaret till varför vi arbetar är för att vi ska kunna försörja oss och göra roliga saker på fritiden. Men det finns även andra anledningar så som att få använda sina färdigheter, känna stolthet, självaktning, prestera något viktigt. Det blir som en inre form av belöning bestående av tillfredställelse eller positivt utbyte (Wolvén 2000 samt Hertzberg i Wilson, 2004). Howard (1997) menar att arbetet kan fylla en hel del funktioner, exempelvis ge struktur åt tiden, kontakter med människor, en känsla av identitet samt gemensamma mål (Howard, 1997 i Wolvén, 2000). Förmågan att kunna känna stolthet i sitt arbete är grundläggande för ett tillfredsställande arbete (Seider, 1984 i Wilson, 2004). Cnaan och Goldberg-Glens (1991) menar att motivationen kan komma inifrån och handla om värderingar och att hjälpa andra eller yttre motiv så som att förvärva nya färdigheter. Den kunskap man skaffar sig som tränare har man alltid nytta av på något sätt samt man motiveras även av känslan av att ha något att förmedla som andra kunde ha nytta av. Det är en härlig känsla när man lyckas, vilken känsla det blir tillsammans med grabbarna när man ser hur deras självförtroende växer och flytet kommer (Karlsson, Fuhrman och Lundqvist 1994). Thiagarajan menar tror på en inre motivation så som personlig utveckling, spirituellt utveckling och att tjäna ett större syfte. Detta binder samman individer till att arbeta gemensamt mot ett gemensamt mål (Thiagarajan, 2005). McClelland (1985) fokuserar istället på att motiv och behov styr våra beteenden. Kontrollbehov, motiv för att arbeta och konkurrensinriktning anses överlappa och ibland vara del av prestationsmotivet (McClelland, 1985).

Eftersom det skapas betydelsefulla relationer inom ramen för deras uppdrag så vill respondenterna inte släppa dessa, man kan reflektera över hur man på ett mer medvetet sätt skapar motivation hos blivande och nuvarande tränare, finns det andra forum man bör skapa och möjligheter att förstärka och säkerställa denna gemenskap. Tränarna verkar främst drivas av inre faktorer som att göra något viktigt och att stanna kvar i gemenskapen men de nämner även yttre faktorer så som att utveckla sin kompetens så som ledarskap och beslutsfattande. I vidare forskning kan man studera närmare hur man på bästa sätt kan skapa incitament för dessa inre och yttre faktorer prioriteras och uppfylls. Att ledningen är bra på att säga tack med en del gester är positivt men man kan undersöka närmare om det är något som kan utvecklas för att driva och bibehålla tränarnas motivation.

## **Samarbeta**

Inom tränargrupperna så upplever respondenterna att de mer eller mindre samspelt och nöjda. En del upplever att det vore positivt med mer samarbete och att finns ett behov men andra menar att man hellre koncentrerar sig och sin tid på sin grupp. Det verkar finnas ett visst samband med att man upplever att allt går bra att det därmed inte finns något behov att ha något utbyte med andra grupper. De tycker sig inte ha så mycket utbyte inom tränarlaget trots att de delar en grupp. Det sker dock en del utbyte av kunskap inom tränarlaget då de ibland behöver hjälpas åt mellan olika områden. En av respondenterna säger att det är lätt att lära av varandra samt att det finns en gemenskap inom hela sporten. En del tränare hjälper till i flera grupper, man möts innan och efter träningar samt vid sjukdom och slutligen när man är mer än en grupp i träningshallen. Rotationen av tränarna från år till år när gymnasterna avancerar kan påverka tränargruppens utseende i form av personliga egenskaper och kompetens, det dock skapar ett

bättre förhållande mellan tränarlagen. Organisationen har anordnat en del mingelkvällar som respondenterna verkar vara nöjda med.

