



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

**Tennistränares upplevelse av stress**

**Undersökning av stressorer hos tennistränare**

**Lars Svensson**

Kandidatuppsats (15hp)

HT 2017

Handledare: Per Johnsson

Examinator: Åse Innes-Ker

## Sammanfattning

Att möta morgondagens utmaningar som tennistränare innebär att ta på sig ett helhetsansvar för de aktivas prestationsutveckling. Det krävs en bred kunskapsbas för att bygga en organisation som gynnar klubb och spelare. Bredden i de arbetsuppgifter tränaryrket innehåller krav från arbetsgivare, spelare och föräldrar, då kan förväntningarna på kompetens leda till stress. Kvantitativ arbetsbelastning kvällar och helger, stor tillgänglighet, arbetet tar aldrig slut, blir ingen återhämtning och ingen tid till privatliv och familj. Syftet med studien var att undersöka vilka stressorer som är svåra att hantera för en tennistränare. 32 tränare, från de fyra största klubbarna i Skåne fick svara på 37 frågor. Studien delade in stressorerna i fyra huvudgrupper. Sociala faktorer (minst problem för deltagarna), karriärmöjligheter (här fanns problem), Arbetsbelastning och Ledning & styrning (här fanns störst problem med stressorer). Slutsatsen är att problemfokuserad coping är viktig, lös problemen med arbetsbelastning och ledning. Ett arbetsschema med tid till återhämtning och social tillvaro måste genomföras. Viktigt att lösa problemen med ledningen, empowerment, lyssna, engagera och delegera. Bästa lösningen visade studien är att anställa en "Coachmanager", som blir en länk mellan ledningen och tränarna. Hen kan föra talan för tränarna och förhandla med ledningen.

## Summary

Meeting tomorrow's challenges as a tennis coach means taking on a holistic responsibility for the individual players performance outcome. A broad knowledge base is required to build the organization that benefits the club and players. The tasks that the training industry contains all stretches from the demands from employers and to the players and parents and this sums up the expectations of skills lead to a stressful environment. The problems with quantitative workloads on evenings and weekends, being available nonstop, feeling of that "work never ends", no recovery and no time for privacy and family are all stressful factors. The purpose of the study was to investigate which stressors that were difficult to handle for a tennis coach. 32 coaches, from the four biggest clubs in Skåne in Sweden, received 37 questions to answer. The study divided the stressors into four main groups. Social factors (least problems for the participants), career opportunities (there were problems), Workload and Management & Management (the biggest problems with stressors were found here). The conclusion is that problem-focused coping is important for solving the problems of workload and management. A work schedule with time for recovery and social life must be done from the management. It's important to face the problems with the management and try to solve it. The management have to use tools like empowerment, listening, engaging and proper delegation. The best solution, showed the study, is to employ a coach manager, which becomes a link between management and coaches. They can speak for the coaches and negotiate with the management.

## Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	1
2. Summary	2
3. Introduktion	4
3.1 Stress	4
3.2 Stressorer	6
3.3 Interpersonell stress	7
3.4 Coping och psykologiska försvar	8
3.4.1 Coping av och försvar mot känslor	8
3.4.2 Karaktärsdrag	9
3.5 Individens hälsa och omgivningens krav	10
3.6 Balansen mellan arbetsliv och privatliv	11
3.7 Krav – kontroll – stöd – teorin	13
3.8 Ledarskap	15
3.9 Coaching	17
4. Metod	20
4.1. Metodens reliabilitet	20
4.2. Metodens validitet	21
4.3. Etiska överväganden	21
5. Resultat	22
6. Diskussion	28
6.1. Metoddiskussion	33
6.2. Begränsningar	34
6.3. Framtida forskning	34
6.4. Praktiska implikationer	34
7. Referenslista	36
8. Bilagor	40

# Introduktion

## Stress

Stress kännetecknas av olika fysiologiska, beteendemässiga, perceptuella och psykologiska reaktioner. Detta tillstånd förekommer inom alla åldersgrupper och kulturer och ses som en nödvändig överlevnadsfunktion. När något nödvändigt saknas utlöses stress som en alarmreaktion. I de fall individen ser problemet som omöjligt att reda ut avtar stressreaktionen. Detsamma gäller även då individen upplever att hen kan lösa situationen, skulle individen däremot känna avsaknad av denna förmåga ökar istället stressreaktionen (Eriksen & Ursin, 2005).

Ett av det moderna livets stora hälsoproblem är just stress. Fler människor klagar på att de inte förmår leva upp till alla de krav som ställs och att tiden inte räcker till. Till vardags kallas det för stress, med stress menas i regel situationer då en individ känner avsaknad av kontroll över det som sker. Detta kan ofta vara kopplat till upplevelsen av tidspress, uppsplittring eller övermäktiga krav. Men stress kan även innebära det obehag som känns i kropp och själ som till exempel sömnproblem, irritation, oro eller hjärtklappning. Detta är inget ovanligt, många i dagens samhälle känner sig mer eller mindre stressade (Grossi, 2008). Dock kan det vara besvärligt att bedöma om stress i en specifik situation är positiv eller negativ. Det finns nämligen både positiv och negativ stress. Den stress som är stimulerande och upplevs i måttliga mängder som hjälper oss att uppnå mål ses som positiv, alltså situationer där som upplevs vara under kontroll. Negativ stress är den som uppstår i situationer där kontroll och inflytande saknas och där individen själv inte kan påverka eller hantera situationen (Arbetsmiljöverket, 2016).

Fler män upplever stress och psykiska besvär till följd av jobbet än för några år sedan. Samtidigt är stressbesvär på jobbet nästan dubbelt så vanligt bland kvinnor. Av rapporten framgår att drygt var femte (22%) sysselsatt svensk har arbetsrelaterade fysiska eller psykiska besvär. Större andel kvinnor som har problem 26%, jämfört med 19% för männen (Arbetsmiljöverket, 2016). Stress och stressrelaterad ohälsa orsakar lidande för den enskilde och ökade kostnader för arbetsgivare och samhälle, detta beror på hög personalomsättning och nedsatt produktivitet (Europeiska arbetsmiljöbyrån, 2016).

Stress som begrepp gjorde sitt intåg i den vetenskapliga världen genom fysiologiprofessorn Hans Selye på 50-talet. Hans Selye brukar idag kallas för stressforskningens fader och var vid den tiden verksam vid universitetet i Montreal i Kanada. Han införde termen stress som en gemensam nämnare på alla de reaktioner som utlöstes av fysiska och mentala påfrestningar i kroppens organsystem (Albrecht, 1980). Lennart Levi, professor på Karolinska Institutet i Stockholm anser att stress är kroppens gemensamma reaktion på i stort sett alla typer av påfrestningar, utmaningar och krav (Levi, 2000).

Stress kan uppfattas både positivt och negativt. En händelse kan uppfattas olika beroende på viken person det är. Vilka är de utlösande källorna till stress? Bara nämnandet av begreppet stress kan upplevas olika av olika personer, vissa människor trivs i stress medan andra reagerar negativt. Den positiva stressen är något som ökar vår motivation och uppmärksamhet, vilket i sin tur höjer vår prestation och bidrar till att vi utvecklas, exempel när arbetet lockar och berikar oss (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Det kan vara att förbereda ett anförande vid ett möte eller sammanställa en rapport som måste avslutas med tidspress, denna stress är kortvarig och förknippad med ökad prestationsförmåga. Det är dock inte bara positivt med positiv stress, det är i längden ohållbart att jobba 60 timmar i veckan trots att man älskar sitt jobb (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Det som spelar roll hur länge man orkar arbeta under den positiva stressen är arbetets uppläggning, ledning,

erfarenhet, genetik samt hur man mår både psykiskt och fysiskt. Blir påfrestningarna för stora, under en lång tid, så uppkommer, så småningom den negativa stressen. Negativ stress kännetecknas oftast av vanmakt, tristess och vantrivsel. Den negativa stressen är den som uppstår när vår kapacitet och situationens krav kommer i obalans. Negativ stress kan förekomma när tid för återhämtning inte finns, vilket i sin tur leder till minskad prestationsförmåga eftersom man under en längre tid har tårt på kroppens resurser och krafter. Detta kan i sin tur ge trötthet, infektioner och så småningom leder det till utbrändhet. På lång sikt så kan man utveckla stressrelaterade sjukdomar som till exempel muskelbesvär, hjärt- och kärlsjukdomar, muskelbesvär samt andra sjukdomar som kan relateras till stress. Var gränsen går mellan positiv och negativ stress är dock väldigt svårdefinierat. Detta eftersom stress helt enkelt är individuellt (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Av de patienter som idag söker hjälp för utbrändhet är det en betydande andel som uppger arbetssituationen som den huvudsakliga orsaken till att de blivit drabbade. Detta tillstånd har utvecklats som en följd av ett antal identifierbara stressorer. Centralt för någon som drabbats av utbrändhet är en påtaglig brist på uthållighet eller psykisk energi. Det är även vanligt att symptom som ångest och nedstämdhet förekommer hos en utbränd individ (Åsberg, Nygren, Herlofson Rylander & Rydmark, 2005). Utbrändhet tolkas som ett relativt kroniskt tillstånd och därför är en vanlig uppfattning att det bör utvecklas strategier för att förhindra utbrändhet snarare än att utforma interventioner för att behandla individer som redan drabbats av utbrändhet (Raedeke, 2004).

Vilka komponenter innehåller begreppet utmattningssyndrom? När en individ når stadiet utbrändhet har denna utsatts för stressorer under en längre tid, vilket i sin tur lett till att individens resurser inte längre räcker till för att möta omgivningens krav. Detta kan ses genom en minskad prestationsförmåga och ändrat personligt agerande. "Emotional draining" är en komponent som innebär att individen är tömd på känslor och agerar utifrån rutin. "Depersonalization" innebär att individen börjar exempelvis bemöta kollegor/patienter som objekt. Empati och att sätta sig in i andras situation är något som försämras.

De tre faserna i Selye's sekventiella utveckling: (1) Alarmfasen: utsöndras stresshormon, orienterar sig inför krav. (2) Motståndsfas: hormon för att uthärda stress utsöndras, andra stressorer nedprioriteras. Fokus läggs på faktor som utlöste stress. (3) Utmattningsfas: motståndet minskar, risk för utbrändhet (Näswall, Hellgren & Sverke, 2010).

Förklaringar till arbetsrelaterad stress är till exempel stora krav i kombination med brist på kontroll över arbetet (Karasek & Theorell, 1990), rollkonflikter, rollotydighet och rollbelastning (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) samt ökad tidspress, ökat antal arbetsuppgifter och brist på stöd från kollegor och ledning (Europeiska arbetsmiljöbyrån, 2016). Samverkan mellan familjerelaterad stress och arbetsrelaterad stress är en annan bidragande faktor. En annan förklaring till arbetsrelaterad stress och ohälsa kan vara hur både individen själv och verksamheten i stort hanterar de känslor som uppstår inom arbetsområden som i hög grad kännetecknas av emotionella relationer (Lazarus, 1999).

En vanlig orsak till stress i arbetet kan vara kvantitativ överbelastning, dvs att man har för mycket att göra i förhållande till den tid man har att utföra det på. Andra vanliga orsaker kan vara otrygghet av olika slag: rollkonflikter, mobbing, brister i stöd från ledning och framför allt dålig anställningstrygghet (Näswall, Hellgren, Sverke 2008). Dagens arbeten kräver att personalen är flexibel, tillgänglig och att de konstant utvecklas. De nya krav som sätts på medarbetare om att hänga med i utvecklingen har bidragit till att en ny typ av stress har fått uppmärksamhet. Människors stress över att inte vara behövda i organisationen. Detta är ett resultat av att dagens arbetsmarknad är betydligt mer flexibel än för femtio år sedan och dagens organisationer måste kunna anpassa sig till

sin omvärld (Landy & Conte, 2010). Som ett resultat av detta upplever medarbetare högre prestationskrav för att få stanna kvar i organisationen (Näswall et al, 2008).

Lazarus (1993, 1999) teorier om stress utgår från att arbetsrelaterad stress påverkas av (1) organisatoriska och arbetsmiljöfaktorer, (2) individfaktorer, (3) en kombination mellan dessa faktorer, som innehåller individens copingstil och psykologiska försvar, plus kapaciteter att reglera negativa känslor och att söka sig till och tillgodogöra sig socialt stöd (Mikulincer, Shaver & Pereg, 2003).

## Stressorer

Stressorer är faktorer som leder till stress, förhöjda inre tillstånd. Vad som är en stressor för en person behöver inte vara det för en annan, utan beror på personens förmåga och självuppfattning, och står i relation till krav och resurser som vi har till förfogande. Stressorer är situationer och utmaningar som innehåller krav vilka individen upplever som påfrestande i och med att dessa kan överstiga den egna kapaciteten. Stressorerna orsakar mental oro med tankar om misslyckande, vilket kan vara mentalt uttröttande. Stressorer kan också definieras som faktorer som kroppen uppfattar som larmsignaler, som man kan reagera på med flykt, attack eller passivitet. Stressen kan vara positiv, och människan behöver stress i lagom mängd. Att under en kort tid utsättas för stressorer stärker hälsan och prestationen genom att stärka stressmuskeln. För att stressorerna ska ha en positiv effekt behöver kroppen snabbt vila efter prestationen, och det är bra om stressorerna är varierande (Conte & Landy).

Stressorerna kan vara både negativa händelser och trauman(distress), och positiva förändringar i livet och utmaningar(eustress). Distresser kan innehålla sådana stressorer som någon av personliga skäl inte klarar att anpassa sig till, exempel en psykisk kris, förlust av anhörig, ekonomiska problem, problem med nära anhörig, sjukdom, att bli utnyttjad eller förbisedd, arbetslöshet och bråk. Eustressorer kan vara att befordras, gifta sig, få barn, eller påbörja en utbildning. Vissa stressorer kan vara positiva för en del men distresser för andra, som höga krav på jobbet, att göra en offentlig framställning, idrottstävlingar eller bristande stöd inför en ny och svår uppgift.

Stressorer kan vara av olika art: fysiska, sociala och psykiska. Fysiska stressorer är till exempel kyla, buller, virus, droger och smärta. Sociala stressorer är till exempel sådana som handlar om individen i dennes sociala sammanhang, och kan bestå i arbetslöshet, giftermål, mobbing eller maktlöshet. Psykiska stressorer kan vara sådana som ställer empatiska krav och toppar i toleransnivån, själva tankarna på misslyckande, att sakna kompetens, eller att med rädsla uppfatta något som hot. Personer kan skapa negativa stressorer, stressa upp sig själva, med exempel överdriven planering eller motsatsen att undvika planering, eller att ha för högt ställda krav på sig själva. Hur starkt en person reagerar på en stressor avgörs av en rad individuella faktorer, däribland psykisk sårbarhet och bemästringsförmåga, och hur långvarig stressoren är aktiv (Conte & Landy, 2013).

Studien vill ta reda på vilka stressorer som är svårast för en tennistränare av följande stressorer som också tas upp av Conte & Landy: Stor arbetsmängd-högt arbetstempo, höga krav-emotionell, intellektuella och sociala, monotont arbete, brist på uppskattning av ledning, brist på stöd från ledning, brist på inflytande över den egna arbetssituationen, oklara förväntningar på arbetsinsats-oklara roller-oklart ansvar, konflikter-kränkningar-trakasserier-mobbing-utfrysning, upplevd orättvisa, omorganisationer, risker för hot och våld, oregelbundna arbetstider, ensamarbete, otrygg anställning, inga möjligheter att använda kompetenser/färdigheter, inga möjligheter att avancera.

Stress beskrivs av (Lazarus, 1993) som en process, i denna ingår det fyra samverkande, reciproka komponenter: (1) ett kausalt yttre eller inre stimuli eller agent, ofta benämnt "stressor"; (2) en bedömning eller värdering ("appraisal") av om stressorn utgör en risk för skada eller fara eller innebär en utmaning; (3) en copingprocess; (4) effekten på kropp och/eller psyke, ofta kallas det för stressprocessen. Enligt Ganzel, Morris och Wethington (2010; refererat Nolte, Guiney, Fonagy, Mayes & Luyten, 2011) utgörs stressprocessen av (a) en kontinuerlig bedömning av inre resurser och yttre krav; (b) en fortlöpande fysiologisk reglering genom "anticipatory arousal"; (c) en anpassning över tid till förhållanden i omgivningen.

Stressorer kan vara förändringar i den fysiska, biologiska eller sociala miljön (Gluckman, Beedle & Hansson, 2009). Dessutom finns psykologiska stressorer, som exempelvis tankar på misslyckande eller upplevelse av hot (Lazarus, 1999). Stressorer aktiverar individens, antingen aktiva (fysiska eller beteendemässiga) och/eller passiva (psykologiska) stressresponser (Gluckman et al, 2009). Olika former av stressorer utgör skilda utmaningar för individen (Gluckman et al, 2009). De primära reaktionerna på en stressor är ökad puls och ökat blodflöde samt impulser att undvika, dra sig undan eller fly stressorn (Gluckman et al, 2009).

Ur ett kognitivt perspektiv är det inte enbart stressorn som skapar stress. Även individens medvetna eller omedvetna tolkning och värdering ("appraisal"; Lazarus, 1993, 1999) av det som sker påverkar stressresponserna. Lazarus (1993) uttrycker det som sker påverkar stressresponserna. Lazarus (1993) uttrycker det som att individen aktivt förhandlar mellan å ena sidan omgivningens krav, ramor och resurser och å andra sidan sina egna mål, värderingar och resurser. En stressreaktion uppkommer när individen medvetet eller omedvetet upplever sig sakna tillräckliga resurser för att klara av att hantera skadan/förlusten, hotet eller utmaningen mot det fysiska och/eller psykiska välbefinnandet (Lazarus, 1993, 1999). Individens tolkning och förståelse av skeendet påverkar inte bara stressnivån, utan även immunsystemets funktioner (Boots & Pennebaker, 2000).

## **Interpersonell stress**

Lazarus (1993) pratar om stress och menar att det i grunden är en relationell process. Stress uppkommer, menar han, som en respons på den relationella mening individen, oftast automatiskt och icke-viljemässigt, ger skeendet. Denna relationella mening, eller detta "core relational theme", som Lazarus (1993) benämner det, ligger före individens medvetna kognitiva värdering. Till exempel så uppstår känslan rädsla före den kognitiva värderingen "jag är i fara". Exakt som Lazarus formulerar Sbarra och Hazan (2008) och Nolte et al (2011), ur ett anknytningsteoretiskt perspektiv, stressresponserna som en interpersonell process. Sbarra och Hazan (2008) menar att anknytningsrelationer, och inre representationer av dessa, fungerar som psykofysiologiska stressregulatorer. Nolte et al (2011) beskriver hur den vuxne individens fysiologiska stressreglering och copingstrategier i det tidiga samspelet med primära vårdgivare utvecklas till ett tryggt eller otryggt anknytningsmönster. Ett tryggt anknytningsmönster kännetecknas av en förmåga att reglera stress, vilket i sin tur utmärks av en kapacitet att identifiera, tolerera och reglera negativa känslor och ångest (Nolte et al, 2011). Schore och Schore (2008) har konceptualiserat anknytning just som "dyadisk affektreglering", vilket ger stöd för att förmågan att hantera stress kan betraktas som förmågan att reglera negativa känslor. En adaptiv affektreglering sker, antingen genom att individen medvetet eller omedvetet mentalt återkallar tidigare erfarenheter av att på ett effektivt sätt ha reglerat stress i samspel med andra viktiga personer, eller genom att hon eller han söker stöd hos personer i sin närhet (Nolte et al, 2011). De copingstrategier som tryggt anknutna individer



huvudsakligen använder är (1) att erkänna och visa stress, (2) att söka stöd, (3) att lösa problem instrumentellt (Mikulincer et al, 2003).

## **Coping och psykologiska försvar**

Stressresponsen formas av de medvetna och omedvetna strategier som individen använder för att hantera stress, då dessa påverkar individens upplevelse av omgivningen och värdering av situationen (Lazarus, 1993, 1999). Medan Lazarus (1993, 1999) använder begreppet coping, som ett övergripande begrepp för individens reaktion på stressorer, och definierar det som "a person's ongoing efforts in thought and action to manage specific demands appraised as taxing or overwhelming" (Lazarus, 1993, s 8), föreslår Cramer (1998) termen anpassningsprocesser ("adaptational processes"). Cramer (1998, 2003) skiljer på två olika typer av psykologiska mekanismer, dels copingstrategier och dels försvarsmekanismer: Copingstrategier används flexibelt och i medveten avsikt att lösa eller hantera yttre problem eller som medvetet skydd mot ångest och negativa känslor; Försvarsmekanismer, eller psykologiska försvar, är omedvetna och automatiska mentala mekanismer, som ska skydda individen mot ångest och negativa känslor. Lazarus (1999) använder begreppet jag-försvar ("ego-defence") och beskriver dessa som en "defensiv omvärdering" ("defensive reappraisal"; Lazarus, 1999). Lazarus (1999) skiljer på problemfokuserad och emotionsfokuserad coping. Problemfokuserad coping dominerar, enligt Lazarus (1999), när förhållandena bedöms som påverkbara, medan emotionsfokuserad coping dominerar när förhållandena istället upplevs som opåverkbara.

Vid problemfokuserad coping försöker man hantera eller ändra problemet som ligger bakom stressen, och detta kan man göra genom att till exempel planera om sitt schema, lägga andra saker åt sidan och försöka punktmarkera vad som orsakar stressen och var problemet ligger. Vad ligger bakom stressen, minskabelastning, gör ändringar för effekt. Avvakta till rätt tillfälle att agera. Konfrontation. Söka instrumentellt stöd, be om hjälp. Bättre för väl måendet, mindre stress. Ändra problemet i det stora hela, bättre att ta tag i problemet (Näswall et al, 2008).

Vid emotionsfokuserad coping fokuserar man på att bemöta känslorna som stressen bidrar med snarare än på problemet i sig. Detta kan göras genom att söka emotionellt stöd från omvärlden, gråta ut, ventilera känslor, att försöka vända känslorna till något positivt och acceptera dem, gilla läget trots nedskärning. Positiv omtolkning, se allt i annat ljus, fördelar med omorganisation. Eller genom att försöka trycka undan känslorna genom att förneka, detta har inte hänt, trycka undan känslor. Bra när man inte kan ändra situationen (Näswall et al, 2008).

## **Coping av och försvar mot känslor**

Att visa känslor har visat sig minska stress och ha en bra effekt på hälsan, medan att inte visa och trycka bort, negativa känslor, höjer stressen och har en skadlig effekt på hälsan på lång sikt (Boots & Pennebaker, 2000; Gross & Levensson, 1997; Pennebaker, Kiecolt-Glaser, 1988). Repressorer är en benämning på de ungefär 10–20% av populationen som använder en repressiv copingstil (Myers, 2000). Personer som nyttjar en repressiv copingstil, de som undertrycker känslor, utmärker sig av att de samtidigt som de undertrycker negativa känslor, stress och ångest uppvisar en hög fysisk aktivitet (Cramer, 2003; Myers, 2000). En repressiv copingstil har samband med försämrad fysisk hälsa, försvagat immunsystem, mer hjärt- och kärlsjukdomar och högt blodkolesterol (Myers, 2000).