Genom att dela ledaruppgiften och träffas regelbundet så blir ledarna en naturlig del av varandras liv vilket leder till en känsla av samhörighet och trygghet. I Herttings studie rapporteras dock att fotbollstränarna känner sig otillräckliga, ständigt på språng och därmed inte har ordentligt med tid för att prata med varandra (Hertting, 2007). Värt att notera är vikten av utbyte samt att skapa en förståelse för detta bland tränarna som enligt teorin så har fikapauserna och kvällssnacket lika mycket att ge som lektioner (Karlsson et al, 1994).

Det verkar vara en idé att undersöka närmare hur man kan skapa mer samarbete för att på ett enkelt sätt utveckla tränarna och ge dem chans att lära sig av varandra. Det verkar finnas behov av incitament och tydliggöra möjligheterna med detta för de som inte idag finner ett större intresse av utbyten med tränare från andra grupper. För att det ska bli möjligt måste man se till att tränarna har tid och energi att lägga på att skapa bättre samarbete. Genom att skapa samarbete förstärker gemenskapen som många värderar högt samt ger en större känsla av trygghet.

## ***Utmaningar för organisationen***

I detta avsnitt diskuteras utmaningarna på organisationsnivå, tränarnas åsikter om verksamhetens fokus som prioriteringar, resurser och intern kommunikation.

### **Personal och otillräckliga resurser**

Tränarna upplever att de inte kan känna igen sig i priset som organisationen nyligen vunnit från regionavdelningen av Gymnastikförbundet för att de ser att det finns så en del brister. Ökningen i storlek som organisationen gjort har skapat en ökad arbetsbörda på tränarna vilket upplever att man inte kan utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt.

Man upplever att det är stressigt och att man behöver förstärkning, fler tränare i gruppen men att man inte får förstärkning om man inte använder extrema åtgärder. Respondenterna säger att det kan vara svårt att hitta avbytare. Det krävs ett större engagemang och tid att vara tränare i tävlingssektionen då man satsar mer och förväntar sig mer av gymnasterna. Man förväntas ha hög närvaro på träningarna vilket skapar en mentalitet att man bygger sitt liv runt uppdraget. När det gäller förutsättningar i form av att känna att man har tid för uppdraget upplever många av de yngre att de har bra möjligheter att själva anpassa sin tid efter engagemanget dock upplever de att man får prioritera bort annat de önskar göra. De som är äldre har svårigheter att hitta tid till engagemanget då de upplever att mycket av tiden påverkas av yttre faktorer som de själva inte alltid har möjlighet att påverka. Det skapar också skapar vissa utmaningar med ledarskapet av sitt eget barn då man får andra roller än hemma under träningarna. Det finns en viss omsättning av tränare vilket bidrar till att man tappar i kontinuitet, investerade resurser i personal men det ger också en större mångfald i organisationen. En stor del av återväxten sker genom internrekrytering, dels i form av gymnaster som är tränare parallellt eller efter de slutat dels föräldrar till gymnaster. För gamla gymnaster verkar det vara ett sätt att ge tillbaka och stanna kvar i gemenskapen. Respondenterna upplever att lokal och redskap känns otillräckliga, speciellt då man samsas två grupper samtidigt i en hall men

man är medveten om att detta är svår åtgärdat. Det finns en oförståelse för andra gruppers situation.