Tillbakahållande av känslor, leder till både fysiologisk och psykologisk stress, om en det i vissa situationer är misslyckandet att inhibera det emotionella beteendet, som orsakar problem (Gross & Levenson, 1997). Att medvetet aktivt eller omedvetet försöka hålla tillbaka känslor, eller olikartat uttryckt, "emotionella responstendenser" (Gross & Levenson, 1997, s 100), innebär en fysiologisk ansträngning, i vilken bland annat det autonoma nervsystemet och det somatiska systemet är involverat. Personer som utövar suppression upplever färre positiva, men inte färre negativa, känslor och den subjektiva upplevelsen generaliseras, det vill säga om exempelvis sorg hålls tillbaka har personen även svårt att känna till exempel glädje (Gross & Levenson, 1997).

## **Karaktärsdrag**

### **Självkänsla**

En viktig faktor vid stresshantering är ens självkänsla. Man har sett att individer med hög självkänsla i högre grad använder sig av effektivare metoder för att motverka stress, då individer med låg självkänsla generellt är sämre på att hantera stress (Näswall et al 2008). Individer med hög self-efficacy har en bättre självkänsla och flow som driver en till bättre tankesätt och mer framgångsrik coping. Även att ha ett starkt självförtroende kan hjälpa en individ att bemöta olika stressorer. Om man tror på sig själv och sin förmåga att göra saker är det lättare att ta sig upp från misslyckanden samt sätta mål för vad man kan ta på sig. Förmågan att kunna värdera situationen och sortera bland olika stressors kan mildra destruktiva tankar som kan leda till negativa utfall. Att vara optimistisk kan hjälpa att underlätta stressiga situationer. När andra ser negativt ser optimisten möjliga positiva konsekvenser. Detta kan göra individen lyckligare och mer öppen för olika alternativ. Hur stress upplevs och hanteras är i största grad individberoende (Näswall et al 2008).

### **Locus of control**

Ett annat karaktärsdrag som påverkar ens stresshantering kallas för locus of control och syftar till huruvida individer tror att de har kontroll över de saker som händer dem, eller om saker och ting beror på utomstående krafter som är ödesbestämda. Man brukar dela upp karaktärsdraget i intern och extern locus of control, där personer med intern locus of control tänker att händelser är ett resultat av deras förmågor och egen strävan, medan personer med extern locus of control tror att orsaker kommer av tur, ödet eller andra personers bestämmande (Landy & Conte 2010). De personer med intern locus of control upplever mindre stress eftersom de upplever att de kan kontrollera situationen, jämfört med de med extern locus of control, detta är positivt när man kan hantera stress, då det är motiverande och lugnande att känna att om man anstränger sig så har man möjligheten att påverka (Näswall et al 2008).

### **Hardiness**

Hardiness är ett annat personlighetsdrag som kan underlätta hanteringen av en stressig situation. Hur starkt en person reagerar på en stressor avgörs av en rad individuella faktorer, däribland psykisk sårbarhet och bemästringsförmåga. Karaktärsdraget "hardiness" påverkar upplevd stress genom att man ser på oväntade förändringar som utmaningar istället för att se dem som motgångar eller hinder. Hardiness leder till mer engagemang och gör det lättare att gå vidare och lämna stressfulla situationer bakom sig. Personer med "hardiness" känner också att de har förpliktelser av olika slag, mot till exempel sin familj eller sitt land (Landy & Conte, 2010).

## Individens hälsa och omgivningens krav

Stressen i livet uppkommer i samspel mellan individen och dess omgivning. Stress kan exempelvis uppträda då förväntningarna och kraven från omgivning inte riktigt stämmer överens med individens egna förmågor och behov (Levi, 2000). Detta leder till att vi blir stressade, då vi inte har kapaciteten att hantera de olika påfrestningarna som vi utsätts för. Stress kan också uppstå då våra egna behov är större än omgivningens krav på oss, som exempelvis vid ostimulerande arbete.

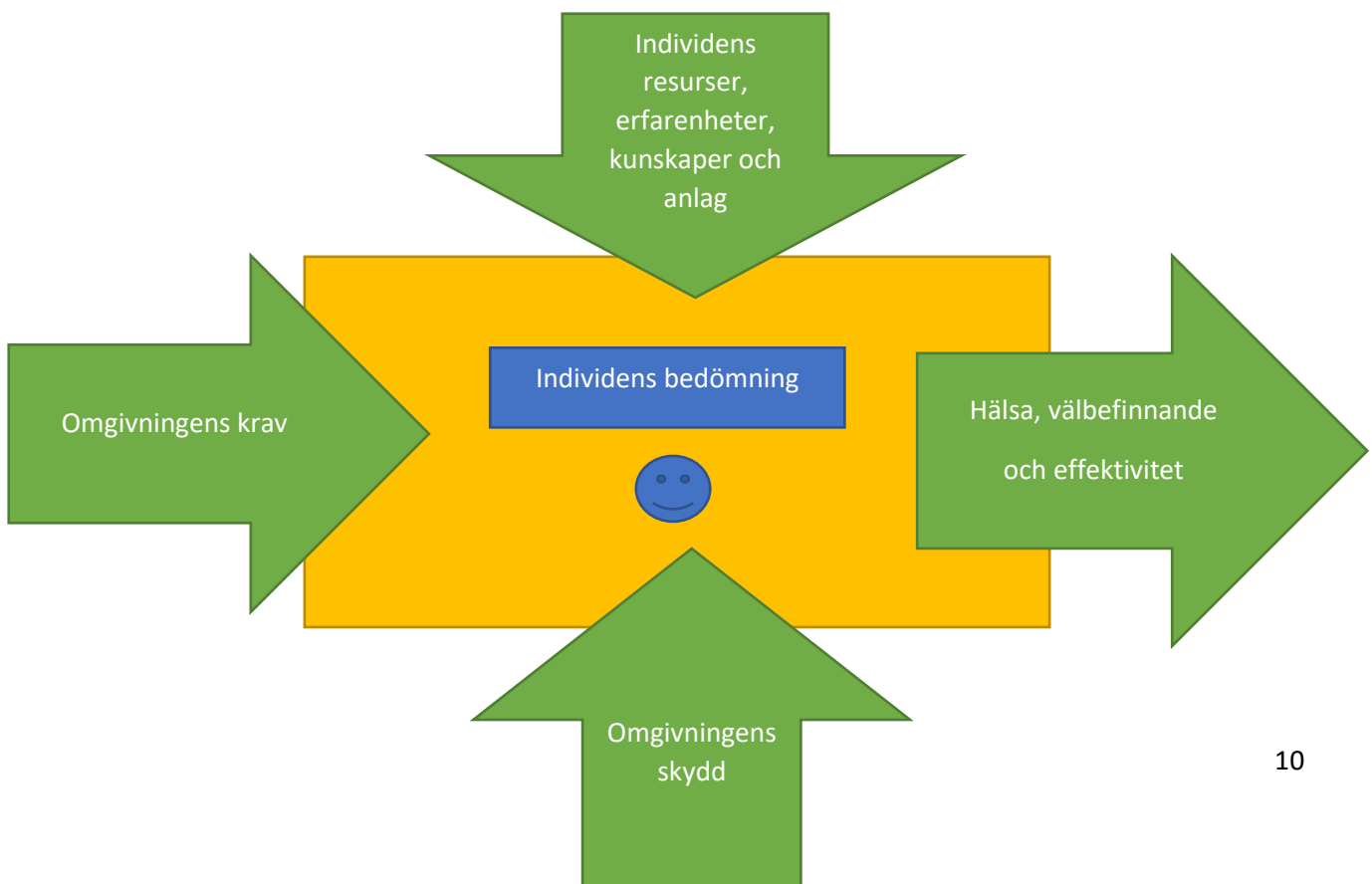
Något ytterligare som också påverkar oss i vårt arbete är vår egen hälsa. Välbefinnande och prestationsförmåga har visat sig ha sammankopplade effekter på varandra. Marianne Frankenhaeuser, psykologiprofessor vid Karolinska Institutet, beskriver de olika samspelet mellan omgivningens krav på oss och individens egen hälsa, välbefinnande och prestationsförmåga. Hon menar att samspelet påverkas av flera olika förhållanden, och hit hör individens personliga egenskaper (Frankenhaeuser, 1997). Frankenhaeuser skriver också om att vi alla är olika, både ifråga om vad vi har upplevt, lärt oss och vad vi har fått för medfödda egenskaper. (Ibid).

Modellen berättar om samspelet mellan omgivningens krav och individens egen hälsa. När en individ ställs inför krav från omgivningen gör hjärnan en bedömning. Om det råder jämvikt mellan kraven och den egna kapaciteten känns utmaningar stimulerande och den positiva stressen kan erhållas. Om kraven är alltför höga, eller alltför låga, kan stressen bli outhärdligt (Frankenhaeuser, 1997).

Omgivningens krav: Kan komma från chefer, som kräver prestation i arbetet, arbetsbelastningen blir skyhögt. Krav från familjen att alltid vara där, krav från samhället att alla ska vara perfekta och klara allt.

Omgivningens skydd: Skydd från familjen, skydd från kamrater och kollegor i stressade situationer men även det allmänna sociala stöd som ger arbetet betydelse.

Individens resurser, erfarenheter, kunskaper, anlag: Vilka egenskaper har individen, begåvning, talang för att klara svåra situationer. Har man erfarenheter från tidigare, ex. kriser, dra nytta av tidigare erfarenheter, anlag t.ex. hjälper det att ha högt EQ för att behålla lugnet och fatta bra beslut vid svåra stressade situationer.



Figur 1 ovan: Samspel mellan omgivningens krav och individens hälsa (Frankenhaueser 1997).

### **Dessa tre faktorer resulterar i:**

Individens bedömning: Att själv kunna hantera de krav som ställs. Balansen kan rubbas mellan krav och resurser, för höga krav i förhållande till egna förmågan. När kraven är för låga "understimulans". En understimulering kan uppkomma i enkla, monotona arbeten där individens utbildning och förmåga inte kommer till nytta och där ingen utveckling sker medan en överstimulering ofta uppkommer när arbetstempot är för högt och om man upplever sig ha för stort ansvar.

Kontroll förutsätter resurser för att hantera de krav och belastningar som riktas mot oss. Brist på kontroll innebär att individen upplever yttre betingelser som helt avgörande för det egna ödet, vilket kan leda in i ett tillstånd av "inlärld hjälplöshet" ex. jag klarar inte av det som förväntas av mig, andra vill mig illa, förändringar gör mig osäker. När mängden information ökar, fördelar människan sina uppmärksamhetsresurser så att hen mer och mer koncentrerar sig på endast "relevant" information. Följden blir sjunkande effektivitet, förlorad kontroll och i värsta fall panik.

### **Individens bedömning påverkar sedan**

Individens hälsa, välbefinnande och effektivitet (Näswall et al, 2008 samt Frankenhaueser, 1997).

### **Balansen mellan arbetsliv och privatliv**

Förr sa man att man jobbar för att kunna leva, detta stämmer sällan in på dagens arbetsliv. Arbetet tar mycket större plats idag, jämfört vad det gjorde för 50 år sedan (Allvin, Aronsson, Hagström & Lundberg, 2006). En mix av ett givande och socialt privatliv och ett intressant arbete är istället det optimala för många individer (Allvin et al, 2006). Förut var det först och främst lönen och andra materiella saker som var viktigast för individen i arbetslivet. Då förekom det sociala umgänget enbart från privata livet, utanför arbetsplatsen. Idag hålls personalfester och andra aktiviteter för att svetsa samman människor som arbetar tillsammans, vilket visar att organisationer och företag har insett vikten av sociala aspekter för personalens välbefinnande och för organisationens vinning. Att göra en karriärsutveckling för personer har blivit viktigt, liksom de sociala kontakterna och tack vare detta har också emotionella och sociala behov blivit en del av dagens arbetsliv (Allvin et al, 2006).

Arbetet har även tagit stor plats i privatlivet och hemmet. Förut var det i hemmet som man tidigare ansåg sig vara fri från sitt arbete och som var en tydlig plats för återhämtning (Allvin et al, 2006). Allt fler arbetar på flexibla platser och vid flexibla tider. I takt med att arbetet har utvecklats så har den svenske anställde blivit mer och mer frånvarande från sin arbetsplats. Från år 1997 och framåt har sjukfrånvaron konstant stigit i Sverige och kostnaderna som det medför har börjat uppfattas som ett av de större samhällsproblemen. Personer med muskel- och ledvärk ses som den största diagnosgruppen, efter denna kommer personer som är drabbade av psykiskohälsa (Allvin et al, 2006).

Man har inte samma syn på familjen som för 30–40 år sedan, många väljer att skaffa partner och familj senare i livet för att ha möjlighet att skaffa en framgångsrik arbetskarriär först (Stanfors, 2007). Grönlund (2004) menar att tiden som småbarnsförälder idag kommer vid de mest högproduktiva arbetsåren. Dessutom ökar skilsmässorna i landet, eftersom parförhållanden inte prioriteras på samma sätt längre. Många anser det som att det inte finns tid till både en karriär och en familj samtidigt. Detta har inom arbetslivsforskningen studerats mycket under de senare åren. Det är konflikter mellan arbetsliv och familjeliv och konflikten mellan familjeliv och arbetsliv som ofta lyfts

fram i dessa forskningsprojekt (Grönlund, 2004). Att ha ett arbete och en familj betyder att man använder sig av olika roller i dessa sfärer (Huffman et al, 2013). Dessa livssfärer blir vid konflikt konkurrerande med varandra, där tid och energi inte räcker till båda.

Arbetslivet har blivit mer gränslöst, där det inte längre finns självklara gränser för vad som är arbete och vad som är privatliv. Istället har båda sfärerna bildat en enhet. Även om gränserna för arbetsliv och privatliv har luckrats upp, finns det dock gränser för hur mycket en individ kan arbeta och samtidigt ha ett socialt liv utanför arbetet (Allvin et al, 2006). Studier har kommit fram till att var fjärde europé någon gång under sitt arbetsliv kommer att drabbas av ohälsosam stress (Skakon et al, 2011). Personer har benägenhet att arbeta mer och längre, eftersom att arbetskraven har ökat i takt med samhällsutvecklingen. När personen inte har den kapacitet som krävs för att bemästra dessa krav uppkommer stressreaktioner. Det skapas en obalans mellan individ och miljö och detta kan ge psykiska, fysiska eller beteendemässiga stressreaktioner (Allvin et al, 2006).

Varför man väljer att arbeta så mycket beror på den identitet som arbetet ger individen (Hochschild, 1997). Det har visat sig att när individer blir av med sina arbeten, då Hochschild (1997) visade att självförtroendet sjönk markant vid arbetslöshet. Arbetsplatsen kan också fungera som emotionellt skydd från familjelivet. När familjelivet är under hot av till exempel skilsmässa eller andra känslomässiga tillstånd kan arbetet fungera som en stämningshöjare för individen (Hochschild, 1997).

Balans i livet ger en känsla av tillfredsställelse och är en förutsättning för att personer ska må bra (Allvin et al, 2006). Man vill gärna förena och ha en bra balans mellan ett bra och utvecklande arbete och en social och aktiv fritid, speciellt om man är partner eller förälder och p.g.a. detta har andra personer att samspela med och ta hänsyn till. Att ha en god balans ger möjlighet till en kontroll över livets olika delar. När balansen rubbas mellan arbetsliv och privatliv kallas det inom psykologin för Work-Family-Conflict och Family-Work-Conflict (Lökke & Madsen, 2014). När kraven ökar på arbetsrollen, kan det bli svårt att finna en bra balans mellan vad som är arbete och vad som är privatliv eller familjeliv. Det är likadant när kraven ökar i familjelivet. Allvin et al. (2006) kallade detta för konflikt- eller konkurrensmodellen och denna syftar till att varje person har en begränsad energi och tiden räcker inte alltid till både arbetsliv och privatliv. Befinner sig de olika livssfärerna i obalans med varandra uppstår ofta stress och detta kan bli ett hot mot individens välbefinnande. Det är då begreppen arbete-familj-konflikt(WFC), och familj-arbete-konflikt FWC) uppkommer. Detta fenomen är dubbelriktat genom att konflikterna kan drabba både arbetssfären och privatlivssfären. Det vanligaste är dock att det är arbetet som interfererar med privatlivet (Allvin et al, 2006). Arbetet är i en konflikt med familjelivet eller privatlivet då kraven på arbetsrollen ökar. Detta fenomen benämns rollöverbelastning (Nohe, Michel & Sonntag, 2013). Familjen eller privatlivet kan hamna i konflikt med arbetet, då kravet från denna sfär förs in i sfären för arbete (Lökke& Madsen, 2014). Det handlar om prioriteringar och de flesta lägger mer fokus på sin familjeroll. Låter man istället arbetsrollen gå före familjerollen så kan det vara tal om arbetsnarkomani (Choi, 2013). Det gränslösa arbetet kan även bidra på ett negativt sätt på balansen genom otydliga roller. Arbete hemifrån och ständig tillgänglighet gör att individer inte stämplar in och ut sina respektive roller i de olika sfärerna, vilket bidrar till en försämring av livskvalitén, till exempel sämre familjesammanhållning (Allvin et al, 2006).

Sociala relationer är en viktig del av våra liv och de har sociala, psykiska och beteendemässiga funktioner som får oss att må bra genom livet. Att vara socialt isolerad har visat sig vara en fara för människans välbefinnande (Uchino, Cacioppo & Kiehl-Glaser, 1996). Socialt stöd kan betecknas som närvaron och förväntningarna av att stöd eller hjälp kommer att finnas om individen skulle behöva detta för att klara av fysiska och psykiska problem (Van Veldhoven & Beijer, 2012). Emotionellt stöd anses vara det viktigaste stödet för individens välbefinnande, inte bara i arbetslivet utan även från familjer och partners. Att ha någon som bryr sig om är en viktig komponent för det

mänskliga välbefinnandet (Cohen, 2004). Forskning inom konflikten mellan arbete och familj, och socialt stöd har alltid gjorts separat. Men det finns empiriska forskningsresultat som menar att socialt stöd i privatlivet kan motverka stress och depression (Van Veldhoven & Beijer, 2012). Med ett familjeliv kommer ett emotionellt stöd från familjen och partnern, vilket har visat motverka känslan av stress och hög arbetsbelastning. Men forskning har visat att föräldrar med yngre barn i hemmet är mer stressade än individer utan barn (Frankenhaeuser & Lundberg, 1999).

### **Krav- Kontroll-Stöd-teorin**

Karasek och Theorells (1990) stressteori utformades från början som en tvåfaktorsmodell, krav-kontroll. Denna fick sedan ett tillägg då graden av socialt stöd även förenades. Krav tolkas av Karasek och Theorell som en stark källa till stress. De anser dock att även om felaktiga krav leder till ohälsosamma miljöer, så är en bristande kontroll en skadligare faktor. Det är följaktligen inte själva kravbilderna som är den största orsaken till stress utan det är organisationens struktur som har den mest bidragande rollen. Får personer lite möjlighet till egna val skapar man inte bara en stressande miljö utan arbetarnas kapacitet försämras även. Å andra sidan kan man även se att individer som får stor möjlighet till att göra egna val utvecklas och kan genomföra ett arbete som ligger på en högre nivå än vad de tidigare gjorde. Karasek och Theorell (1990) menar att om det skapas en miljö som uppmuntrar till egna val, ses ett högre krav inte som ett stressmoment utan det blir istället en möjlighet att utvecklas och kan ge en högre motivation.

### **Den tvådimensionella modellen**

Karasek och Theorell (1990) skapade en tvådimensionell modell som visar följande fyra lika arbetsmiljöer:

*Spända arbeten* innebär att kraven på de anställda är höga men att de har en låg kontroll över vad de får göra. Detta innebär alltså en avsaknad av kreativitet, inlärningsmöjligheter och egen kontroll medan det krävs att de anställda arbetar snabbt, hårt och under tidspress. Ex. sjuksköterska.

*Aktiva arbeten* innebär att det finns ett högt krav men även en hög kontroll över arbetet. Trots att denna form av arbete ställer höga krav på arbetarna tolkar Karasek och Theorell, med hjälp av tidigare forskning, att denna grupp är den mest aktiva utanför arbetet (Goiten & Seashore 1980; Karasek & Theorell 1990) Ex. advokat.

*Avspända arbeten* har låga krav men en hög kontroll över hur arbetet ska genomföras. Arbetsmiljön kring dessa arbeten har den lägsta psykiska ansträngningen och det leder alltså till en låg andel stressfaktorer och sjukdomar. Det finns få jobb som ligger under denna kategori. Personer som arbetar i dessa förhållanden blir både gladare och får en bättre hälsa av sitt arbete. (Karasek & Theorell 1990). Ex. tandläkare.

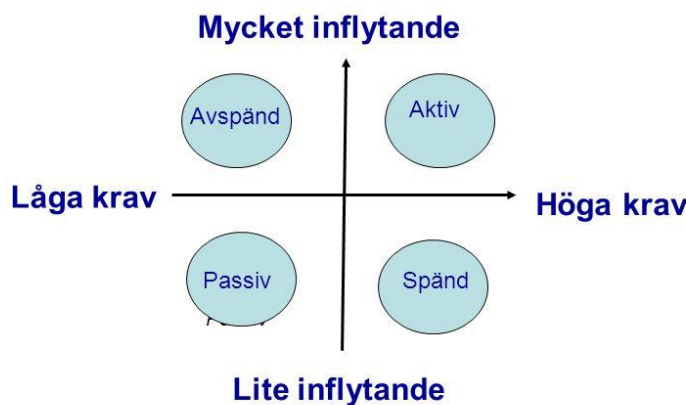
*Passiva arbeten* innebär att arbetarna har en låg kontroll över arbetsuppgifterna och det ställs även låga krav. Detta kan leda till ett apatiskt beteende eftersom arbetarna känner att arbetet blir meningslöst. Karasek och Theorell spekulerar kring att inte få någon sorts arbetsstimulans inte enbart skulle leda till lägre arbetsmoral, det skulle även bidra till en förlust av kunskap och en negativ inläring. (Ibid) Ex. Nattvakt.

*Socialt stöd* är den del som sist förenades i Karasek och Theorells teori. Socialt stöd kan delas upp i flera olika kategorier. Emotionellt stöd visas genom tilltro, omtanke och positiva känslor. Värderande

stöd ger individerna möjlighet att jämföra sig med andra, med hjälp av positiv eller negativ feedback. Instrumentalt stöd är den mängd assistans som ges av arbetskollegor eller arbetsledare. Man kan dock inte se alla sociala samspel som något positivt. Ser man till exempel på det emotionella stödet kan negativa känslor förmedlas, vilket kan leda till en stressad arbetsmiljö. Det sociala stödet har inte enbart en direktinverkan, det kan även fungera som en buffert om det skulle uppstå en obalans mellan krav och kontroll. Skulle det finnas ett starkt socialt stöd i kombination med en hög kontroll, uppstår ett socialt nätverk som skyddar sina medlemmar och ger upphov till "social coping". Coping kan tolkas som när individen eller gruppen vidtar åtgärder för att överkomma den stress som uppstår. (Ibid).

## Krav / Kontroll / (Socialt stöd) modellen

Karasek, R.A. and T. Theorell, *Healthy Work*. 1990, New York: Basic Books



De Lange et al. "The very best of millennium": longitudinal research and the demand-control- (support) model J of Occup Health Psychology, 2003.

### Den tredimensionella modellen

Den tredimensionella modellen som består av krav, kontroll och stöd kan enligt Karasek och Theorell (1990) förklara en stor del av den stress som finns i USA och Sverige.