Yukl (2012) säger att det bra att ha en viss stresstolerans. Karlsson et al (1997) säger är det är viktigt att ta tillvara på tränarna då man riskerar att dränera entusiasmen hos tränarna. Om du inte har tid för vänskap kan man bli ensamvarg (Karlsson et al 1994) och att man kan hamna i riskzonen för utbrändhet (Ohlsson, 2005). Wolvén (2000) konstaterar att alla motivationsteorier innehåller krav, ett rimligt krav är en positiv faktor för arbetstillfredsställelsen och prestationen. Han konstaterar att stress har en känd definition som lyder ”obalans mellan upplevda krav och upplevd kompetens” (Maslach, 1986 i Wolvén, 2000 s. 176). Han menar att eftersom de beror på hur individen upplever de krav som ställs är det viktigt att kommunicera så att kraven inte missförstås (Maslach, 1986, i Wolvén, 2000). Det svåraste med att sluta vara aktiv är inte att sluta spela utan att sluta vara en i gänget. Som chef kliver man dock lite bort från gemenskapen vare sig man vill inte. En intervjuad i studien berättar om att han blev tränare av en slump, han blev skadad och sedan tillfrågad om han kunde hjälpa en kompis att träna ett lag (Karlsson et al 1994). En studie om varför immigranter stannar i USA trots svårigheter konstaterar man i inledningen att andra studier visar att immigranterna kommer till USA men en stark känsla av hopp och beslutsamhet. Det gör dem mer benägna att handskas med stressiga situationer och svårigheter. I deras studie visar resultaten bland annat på de starka banden som finns till deras nära och kära som också bor där (Lewis Valentine et al 2013).

Det verkar vara ont om tränare, vilket ökar belastningen på de nuvarande tränarna. Därför är det viktigt att ta hand om sina tränare för att behålla dem. När man inte kan komma till träningen kan man ringa in någon annan tränare men det verkar det finnas en olustighet att begära hjälp när man behöver det, kanske då det är en tävlingssektion och då man kräver mycket av gymnasterna och hög närvaro av dem upplever man att som tränare bör vara en förebild och ha hög närvaro. Man kan även spekulera om det beror på kärleken till organisationen och gruppen. Man är tränare hela tiden, i och utanför hallen, det är en identitet och livsstil. Man kan fundera kring om detta skapar det orimliga krav på tränarna som i viss mån gör detta mer eller mindre frivilligt?

## **Relation till ledningen**

Sammansättning av ledningen, verkar inte ha samma åldersrepresentation som urvalsgruppen i avdelningen tävlingstränare. Man upplever att många av dem som sitter i ledningen liknar varandra vilket skapar en svårighet i att våga bryta det och komma med förbättringsförslag. Detta skulle kunna vara en anledning till missförstånd och en svårighet att förstå varandras situation mellan ledningen och tävlingstränare. Tränarna upplever att kommunikationen med styrelsen är bristande. Respondenterna tycker att man känner sig hörd när man tar upp ett problem men att man upplever att man inte får det stöd man behöver. Man önskar en närmare relation med mer feedback och dialog. Respondenterna upplever att styrelsen inte riktigt har resurser eller för lite tid att engagera sig mera i tävlingstränarnas situation. En del ifrågasätter om de verkligen uppskattar sina tränare då de inte känner att deras krav blir tagna på allvar vilket minskar motivationen. Det finns en oförståelse hos tränarna kring hur man driver verksamheten, detta skapar en konflikt och mindre positiv känsla för styrelsen. Man upplever att kraven som ställs är för höga och att problemen som finns inte spelar någon roll för styrelsen.

Cataldo och Raelin (2011) visade en situation där ledningen avvisade mellancheferna. För att tillfredsställa medarbetarnas önskemål föreslår författarna att man öppna upp för mer samarbeten, lyssna till önskemålen och visa på möjliga vägar att påverka och få feedback. Hertting (2007) anser att det är en viktig belöning att få känna sig betydelsefull, att deltagandet betyder en förändring och utveckling för deltagarna. Konflikter med kollegor eller chefen kan underminera känslan av tillfredsställelse och grupper med mindre sammanhållning rapporterar om mindre tillfredsställelse (Maznevskil, 1994 i Wilson 2004). Organisationskulturen påverkar tränarnas situation, det påverkar hur välmående och tillfreds tränarna känner sig i situationen (Bellou, 2010). Alla medarbetarna i organisationen eller arbetslaget kanske inte har samma motiv och kompetens men de har samma mål. Det är viktigt att vara en förebild och man behöver ha stöd från sin chef för att utvecklas (Yukl, 2012). Boyd (1966) skriver om kommunikation mellan avdelningar och vad som kan blockera och vilka lösningar som finns. Man nämner 6 olika punkter med anledningar till bristen på förståelse mellan avdelningarna i sin studie där man tar upp bland annat; avsaknad av förståelse för ansvar, behov och problem bland andra avdelningar, illa definierade kanaler för distribution av information samt avundsjuka och skillnader i personligheter. Han ger rekommendationer hur man kan åtgärda problematiken; utveckla en bättre förståelse för de funktioner och ansvarsområden som dem olika avdelningarna har, stärka empatin hos ledarna, etablera aktiviteter för att uppmuntra personalen att ses utan för arbetstiden och arbetsplatsen, ha regelbundna möten där ledarna kan diskutera kommunikationen, rotation av personal mellan avdelningarna samt anpassa kommunikationen efter den som är mottagare för budskapet (Boyd, [1965] 1996)