Modellen tillför fyra nya begrepp

*Deltagande ledare* kallas de arbeten där arbetaren har en hög kontroll över arbetet och även ett högt socialt stöd. De personer som finns i dessa arbeten behöver inte sitta i ledarpositioner, men gemensamt för dessa är att de i skillnad från många andra arbetssituationer i alla fall har en chans att påverka sin situation på arbetsplatsen (Karasek & Theorell 1990).

*Cowboy hjälte* innebär att arbeta med en hög kontroll men med ett lågt socialt stöd. Bilden av arbetare inom denna form är att de är skickliga arbetare och arbetar i totalisolation. Det finns dock få arbeten som enligt Karasek Theorell är applicerbara på denna form(Ibid).

*Isolerad fånge* innebär låg support och låg kontroll, leder till en total isolering i arbetet. Monotona arbeten såsom löpbandarbetare och telefonoperatörer ses ofta som arbetsformer som kan finnas under denna kategori, innefattar arbetsmiljöer som ur en psykologisk syn inte är önskvärda(Ibid).

*Lydande kamrat* innebär att arbetaren har ett högt socialt stöd men en låg kontroll över arbetet. Det innebär att arbetsuppgiften är monoton men att det ges stora möjligheter till social interaktion (Ibid).

Fattas någon av faktorerna krav, kontroll och stöd i ens arbetsliv, har man konstaterat att det kan leda till starka effekter på olika hälsoutfall. Man har dock även sett en interaktion mellan dessa faktorer, som i sig leder till en starkare effekt i stresshantering (Ibid).

### **Stressfaktorer hos coacher i relation till Krav-Kontroll-Stöd-teorin**

En tidigare studie som analyserade upplevelser av stress hos coacher, genomfördes av Olusoga, Butt, Hays och Maynard (2009) på Sheffield Hallam University. Stressfaktorerna de fick fram går att applicera på Krav-Kontroll-Stöd-teorin. I Olusogas et al. (2009) studie fanns det fler kategorier som undersökts men jag tittar på de som upplevdes påverka coacherna mest. I Olusogas et al. (2009) studie delas Krav in i inre och yttre krav där de inre kraven mest går ut på att bibehålla en viss standard, att man har ett ansvar gentemot spelarna plus att man känner en allmän press från sig själv att göra bra ifrån sig. De yttre kraven behandlar mer konkreta faktorer som att kunna anpassa sina träningar för alla, att känna en press från skolledning, föräldrar och spelare, att prestera resultat och hinna med administrativa uppgifter. Kontroll avspeglar sig i spelarnas engagemang och professionalitet, vilka materialtillgångar och budget som finns tillgänglig, coachens egna kunskaper och utbildningar samt hur coachen upplever att den får bestämma över sin egen planering. Stöd grundar sig i vilken sammanhållning organisationen har i form av kollegor, specialister och individer från högre instanser, vilken sammanhållning laget har samt om coachen känner sig isolerad.

### **Ledarskap**

Yukl (2012) definierar ledarskap som en process att påverka andra att förstå och acceptera vad som måste göras och hur det ska göras. Weinberg och Gould (2011) definierar ledarskap som en individs förmåga att påverka en grupp individer att uppnå ett gemensamt mål. Chefer bestämmer vad som ska göras, ledare inte bara vad utan hur. Chefer uppskattar stabilitet, ordning och effektivitet. De framställs som opersonliga och riskrädda personer som tenderar att fokusera på kortsiktiga resultat. Ledare framställs som att sätta egenskaper som flexibilitet, nytänkande samt anpassningsförmåga främst (Yukl, 2012). Bennis och Nanus (1985 s.21) hävdar att "chefer är människor som gör saker rätt, och ledare är människor som gör rätt saker". Ledaren har enormt stor nytta av att ha en stor utbytesrelation med underordnade. Engagemang från underordnade är en förutsättning för att arbetet ska kunna utföras när uppgifterna kräver initiativförmåga och avsevärda arbetsinsatser.

I LMX-teorin betonas att ledaren erbjuder underordnad som är kompetent och pålitlig större ansvar och förmånliga utbyten. Hen återgäldar förtroendet med lojalitet, samarbetsvilja och engagemang. Ledaren förbättrar relationen med hänsynstagande och stödjande som beskrivs i målvägsteorin. Viktig är ledarens integritet som är ärlighet och pålitlighet (Yukl, 2012). Det finns fem typer av positionsmakt: belöningsmakt innebär, bonus, priser, befordran. Tvångsmakt innebär, bestraffning, tvingar, hot om omplacering. Legitim makt innebär formell position ger makt. Informationsmakt innebär, tillgång till/kontroll över info. Ecological makt innebär fysiska omgivningen, teknologi organisering av arbetet (Yukl, 2012). Tekniska färdigheter, verkställa beslut, upprätthålla arbetsflöde är mer viktiga på lägre nivåer. Sociala färdigheter är mer viktiga på högre nivåer.

Deltagande ledarskap innebär; konsultation, medbestämmande, delegering. Möjliga fördelar; kvalitén på besluten och förankrade beslut, hög acceptans, deltagarna nöjda med utgången och utvecklas. Delegation; ansvar och befogenheter ger bättre beslut, ökad motivation och engagemang,



ökad arbetstillfredsställelse och tids effektivt. Empowerment innebär; individens känsla av meningsfullhet, självbestämmanderätt, egenförmåga, inflytande. Utfallet påverkas av organisationen och ledarskapet, arbetets natur och individens behov och värderingar (Yukl 2012). En bra och effektiv ledare har kunskap, emotionell mogenhet, personligt mod, lyssnar, delegerar och kommunicerar.

En ledare till skillnad från en chef är beroende av medarbetarnas stöd och vilja att följa hen. Därmed tilldelas makten underifrån. Ledarens uppgift blir att förmedla visioner och styra grupprocesser (Kotter 1990). Det auktoritära ledarskapet ses som ledarcentrerat vilket innebär att ledare fattar alla beslut och gruppmedlemmarnas inflytande är starkt begränsat. Ledaren bortser inte helt från gruppmedlemmarnas tankar och åsikter innan ett beslut tas. Ledaren tar till sig åsikterna, men fattar sedan ett eget beslut och meddelar gruppen. En demokratisk ledare väljer istället att presentera sina idéer för gruppen för att sedan låta gruppen vara med och fatta beslutet (Hassmén & Hassmén, 2010). Organisationer har blivit alltmer "platta" idag, d.v.s. att medarbetarna har fått större ansvar och antalet ledningsnivåer har minskat. Ledare är mer rådgivande och medarbetarna har blivit mer delaktiga vid beslut. Detta ger mer varierande arbetsuppgifter, större inflytande samt mer social kontakt, samarbete och ökat engagemang (Agervold, 2001).

Ledaren behöver energi och motivation för att ge medarbetare en bra arbetsmiljö och ett utvecklande ledarskap (Lökke & Madsen, 2014). Ledarens beteende och välbefinnande har också ett direkt samband med medarbetarens beteende och välbefinnande. Hur ledaren mår bidrar alltså till hur medarbetarna mår. Bristande ledar- och medarbetarrelationer är en av de största källorna till stress inom organisationer (Skakon et al, 2010).

För att en ledare ska kunna etablera samarbetsrelationer är det viktigt med empati, respekt för mångfald och förståelse för andra människor från andra kulturer med andra värderingar, trosuppfattningar och attityder (Yukl). Det är viktigt för en ledare att ha alla tre färdigheterna: tekniska, interpersonella och begreppsmässiga färdigheter. Många ledare som misslyckats har mindre utvecklade interpersonella färdigheter, detta kan accepteras på lägre nivåer men på högre ledningsnivåer kunde inte tekniska färdigheter kompensera för ett okänsligt beteende ex. själviska, hänsynslösa och manipulerande. De framgångsrika ledarna upplevs som känsliga, taktfulla och omtänksamma (Yukl, 2012).

Narcissism är en personlighetsstörning med flera egenskaper som kan relateras till effektivt ledarskap. Individer med föräldrar som varit känslomässigt kalla och avvisande har svårt att förlita sig på någon persons kärlek eller lojalitet. I ett försök att kompensera denna inre ensamhet och rädsla vänder dessa extrema narcissister i stället uppmärksamheten mot sig själva och blir fullt upptagna med att bevisa sin makt, status och kontroll. Eftersom de är så upptagna med att tillfredsställa det egna egot känner narcissister inte någon empati och bryr sig inte heller om andra personers känslor och behov (Yukl, 2012). Personer vill hellre arbeta med någon som är vänlig, samarbetsvillig och stödjande än med någon som är kall, opersonlig eller rent av ovänlig.

Ledare med stark prestationsorientering beskrivs med ett uppgiftsbeteende, som innebär att de sätter upp utmanande men realistiska mål och deadlines, utvecklar handlingsplaner, hittar vägar att komma förbi hinder, organiserar arbetet effektivt och framhäver prestation i samtal med andra. Ledare med svag prestationsorientering är däremot inte motiverade att hitta möjligheter som innebär utmanande mål och måttliga risker, och vill inte heller ta initiativ till att identifiera och ta ansvar för att lösa problem (Yukl, 2012).

## Coaching

Ordet coach härstammar från engelskan och betyder ursprungligen galavagn eller turistbuss. På 1500-talet användes ordet som beskrivning av något som fraktade människor från där de var till dit de ville komma (Gjerde, 2004, s.6).

Tränarrollen kan vara en trevlig och stimulerande sysselsättning med tanke på utmaningen, glädjen och tillfredsställelsen det ger, men det kan även vara ett mycket tidskrävande och frustrerande jobb. Tränaryrket passar en del personer bättre än andra, det finns de som brinner enormt för sitt engagemang medan andra har mindre positiv syn på sina upplevelser som tränare, de med mindre bra erfarenheter lämnar i vissa fall yrket på grund av utbrändhet (Raedeke, 2004).

Fletcher och Scott (2009) skriver i en review-artikel att tränare verkar i en oavbrutet förändrande och komplex miljö, som tack vare detta sätter stor press på dem. Oberoende om de är verksamma inom bredd- eller elitidrotten, tjänar pengar på det eller verkar ideellt ställs många olika krav på en tränare. För tränare på högre nivå ökar trycket vanligtvis, de verkar i en resultatorienterad kultur som kräver ofantlig investering av både tid och resurser. De talar också om att anställningsavtalen tenderar att vara korta och att tränarpositionerna ofta är mycket eftertraktade, vilket kan ses som ytterligare stressorer i rollen som tränare.

Olusoga, Butt, Hays och Maynard (2009) ville med sin studie skaffa sig en djupare förståelse för vilka stressorer som påverkar tränare i Storbritannien som arbetar inom elitidrotten i flera olika sporter. Där kom det fram att både idrottaren/idrottarna och organisationen som själva tävlingsmomenten var betydande stressorer på olika sätt. Stressen som idrottaren/idrottarna framkallade var framförallt på grund av att tränaren själv kände ansvar och oro över dem. Organisationen stod för en stress som uppstod av de krav tränaren upplever från ledningen och även andra berörda personer utanför ledningen. Under tävlingsmomenten framkallades stressen av att tränarna måste fatta många och/eller svåra beslut på kort tid och pressen av att deras beslut även kan påverka såväl resultat som idrottarens/idrottarnas känslor.

Lundkvist, Gustavsson, hjälm och Hassmén (2012) skriver i sin studie om två olika profiler av utbrändhet bland tränare. Den första tar upp faktorer som är relaterade till fotbollskulturen där de största problemen för tränare med hög utbrändhetsnivå ofta har med självförtroende och att identifiera sig som tränare att göra. Känslan av att inte ha kontroll som ledare i kombination med bristande förtroende för hjälptränare kan leda till problem som osäkerhet vilket i sin tur kan bli en stressor för tränare som i sin ledarroll kräver fullständig kontroll och inte fördelaransvaret till hjälptränare. Den andra profilen behandlar tränarens livssituation som istället består av kombinationen mellan hög arbetsbelastning och andra problematiska händelser som, stora livshändelser, organisatoriska problem och att vara en familjefar. Dessa faktorer kan likaså leda till höga nivåer av utbrändhet. Vissa tränare upplever stor mental överbelastning vilket kan bero på olika faktorer, två betydande faktorer är kombinationen av tid och ansvar i samband med familjeliv och arbete. Stressen ökar när ansvaret blir för stort eller om tränaren tvingas välja eller prioritera mellan arbete och familj. Där blir också energiförlust en stressor som en konsekvens av dåligt samvete på grund av dessa val eller prioriteringar (Lundkvist et al. 2012).

**Krav.** Att vara coach är ett yrke som är utpekande. Att alltid ha ögonen på sig i kombination med viljan att inte göra spelarna besvikna, är orsaker som kan bidra till en ökad stress hos coacher idag (Kenttä 2011). Men det är inte bara från dessa yttre faktorer som stressen kan uppstå, många personer sätter dessutom press på sig själva. Tio av tolv intervjuade coacher i en studie av (Olusoga et al. 2009, s.447) ansåg att denna press på sig själva förekom. Deras studie visar också att en annan

stor stressfaktor hos elittränare är att möta alla personer där de befinner sig i nuläget. Att kunna stimulera alla spelare i samma mängd för att främja deras utveckling. Coacherna har känslan att de inte har tid att ta hand om talangerna och tillfredsställa deras krav utan får lägga fokus på hela laget. Detta kan även ses som en sorts press på sig själva, att coacherna vill kunna få ut maximalt av laget (Ibid).

Olusoga et al (2009) menar att klubbarna ställer höga krav på coachen att leverera resultat. Detta uppfattar coacher som en stressande faktor. Det leder i sin tur till en press att ta ut det bästa laget till turneringar och matcher för att lyckas. Att göra en selektion i laget för vilka som ska spela och inte, uppfattar coacherna i studien bidrar till denna upplevda stress. En ökad administrativ belastning, och en ökad storlek i en coachs arbetsuppgifter, i kombination med en ökad tidsbrist är även det en stor stressfaktor därför att coacher ansåg att det tog tid från deras huvudsakliga uppgift (Ibid; Levy, Bisholls, Marchant, Polman, Fletcher & Hanin 2009).

**Kontroll.** Avsaknad i professionalitet och engagemang hos spelare är en orsak till stress (Levy et al 2009; Olusoga et al 2009). Att erfara att spelarna är motiverade och vill utvecklas skapar större möjligheter hos coacher att uppnå lagets mål. Saknar spelarna motivation så minskar coachens upplevda känsla att kunna hantera de krav som ställs. De faktorer som ansågs viktigast bland coacher var struktur och planering, stöd, distraktion, erfarenhet och lärdomar, att bibehålla bra relationer till spelare, undvikande och konfrontation (Olusoga et al. 2009). Att undvika och förneka stressen anses dock vara ett dåligt sätt (Elliot, Thrash & Murayama 2011). Ytterligare en viktig faktor var de psykologiska egenskaperna som coacher ansågs krävas och dessa tog de ner till fyra mer konkreta begrepp: *rationalisera* i egenskap av att inte försöka ta allt på för stort allvar, *självuppmuntran* i egenskap av att påminna sig om motivation och bekräfta sig själv, *förebyggande beteende* i egenskap av att dölja stressen, och *avslappning*. En deltagare i studien av (Olusoga et al 2009, s.281) svarade att när man kan hantera stress, lära från det och sedan gå vidare så kan man utvecklas mycket både som tränare och att lära sig hantera svåra situationer. Enligt en studie av (Levy et al 2009) var exakt att hålla kvar en bra relation till sina spelare, detta viktigt för att kunna hantera den stressade situationen. Två andra centrala faktorer var att ha en öppen kommunikation inom organisationen och att vara väl strukturerad. (Baumeister, 1991; Levy et al 2009) anser att det viktigaste är att lista upp konkreta mål och planera när man upplever att en situation börjar bli för svår att hantera.

**Stöd.** Ett bra stöd kan vara en bra metod att hantera stressfaktorer och de krav som ställs på en person. Ett saknande av stöd kan i sig ses som en stressfaktor. Coacher beskrev sig som isolerade från andra och en brist på socialt stöd. Avsaknad av sammanhållning inom organisationen är också en faktor som framkallar stress hos coacher. Stressen uppkommer när det uppstår konflikter inom tränarstaben eller mellan coacher och spelare samt när coacher känner ett bristande förtroende från hela organisationen (Olusoga et al.2009; Levy et al 2009). Stöd från olika håll är betydelsefullt för att kunna handskas med de olika stressmomenten som kan uppstå. Viktigast är det arbetsrelaterade stödet till exempel från andra coacher, och från andra anställda i ledarstaben som coacher anser mest givande (Callary, Werthner & Trudel, 2011; Olusoga et al. 2009; Levy et al. 2009). Anledningen till detta är att det uppfattas centralt att coacherna kan diskutera situationer och upplevelser som kan skapa stress för att gemensamt komma fram till lösningar. Har man inte det arbetsrelaterade stödet kan man ta hjälp av en idrottspsykolog eller andra erfarna coacher. Det sociala stödet från familjen och från vänner är också en viktig del i stresshantering (Olusoga et al.2009; Levy et al. 2009). Det är viktigt för människor att kunna diskutera utan att bli kritiserade. Det är också en viktig del i att skapa en distraktion från arbetet. Utbildningarna som flertalet elitcoacher gått igenom är bristfälliga då mycket fokus ligger på relationen mellan coach och spelare. Det finns dock ansenligt fler stressfaktorer än denna interaktion. Inriktningen bör läggas på att utveckla interaktionen mellan

coachen och klubbens organisation, för att skapa så goda förutsättningar till samarbete och stöd som möjligt (Olusoga et al. 2009; Callary et al. 2011).

**Tenniscoach.** Om svensk tennis ska utvecklas krävs det ökade möjligheter till konkurrenskraftig utbildning av tränare. Att vara tennistränare på heltid är ett förhållandevis nytt yrke och därför finns det begränsad kunskap om tränares arbetsmiljö och arbetsvillkor (Gerrevall & C-A Hageskog, 2011).

Om man ser till bredden i de arbetsuppgifter tränaryrket innehåller med krav från arbetsgivare, spelare och föräldrar kan förväntningarna på kompetens leda till en stressfull tillvaro. Kraven på att hantera personal, planera och presentera individuella utvecklingsplaner för spelare, kunna kommunicera och representera klubben vid olika arrangemang m.m. kan av vissa upplevas som både stimulerande och utmanande men av andra leda till höga stressnivåer och utbrändhet (Gerrevall & C-A Hageskog, 2011). Det organisatoriska och administrativa arbetet blir tillsammans med föräldrakontakter alltmer betungande. Många tränare upplever bristen på tid till den enskilda spelaren som ett problem. Ett område som förefaller eftersatt är uppföljning och utvärdering, det sker mer indirekt att man ser nöjda kunder i form av barn och föräldrar, bra ekonomi i klubben, trivsel på jobbet samt vilka tävlingsresultat klubbens spelare visar upp. Uppdatering på teknik och material, kräver både tid och förmåga, åka på tävlingar, bygga nätverk tillsammans med andra tränare. Det handlar ofta om både breddverksamhet och elit, de komplexa kraven förutsätter en gedigen kompetens. (Gerrevall & Hageskog, 2011).

Att möta morgondagens utmaningar som tränare innebär det att ta på sig ett helhetsansvar för de aktivas prestationsutveckling. Det krävs en bred kunskapsbas för att bygga den organisation som gynnar klubb och spelare.

Om du känner dig nere och inte tycker du lyckats vad du vill med din coaching, om du inte har resurser att möta kraven som ställs med arbetet, om du tänker på att sluta är du på väg att bli utbränd (Duda, Balaguer, Moreno & Crespo (2001). Vad kan du göra åt detta problemet? Kom ihåg att känna glädjen, humor. Tänk efter vad du vill åstadkomma med coachingen, vad kan du själv påverka, vad kan du inte påverka? Man sätter ofta mål tillsammans med spelaren, men sätt egna mål, inte för mycket vinna eller förlora. Sätt mål om hur du ska coacha, teknik, effektiv träning, optimistisk, tänk positivt, känslomässig kontroll, skapa motiverande miljöer. Lär dig stressövningar, tänk positivt, andas långsamt, djupa andetag, avslappning, kompetent coping när det blir tufft. Socialt stöd, omge sig med positiva människor som stöttar och ger bra råd som du litar på, inte omge sig med människor som får en att känna sig ängslig eller svag. Glöm inte att prioritera, tennis är bara en sport, bara en del av livet, glöm inte vem du är som person, ha balans i livet (Duda et al.2001).

Alcaraz, Viladrich, Torregrosa & Ramis (2015) skriver att miljön spelar stor roll för den inre motivationen eller att istället bli omotiverad. Detta påverkar också spelarna och coacherna måste förstå detta. Utbildning och utveckling betyder enorm mycket för coachen, Alcaraz et al. (2015).'

## Syftet

Syftet med studien är att undersöka vilka är de starkaste stressorerna att hantera för en tennistränare och vilka faktorer som bidrar till att tränarna stannar i yrket.

## Metod

Deltagarna bestod av 32 st. tennistränare. Sex stycken av tränarna arbetar med elitspelare i olika åldrar och resterande 80 % med tennisskola (breddblock). Alla tränare arbetar minst 75% heltid. 8 st. tränare från de fyra största tennisklubbarna i Skåne svarade. Två kvinnor och 30 män var med i undersökningen. Åldern på deltagarna var mellan 20–55 år Alla har gedigen erfarenhet av ledarskap och coaching, coachernas egna idrottsliga karriärer varierar mellan elitspel och spel i lägre divisioner. Urvalet var ett bekvämlighetsurval (Hassmén & Hassmén 2008).

Deltagandet var frivilligt, slumpmässigt utvalda. Rekryteringen av deltagare skedde via bekvämlighetsurval. Jag tog kontakt med tränaransvarig på respektive klubb och bestämde ett möte. Alla deltagarna kunde inte svara samtidigt på grund av arbete därför fick experimentsledaren vara på plats vid varje undersökning i tränarnas hemstad och vänta på att få till ett möte med respektive tränare. Tränare som bor närmre kunde kontaktas och träffas i experimentsledarens hemstad. Eftersom deltagarna själva fick bestämma när och var de skulle besvara frågorna, så kunde de välja en plats på deras klubb, där de var trygga och kunde fokusera på uppgiften. Då ökar chansen till sanningsenliga svar (Hassmén & Hassmén 2008).

Undersökningens metod var ett eget konstruerat frågeformulär, pappersenkäter. Valet av mätinstrument grundades på utformningen av studiens syfte. En kvantitativ metod innebär kvantifiering av insamlade data som sedan genomgår analys för att möjliggöra grundade slutsatser och ställningstagande till hypotesen (Bryman & Bell, 2013).

**Enkäten.** Enkäten behandlar de frågor som Conte och Landys (2013) forskning om vilka faktorer som har en stark påverkan på upplevd stress innebär. Jag blev inspirerad av Conte & Landy när jag valde ut mina frågor, då klarnade det helt vilka frågor jag skulle ta med. De fyra stora grupperna i studien som Conte och Landy tar upp och som studien har som grund i frågeställningar om Sociala faktorer (9 st. frågor) t ex: " Kamratandan är god bland kollegor?". Karriärmöjligheter (7 st. frågor) t ex: "finns det utbildningsmöjligheter och utvecklingsmöjligheter?". Arbetsbelastning (15 st. frågor) t ex: " de långa passen på 7–8 h i rad på bana är för stressande och ansträngande?". Ledning & styrning (6 st. frågor) t ex: " Ledning har tid för individen?". Dessa områden och frågorna har plockats ut för att passa studien och för att kunna mäta vilka stressorer som är svårast för en tennistränare. Enkäten hade 37 frågor/påståenden, både positiva och negativa, där de skulle ringa in på enkäten mellan 1–7, 1 håller inte med alls, 7 håller med väldigt mycket. Det fanns möjlighet efter frågorna för övriga synpunkter på formuläret.