Organisationen har en struktur där det finns, ett avstånd mellan styrelsen och tränarna. Man behöver ha stöd från sin chef för att utvecklas alltså något som organisationen behöver utveckla. Tränarna verkar inte uppleva att besluten är förankrade i organisationen vilket kan utgöra ett problem. De behöver känna sig hörda och uppmärksammade och man behöver arbeta vidare med förståelsen för organisationens olika utmaningar även från ledningens sida. Ledningen verkar inte ha utrymme för att prioritera tränarnas åsikter. Det som belönas från omvärlden är konkreta resultat, som placeringar på tävlingar eller ökning i procent. Organisationen presterar bra på tävlingar i dagsläget men tränarna anser inte att det är hållbart i längden att pressa så hårt med de bristande resurser man har. Tränarna känner inte att ledningen lyssnar och att man inte tar tränarnas behov på allvar. Samtidigt verkar organisationen inom en sport där syftet som hyllas ofta är att vinna och ta medalj. Jag ser en koppling, att man skulle kunna göra en parallell mellan tränarna som de klassiska mellancheferna. De är klämda i mitten i en ideell organisation, där man får göra så gott man kan med det man har.

### **Verksamhetens fokus på elitnivån**

Respondenterna upplever att det är en hobby för gymnasterna kommer i skymundan. Man pratar om att det är en svår balansgång mellan uppgiftsorientering och leken i de praktiska uppgifterna så som träningsplanering. Man menar att det är lätt att glömma bort glädjen och fokusera för mycket på prestationer, hur man ska få ihop bästa laget samt tävlingar som ska vinnas. Respondenterna menar att detta även gäller för dem då de lägger mycket av sin fritid på detta att det är viktigt att man kan känna en glädje.

Träningsverksamheten inom idrottsrörelsen behöver kompletteras med motionskaraktär och inkluderande processer så som variation, lekfullhet, flexibilitet, spontanitet och fri-

villighet (Bringsén 2012). Hertting (2007) menar att glädjen är spontan och det är tillräckligt med enbart deltagande samt att glädjen som upplevs vid lekandet verkar inte finnas i de lekar som mer liknar fotbollsrelaterade tävlingar.

Leken upplevs annorlunda. Det är lätt att glömma bort att sporten är en hobby där man är där frivilligt av något som motiverar individen. Tränarna pratar på olika sätt om lek och övningar. Träningsverksamheten inom idrottsrörelsen kanske behöver kompletteras med motionskaraktär och inkluderande processer så som variation, lekfullhet, flexibilitet, spontanitet och frivillighet som Bringsén (2012) föreslår. Det är även utav stor vikt att tränarna känner sig uppskattade och att de kan känna en glädje i sitt uppdrag.