*Proceduren*, experimentledaren informerade noggrant deltagarna hur studien går till, informerades om syftet och metoden, och gavs råd, att läsa och förstå påståendet, om det är positivt eller negativt, så att de tänker rätt. De fick god tid på sig, de svarade inom 15–20 minuter, studien utfördes en gång. För att kontrollera studien ombads deltagarna både skriftligen och muntligen att inte berätta för någon annan deltagare om vilka skrivinstruktioner de fått, och att undersökningen var anonym. Försökspersonerna fick ställa frågor om formuläret efter att deltagarna slutfört det. Deltagarna fick ett paket med bollar som tack för hjälpen.

**Metodens reliabilitet.** Hög reliabilitet kräver att testet är väl beprövat. Vid ett test på samma person vid två närliggande tillfällen ska resultatet vara detsamma, förutsatt att inget har förändrats under tiden mellan de två tillfällena (Hassmén & Hassmén, 2008). Enkäten som användes i denna studie har inte använts i tidigare studier och därmed har dess reliabilitet inte testats.

Reliabilitet avser att se till forskningsresultatets tillförlitlighet, noggrannhet och stabilitet. Låg reliabilitet hos mätinstrument innebär även låg validitet, dock innebär inte hög reliabilitet att

validiteten är hög. Sammanfattningen av detta är att reliabiliteten kan vara hög men sakna validitet (Ejvegård, 2003). Förklaringen till detta enligt Bell (2000) är att en fråga kan ge liknande svar, dock behöver den frågan inte mäta det skall mätas.

För att under sökningsmetoden, testet, parametern, mätinstrumentet och måttet skall vara användbart och lämpligt, krävs det att denne är reliabel och valid. Uppfylls inte dessa två krav har inte forskningsresultatet något vetenskapligt värde enligt Ejvegård (2003).

Studien har en tydlig urvalsgrupp som dock kan skifta från år till år. Om testet skulle göras fem år senare på samma urvalsgrupp så finns det en möjlighet att det är helt nya individer som deltar. Dessa nya individer befinner sig också i samma situation som de tidigare tränarna.

**Metodens validitet.** För att få högvaliditet krävs det att den mätmetod som används mäter det som avses att mäta (Hassmén & Hassmén, 2008), studiens giltighet, det vill säga om studien lyckats fånga det begrepp eller fenomen som är av intresse för studien. Validiteten är beroende av vad som mäts och om det är utklarat i frågeställningen (Holme & Solvang, 1997). Enkäten är inte väl beprövad och har inte använts i andra studier, därför kan validiteten anses vara relativt låg men då frågorna relevanta utifrån Conte & Landys (2013) forskning har studien dock en högre validitet. Validiteten i studien kan ses som låg då antalet respondenter är begränsat. Enligt Aron, Coups & Aron (2013) så ska det finnas ca 300 deltagare för att uppnå en statistisk power på 80 %.

Deltagandet är hundraprocentigt på den målpopulation som avses. Det skulle annars vara urvalsgruppen som kan ifrågasättas samtidigt som det är svårt att bredda urvalet utan att ta in andra variabler som kultur (annat land) etc. Det finns också begränsat med stora tennisklubbar i Skåne. Därmed finns det också begränsat med heltidsarbetande tennistränare. Skillnaden på arbetstid på bana som heltidstränare och för en tränare som bara har enstaka timmar, t ex 2 h/dag, är en faktor som är viktig för studien. Enligt Näswall, Hellgren & Sverke (2008) så kan en vanlig orsak till stress i arbetet vara kvantitativ överbelastning, dvs att en person har för mycket att göra i förhållande till den tid som är utsatt för att genomföra arbetet.

**Etiska överväganden.** Forskningskravet kallas det krav som säger att samhället och dess medlemmar har ett berättigat krav på att forskning bedrivs, det innebär att den håller hög kvalitet och riktas mot väsentliga frågor. Det finns också ett krav som säger att individer inte får utsättas för varken psykiska eller fysiska skador, inte heller kränkning eller förödmjukelse. Det kravet kallas individskyddskravet, vilket också är den självklara utgångspunkten för forskningsetiska överväganden.

Enligt Vetenskapsrådet (2016) finns det etiska aspekter att tänka på vid studier på människor. Det finns framför allt fyra grundläggande etiska aspekter:

*Informationskravet:* Innebär att deltagarna ska vara väl informerade om studiens syfte, att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta när de vill.

*Samtyckeskravet:* Innebär att deltagarna deltar på egen vilja.

*Konfidentialitetskravet:* Alla deltagare ska behandlas med konfidentialitet och information om deltagarna ska förvaras på säkert ställe utan tillgång för obehöriga.

*Nyttjandekravet:* Forskningen ska enbart användas i forskningssyfte och inte nyttjas för kommersiellt bruk.

Alla deltagare i studien informerades om vilken typ av data som samlades in vid insamlingstillfället. Deltagarna valde frivilligt att svara på enkäterna och gav sin tillåtelse att använda svaren i forskningssyfte.

Studien genomfördes öppen vilket innebär att deltagarna blev informerade om syftet med studien innan de valde om de ville medverka eller inte. Deltagarna informerades skriftligen om att medverkan i undersökningen var frivillig, att de var anonyma och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan utan att behöva ange någon förklaring. Inga namn skrevs på frågeformulären för att säkra att anonymiteten skulle bevaras. Deltagarna gavs möjlighet att anteckna en mejladress för att kunna kontakta experimentledaren vid eventuella frågor eller om intresse fanns för att ta del av den slutgiltiga rapporten.

## Resultat

Undersökningsmaterialet har sammanställts i SPSS. Samtliga 32 deltagares resultat räknas in i sammanställningen.

### Tabell 1.

*Medelvärden, standardavvikelser och spridning för de fyra stora stressorergrupperna för hela urvalet.*

	<b>Sociala faktorer</b>	<b>Ledning och struktur</b>	<b>Karriärmöjligheter</b>	<b>Arbetsbelastning</b>
<b>Medelvärde</b>	3,29	5,75	5,55	5,21
<b>Standardavvikelse</b>	1,76	1,67	1,67	1,75
<b>Range</b>	1–7	1–7	1–7	1–7

**Tabell 2.**

*Medelvärden, standardavvikelser och spridning för de tio viktigaste stressorerna.*

<b>Fråga</b>	<b>Medelvärde</b>	<b>Standardavvikelse</b>	<b>Range</b>
<b>S-Känner du att de sociala kraven från elever, föräldrar och ledning är för höga?</b>	5,65	1,45	7-3
<b>L-Är ledning lyhörd för dina idéer?</b>	6,34	1,22	7-2
<b>L-Får ej vara delaktig i viktiga beslut?</b>	5,75	1,85	7-2
<b>L-Ledning har tid för individen?</b>	6,00	1,34	7-3
<b>K-Marknadsmässig och rimlig lön</b>	6,22	1,54	6-1
<b>K-Räcker lönen till att försörja en familj?</b>	6,31	1,31	6-1
<b>K-Kan man arbeta hela karriären som tennistränare?</b>	5,72	0,96	5-1
<b>A-De långa passen på 7-8 h i rad på bana är stressande och ansträngande?</b>	6,53	0,76	7-4
<b>A-Dåliga arbetstider på kvällar och helger</b>	6,53	1,16	7-2
<b>A-Påverkar arbetstiderna privatlivet?</b>	6,50	1,22	7-1

Syftet med studien var att undersöka vilka stressorer var svårast för en tennistränare att hantera. Från början fanns det 12 stressorer som kortats ner till fyra stora grupper. Av 37 frågor på enkäten har frågorna fördelats så här som framgår av tabell ett, Sociala faktorer (9 frågor, 1,8,15,25,26,29,30,35,36) denna gruppen hade minst svåraste stressorer med ett medelvärde på 3,29 av 7, studien visar att de sociala faktorerna är inte så stressande som de andra grupperna. Det beror på att det var mycket positivt med trevliga kollegor, uppskattning från elever och jobba med sitt intresse. Arbetsbelastning (15 frågor, 2,4,5,11,12,14,20,21, 22, 23,24,27,31,32,33) medelvärde 5,21 av 7, det höga medelvärdet beror på dåliga arbetstider, långa arbetspass utan vila och återhämtning samt lite tid för familjen. Karriärmöjligheter (7 frågor, 3,6,17,18,28,34,37) medelvärde 5,55 av 7, det höga medelvärdet beror på minimal lön, inga utvecklingsmöjligheter. Ledning (6 frågor, 7, 9,10, 13,16,19) medelvärde 5,75 av 7, denna gruppen hade de svåraste stressorerna, det beror på ledning har ej tid för individen, inte lyhörd för idéer och får ej vara delaktig i beslut. Standardavvikelsen var inte stor, range var mellan 1-7.



I tabell två visar studien de 10 viktigaste stressorerna, en på Sociala faktorer: Känner du att de sociala kraven från elever, föräldrar och ledning är för höga, medelvärde 5,65 av 7. Tre stycken på ledning: Är ledningen lyhörd för dina idéer, medelvärde 6,34 av 7. Får ej vara delaktig i viktiga beslut, medelvärde 5,75 av 7. Ledningen har tid för individen, 6,0 av 7. Tre stycken på Karriärmöjligheter: Marknadsmässig och rimlig lön, medelvärde 6,22 av 7, Räcker lönen till att försörja en familj, medelvärde 6,31 av 7. Kan man arbeta hela karriären som tennistränare, medelvärde 5,72 av 7. Tre stycken på arbetsbelastning, De långa passen på 7–8 timmar i rad på bana är stressande, medelvärde 6,53 av 7. Dåliga arbetstider på kvällar och helger, medelvärde 6,53 av 7. Påverkar arbetstiderna privatlivet, medelvärde 6,5 av 7.

I studien har PCA använts för att se om frågorna hamnar i grupper, så kallade faktorer eller komponenter. Frågor som ligger i samma komponent har oftast hög korrelation som anger styrkan och riktningen av ett samband av två eller flera variabler (Aron, Coups & Aron 2014). Detta betyder att sannolikheten för att personen kommer svara på samma sätt på frågorna i samma grupp är högre. Undersökningen i PCA är framförallt intresserad av resultatet i "Den förklarade totala variansen" och "Den roterade komponentsmatrisen".

I "Den förklarade totala variansen", Tabell 3, är det intressant att titta i kolumnen under "Första totala Eigenvärden". Här kan man se varje komponents/grupps eigenvärden. Generellt anses en komponent/grupp som har ett eigenvärden högre än 1 vara en meningsfull grupp. För att veta huruvida komponenten är betydelsefull måste man dock kolla kolumnen "Första Eigenvärden - % av skillnaden". En betydelsefull komponent har ett eigenvärden högre än 1 och förklarar en stor del av variansen. En komponent kan ha ett eigenvärden högre än 1 men förklara en sådan liten del av variansen att den kanske är betydelselös. I tabellen "Den förklarade totala variansen" var det av 37 komponenter ett stort glapp från 4:e komponenten, 10,78 till 5:e 5,8. Den roterande komponentsmatrisen som beskriver till vilken grad olika frågor laddar på olika komponenter beräknades därmed endast på 4 komponenter.