### ***Sammanfattning***

Tränarna har en god syn på ledarskap och sin egen kompetens. Vi kan konstatera att det finns utvecklingspotential hos organisationen både i att fortsätta motivera sina tränare i sitt uppdrag samt att motivera den fortsatta utvecklingen av samarbete mellan tränarna. Det vore utav stort värde att involvera eller skapa förståelse sina tränare i beslutsfattande, prioriteringar och fokus av verksamheten. Det kan även vara en bra idé att se över hur man skapar en god relation till tränarna och möjligheter att ytterligare prioritera det samt att se över möjligheter att öka resurser av mer personal och bättre lokaler.

## Avslutande diskussion

Som avslut på denna studie finns förslag på åtgärder till organisationen, förslag på fortsatt forskning samt källkritik.

### *Förslag på åtgärder till organisationen*

Poeten John Donne sa att ”ingen man är en ö” ([sv.wikipedia.org/wiki/John\\_Donne](http://sv.wikipedia.org/wiki/John_Donne)). Respondenterna i denna studie verkar ha upplevt ett behov av att arbeta mer integrerat för att utveckla organisationen till absolut bästa möjliga.

### **Utmaningar i tränarnas vardag**

Undersök resultatet av det nya lönesystemet. Är det något som tränarna är nöjda med? Ha i åtanke svaren rörande i motivation i denna studie. Undersök närmare vilken relation era tränare önskar, om de vill ha en närmare relation än i dagsläget. Förbättrad kommunikation både mellan tränare, tränarlag emellan samt till ledningen kan vara givande. Genom att skapa en närmare relation och finns det möjlighet till bättre resultat och motivation, genom att bli bättre på att lyssna av de olika tränarna kan det bli enklare att förstå deras behov. Jag tror att man måste arbeta mer aktivt för att få till utbytet av erfarenheter mellan tränarna.

### **Utmaningar för organisationen**

Undersök om tränarna skulle önska mer feedback och hjälp från ledningen. Kan det vara så att man exempelvis önskar mer feedback kring sitt ledarskap, stöttning kring planering eller specifika kompetenser och i så fall hur kan man tillgodo se dessa önskemål? Om möjlighet finns är utvecklingssamtal ett bra verktyg. Feedback i båda riktningar kan skapa en större förståelse och dialog generellt samt de olika utmaningar som finns i olika grupperna inom tävlingssektionen. Genom att förankra era beslut mer i verksamheten och involvera tränarna mer i förändringsprocessen känner de sig mer delaktiga. Det är viktigt att de inte enbart känner att de har fått lätta sitt hjärta utan att man har förslag på åtgärder alternativt skäligena förklaringar varför åtgärder inte kan genomföras i dagens läge. Tränarnas bör inte enbart få känna sig uppmärksammade utan även involverade, eftersom de utgör den operativa delen av verksamheten och sitter därför på mycket kunskap och antagligen även många bra lösningar på problem och utmaningar inom verksamheten.

Ge era tränare större möjlighet till att ta ledigt när de vill det, inte bara när de behöver det. Genom att ge möjligheten, trots att inte många som kommer utnyttja det, ger det en bättre inställning till ledningen. Ta hand om tränare som är i organisationen idag och se till att de känner sig uppskattade samt se över vilka förväntningar och krav som ställs på era dem. Glöm inte bort glädjen i verksamheten, både för gymnaster och tränare, då det är en nyckel till motivation.

### *Förslag på fortsatt forskning*

Det hade varit intressant att fortsätta med en mer omfattande 360 graders studie, att inkludera även ledning och utövare i studien för att få en helhetsbild över hur man på bästa sätt kan utveckla organisationen. Vid tillgång till mer resurser hade man kunnat

göra ytterligare intervjuer alternativt kompletterat med enkäter till samtliga i urvalsgruppen, d.v.s. tävlingstränare alternativt alla tränarna i föreningen för att säkerställa resultaten. Vidare kan det vara intressant att jämföra olika organisationer för att se om det finns gemensamma nämnare som är tema för gymnastik föreningar eller idrottsföreningar alternativt och det är skillnad mellan vilken kommun man tillhör och deras syn på idrottens vikt i samhället. Vidare skulle ett steg tillbaka och fokusera på motivation hos anställda inom ideell sektor generellt. En djupdykning i tränare inom idrotten i Sverige ser på ledarskap hade varit en intressant riktning och utveckling att fortsätta med. Att undersöka gymnastikidrottsförbundets kurser och dess fokus på teknik påverkar ledarskapet i landets gymnastikföreningar hade varit en intressant fortsättning. Man skulle även kunna göra studier över hur man väljer ledarstil de olika individerna i gruppen. Man kan studera om det finns någon korrelation mellan en tränare ledarstil och placering på tävlingar.

# Referenser

Bellou, V. (2010). *Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age*. Career Development International, Vol. 15 Iss: 1, ss.4 - 19.

Boyd B. (1966) *An analysis of communication between departments – roadblock and bypasses* Journal of Business Communication, January 1, 1966 Personnel Administration, November-December, 1965, ss. 33-38

Boyd, C., Tuckey, M., & Winefield, A. (2013). *Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources*. Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress

Bringsén, Å. (2012). *Glädje, tävling, motion och gemenskap: högstadieflickors beskrivning av idrott i Skåne nordost*. SwePub, Ipswich, MA.

Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Oxford University Press

Cataldo C. och Raelin J. (2011) *Whither Middle Management? - Empowering Interface and the Failure of Organizational Change* Journal of Change Management Vol. 11, No. 4, 481– 507, December 2011

Chang, S-C. och Lee, M-S. (2007). *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. The Learning Organization, Vol. 14 Nr. 2, ss. 155-185, Emerald Group Publishing Limited

Cnaan, R. A. och Goldberg-Glen, R. S. (1991) *Measuring Motivation to Volunteer in Human Service*, Journal of Applied Behavioral Science Vol. 27 nr 3. S. 269-284

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research methods in education*. 6. upplagan. London: Routledge

Daft, R.L. (2001), *Organizational Theory and Design*, 7:e upplagan, South Western College Publishing, Cincinnati, USA.

Fahlström, P.G. (2001). *Ishockeycoacher*. Umeå universitet, Barnes & Noble.

Fejes, A. och Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1:a Upplagan. Stockholm: Liber AB.



Hertting, K. (2007). *Den sköra föreningen mellan tävling och medmänsklighet*. Luleå tekniska universitet, institutionen för pedagogik och lärande.

Karlsson, G. Fuhrman, B. och Lundqvist, O. (1994). *Tränarboken*. Farsta, SISU idrottsböcker.

Lewis Valentine J., Valdez C. and Padilla B. (2013) “*Why we stay*”: *Immigrants’ motivations for remaining in communities impacted by anti-immigration policy* Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology 2013, Vol. 19, Nr. 3, ss. 279 –287 Educational Publishing Foundation

Lewin, K. (1948) *Resolving social conflict: selected papers on group dynamics* New York McColl tagen ur Kennedy, J. R & Anderson, R. D. (2005) Subordinate-manager gender combination and perceived leadership-style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment Journal of Business Research, Vol. 58, Nr 2, ss 32-44

Mclelland, D. (1985). *Human Motivation* Glenview, USA: Scott, Foresman and Company.

Ohlsson, L. (2005). *Pedagogiskt ledarskap*. 2:a Upplagan Stockholm, Liber AB.

Patel, R. och Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 4:1 Lund, Studentlitteratur Ab.

Redelius, K. (2002). *Ledarna och barnidrotten*. Stockholm, HLS förlag.

Schein, E.H. (1990), *Organizational culture*, American Psychologist, Vol. 45, ss. 109-19.

[sv.wikipedia.org/wiki/John\\_Donne](http://sv.wikipedia.org/wiki/John_Donne) *John Donne*

Refererat till Meditation nr.17 i *Devotions upon Emergent Occasions* (1623), XVII (Hämtad 2013-12-15)

Teo, S., Yeung, M., & Chang, E. (2012). *Administrative stressors and nursing job outcomes in Australian public and non-profit health care organisations*. Journal Of Clinical Nursing, utgåva nr 21(9/10 2012), ss 1443-1452.

Thiagarajan K. M. Chapter “*Missionary Leadership*” in Riggio & Orr (2005) *Improving leadership in nonprofit organizations*. San Francisco, USA: John Wiley & sons, Inc.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation* New York, USA: John Wiley & sons, Inc.

Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning*. 2. uppl. Malmö, Liber AB.

Wolvén L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga relationer i organisationer*. Studentlitteratur AB.

[www.gymnastik.se/Tavling/Truppgymnastik/Fakta/](http://www.gymnastik.se/Tavling/Truppgymnastik/Fakta/) Johanna Persson (2012) *Fakta* Gymnastikidrottsförbundet (Hämtad 2012-08-08)

[www.gymnastik.se/Startsidenyheter/2013Annat/jan-mars/Gymnastikenfortsatterattoka/](http://www.gymnastik.se/Startsidenyheter/2013Annat/jan-mars/Gymnastikenfortsatterattoka/)  
Birgitta Rittner (2013) *Gymnastiken fortsätter att öka*. Gymnastikidrottsförbundet  
2013-03-19 (Hämtad 2013-10-01)

Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*. 6. uppl. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

# Bilagor

## ***Bilaga 1. Intervjuguide***

### **Inledning**

Bakgrund om respondenten

Bakgrund inom gymnastiken och föreningen

Bakgrund Gruppen

Utbildning & Erfarenhet

### **Syn på ledarskapet**

Ledarskapet för respondenten

Ledarskap vs Gymnastikkunskap

Tränare inom truppgymnastik

Karriär?

### **Utveckling av eget ledarskap**

Hur vill du gå vidare med ditt ledarskap

Vad behöver du för att fortsätta utvecklas?

Vad behöver du från din gymnastikförening för att fortsätta utvecklas?

Är du morgondagens tränare?

Utbildning? Hur ser den ut, vad vill du ha etc.

”Karriärvägar” i föreningen och sporten

### **Situationen i din gymnastikförening**

Relationen till föräldrarna

Få föräldrar bland tävlingstränare

Vad anser du om de ”extra kvällar”/mingelkvällar som din gymnastikförening genomfört?

Hög omsättning av tränare?

Arbetsbelastningen för tränare

Ledarrektyreringen

### **Egna åsikter kring ledarskapet**

Din motivation och ditt driv

Din egen kompetens

Hur tror du att det är att vara tävlingstränare och student/jobba heltid

Ung tränare

Tränare på hög nivå inom föreningen och sporten

Fostra morgondagens tränare?

Tränare inom kvinnodominerad sport

Ung kvinnlig tränare vs ung manlig tränare

Vilka utmaningar finns?

Svårt att missa en träning?

### **Avslutande**

Övrigt att tillägga

## ***Bilaga 2. Observationsschema***

### **Ledarskap**

#### *Generellt*

Hur är personen som tränare

Hur är personen som tränare

Vilken ledartyp

Spelar bakgrunden roll? Bakgrund med många år som tränare. Verkar rutinerad?

#### *Tränare*

Hur anvisar personen sina gymnaster

Hur interagerar tränarna med sina gymnaster

Hur interagerar tränarna med sina kollegor

### **Motivation, engagemang och kultur**

Ideellt arbete

Kulturen på träningen

Att göra någonting frivilligt

Sociala och gemenskapen

Hur ser det ut socialt

Hur funkar gemenskapen

Hur tar sig gemenskapen uttryck?

Socialiseringen

### **Arbetsbörda och ansvar**

Stress?

Tidsbrist

Planering

Glädjen och arbetsbördan

Ansvaret

**Organisation och ledning**

Eventuellt synligt rörande relationen till ledningen

**Övrigt**

Plats för övriga observationer



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**