### Tabell 3.

*Eigenvärden och total varians förklarad för de tio första komponenterna i PCA.*

Komponent	Eigenvärden		
	Total	% av variansen	Kumulativ %
1	10,95	29,60	29,60
2	5,90	15,95	45,55
3	4,03	10,88	56,43
4	3,99	10,78	67,21
5	2,17	5,85	73,06
6	1,97	5,34	78,40
7	1,59	4,29	82,69
8	1,22	3,31	86,00
9	1,01	2,73	88,72
10	0,85	2,30	91,02

Studien visar för hur många grupper/komponenter som är betydelsefulla kan ses i "Den roterade komponentsmatrisen", Tabell 4 och vilka frågor som till stor del tillhör en grupp (har en hög korrelation i kolumnen som motsvarar den gruppen) eller som inte alls tillhör en grupp (har ett negativt korrelerad i kolumnen som motsvarar den gruppen). En fråga kan tillhöra fler grupper i varierande grad.

I "Den roterade komponentsmatrisen" finns alltså fyra grupper, de kallas A, B, C, D. De 37 frågorna läggs in i dessa fyra grupper, studien jämför med de fyra grupper av stressorer som gjorts i enkäten. Vissa frågor ingår i en grupp till, den bokstaven (gruppen i parentes bredvid, det skrivs också i parentes bredvid, vilken grupp de 37 frågorna ingick i de fyra grupperna): 1: Sociala faktorer, 2: Karriärmöjligheter, 3: Arbetsbelastning, 4: Ledning & Styrning.

I grupp A har följande frågor lagt sig: 3, 7,10,17,18,19, 23, 24, 28, 34. Det är 5 på Karriär, 3 på Arbetsbelastning och 3 på Ledning. Det var svårt i studien att sortera in stressorerna i de fyra grupperna. Stressorerna kunde tillhöra två olika grupper. Varför har det kommit 3 från Arbetsbelastning i A tillsammans med 5 stycken från Karriär? 17: marknadsmässig lön kan så klart också tillhöra Karriär. Vila och återhämtning ingår också i planering och det kan behövas för att lyckas i Karriären. Varför tre från Ledning? Ledning lyhörd för idéer, ja kan också tillhöra karriär om man ska avancera. Uppskattning från ledning, kan man också se ett mönster om man ska göra karriär. Ledning tid för individ, ja ska man utvecklas och avancera kan man se att det tillhör gruppen också.

I grupp B har följande frågor lagt sig: 19(A)(4), 24(A)(3), 3(A)(2), 15(1), 12(3), 29(1). De tre första var också i A-gruppen, lön, tid till planering, dra nytta av kompetens. De andra tre är förolämpning, redskap för bra arbete och konflikter, de kan också höra ihop de är alla från arbetsplatsen.

I grupp C har lagt sig: 16(4), 31(D)(3), 36(1), 21(D)(3), 1(1), 26(1), 30(1), 20(3). Här var det lite blandat, men jag kan se att frågorna beskriver hur det är på arbetsplatsen. 36: glädje, 20: monotont, 31: dåliga arbetstider, 16: ej delaktig i beslut, 30: kamratandan stor, 26: sociala krav höga, 1: jobba med sin hobby, 21: det var inte så mycket administrativt arbete.

Grupp D: endast två stycken 31(C)(3), 21(C)(3). Dåliga arbetstider och administrativt arbete passar tillsammans.

**Tabell 4.**

*Den roterade komponentsmatrisen för de fyra första komponenterna i PCA.*

	Komponent			
	1	2	3	4
Fråga 17	0,889			
Fråga 13	-0,879	0,322		
Fråga 9	-0,827	0,333		
Fråga 19	0,821	0,352		
Fråga 18	0,803			
Fråga 16	-0,782		0,308	-0,306
Fråga 7	0,773			
Fråga 10	0,741			
Fråga 2	-0,738			
Fråga 23	0,733			-0,312
Fråga 27	-0,671			
Fråga 24	0,637	0,355		
Fråga 34	0,602		-0,399	
Fråga 3	0,545	0,538		-0,343
Fråga 37	0,505	-0,300	-0,353	
Fråga 31	-0,456		0,454	0,377
Fråga 28	0,452			-0,417
Fråga 35		-0,907		
Fråga 15		0,865		
Fråga 12		0,719		-0,311
Fråga 22		-0,696	-0,476	
Fråga 36		-0,683	0,405	
Fråga 21		0,657	0,425	0,339
Fråga 1		-0,652	0,373	
Fråga 25			-0,859	
Fråga 26	-0,350		0,736	
Fråga 30			0,690	-0,350
Fråga 20	-0,544		0,629	
Fråga 8	-0,408		-0,597	
Fråga 29		0,549	-0,584	
Fråga 14			-0,477	
Fråga 11				0,827
Fråga 5				0,718
Fråga 32			0,403	0,680
Fråga 4		0,305		0,661
Fråga 6				0,635
Fråga 33	-0,394		0,445	0,603

Sammanfattningsvis, grupperna av stressorer och data från SPSS jämfört med grupperna som studien gjort är relativt lika. Den ena hälften av stressorerna som SPSS gör är det samma som studien visar på. Den andra hälften tillhör en annan av de fyra grupperna som studien också skissade på. Varför är

det så, det kan man resonera om, det finns nog inget rätt eller fel, det är nyansskillnader var i vilka grupper man vill lägga stressorerna. Tycker man inte till exempel om ledningen tycker man kanske inte om sin lön och som sagt har man svarat negativt på en del frågor är det stor chans att man svarar på samma sätt på liknande frågor.

Slutligen så genomfördes även i studien en "One-way Anova", Tabell 5, på de fyra grupperna (Sociala faktorer, Karriärmöjligheter, Arbetsbelastning, Ledning & Styrning), det används då man jämför två eller flera grupper, studien hade fyra grupper som är: sociala faktorer, arbetsbelastning, karriärmöjligheter och ledning & styrning. Man jämför för att se om skillnader i medelvärde för olika variabler är statistiskt signifikant mellan dessa grupper. Det visade sig att på Karriärmöjligheter fanns det statistiskt signifikant skillnad, 0,009.

**Tabell 5.**

*Resultaten från en ANOVA, som jämför de fyra stora stressorergrupperna mellan de fyra tennisklubbarna.*

		<b>Summan av kvadraten</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Sociala faktorer</b>	Mellan grupper	0,06	3	0,22	0,88
	Inom grupper	2,73	28		
	Total	2,79	31		
<b>Karriärmöjligheter</b>	Mellan grupper	7,29	3	4,69	0,009
	Inom grupper	14,51	28		
	Total	21,80	31		
<b>Arbetsbelastning</b>	Mellan grupper	0,43	3	0,56	0,66
	Inom grupper	7,21	28		
	Total	7,65	31		
<b>Ledning &amp; styrning</b>	Mellan grupper	1,96	3	2,66	0,07
	Inom grupper	6,89	28		
	Total	8,85	31		

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka vilka stressorer som är svårast att hantera för tennistränare. Från början fanns det 12 stressorer som samlats till fyra stora grupper. Av de 37 frågorna på enkäten har frågorna fördelats så här: Sociala faktorer (9 frågor), Karriärmöjligheter (7 frågor), Arbetsbelastning (15 frågor), Ledning (6 frågor). Efter de 37 frågorna på enkäten fanns det möjlighet för deltagarna att fylla i: övriga synpunkter.

I studien framkom att bland stressorerna: i gruppen Sociala faktorer var deltagarna mest positiva pga. att det fanns mycket positivt med att arbeta som tennistränare, man får syssla med sitt intresse och ofta trevliga miljöer att arbeta i (inte minst utomhus). Trevliga kollegor, som var stöttande, aldrig konflikter med kollegor, bra att bolla med i svåra situationer då man "sitter i samma båt" samt att det finns uppskattning från elever och mycket glädje. Detta bekräftas av Frankenhaeuser: Individens hälsa och omgivning (Frankenhaeuser, 1997) hon kallar detta i sin modell för omgivningens skydd: skydd från familjen, skydd från kamrater och kollegor i stressade situationer men även det allmänna sociala stöd som ger arbetet betydelse. Det framkom i studien att hälften av tränarna har partner som ger stöd och uppmuntran, dock lever hälften ensam och får inget stöd från familjen. Socialt isolerad har visat sig vara en fara för en människas välbefinnande menar (Uchino et al.1996). Van Veldhoven & Beijer (2012) menar i sin teori att socialt stöd är närvaron och förväntningarna av att stöd och hjälp kommer att finnas om individen behöver detta för att klara fysiska och psykiska problem. Cohen (2004) bekräftar att emotionellt stöd anses vara det viktigaste stödet för individens välbefinnande, inte bara i arbetslivet utan även från familjer och partners, vilket har visat motverka stress och hög arbetsbelastning. Det framkom på frågan: Är de sociala kraven från elever, föräldrar och ledning för höga? Att deltagarna i medelvärde svarat 6 av 7. Det framkom i studien att tränarna känner sig pressade med 6–8 elever per timme, oavsett om tränaren jobbar med nybörjare(breddspelare) som inte kan spela alls. Tränaren som tränar elitspelare, där hen har 30 spelare, finns det förväntningar från spelare och föräldrar att de ska bli "nya Björn Borg". Föräldrarna kan skicka 4 mail om dagen och vill ha feedback. Det blir resor med matcher och coaching, varje vecka, arbetet tar aldrig slut, förväntningarna och kraven är enorma. Ledningen har höga krav, tränaren har ständigt ögonen på sig, ska alltid vara alert och social på banan och tillgänglig 24/7, att inte alltid vara tillgänglig är uteslutet. Detta bekräftas av Frankenhaeuser, (1997); Karasek& Theorell (1990) om förväntningarna och kraven från omgivningen inte stämmer överens(balans) med individens egna förmågor och behov leder det till stress och i längden till utmattning.

När det kommer till stressorgrupp: Karriärmöjligheter så visar undersökningen att deltagarna är mycket negativa. De tre svåraste frågorna och där snittsvaren var över 6 av 7(sämst): (1) räcker lönen till att försörja en familj, (2) marknadsmässig och rimlig lön, (3) är det möjligt att arbeta hela karriären som tränare. Vidare visar studien att möjlighet till (4) befordran och om man (5) kan dra nytta av kompetens och färdigheter är i stort obefintlig. Till detta var (6) anställningstryggheten och (7) utbildning och utvecklingsmöjligheter likaså obefintlig. Det visar sig i undersökningen att de som har anställning har marginellt mer pengar än en arbetslös (de som får bidrag från arbetslöshetskassan), många har bara betalt per timme, med ännu sämre ersättning. Detta gör att man tvingas försöka jobba alltid, i första hand med tennis annars med andra jobb för att klara livhanken. Deltagarna trodde heller inte att man kan jobba som tränare hela livet, då får man förr eller senare byta arbete.

Varför stannar då tränarna? I första hand är det nog intresset, men förklaringen kan också vara den höga arbetslösheten och det finns inga andra alternativ. Det beror också på dålig utbildning/erfarenhet av något annat plus att många stannat för länge och därför får svårt att hitta något annat. Detta passar väl in på teorierna om stressorer som studien visar.

Negativ stress uppstår när vår kapacitet och situationens krav kommer i obalans. Viloperioder är få pga. att lönen är låg och tränaren måste jobba mycket för att tjäna in en bra lön samt att tränaren alltid ska vara tillgänglig. Timanställning innebär ingen betald semester, alltså ingen återhämtning alls och det leder till minskad prestationsförmåga och tär på kroppens resurser och krafter. På sikt kan det leda till utbrändhet då individens resurser inte räcker till för att möta omgivningen krav (Näswall et al.2010). Förklaringar som i detta fallet till arbetsrelaterad stress är till exempel stora krav i kombination med brist på kontroll över arbetet (lönen räcker inte till) rollotydlighet och rollbelastning samt ökad tidspress och antal arbetsuppgifter. Dessutom vanlig orsak till stress i arbetet kan vara kvantitativ överbelastning, otrygghet dålig anställningstrygghet (Näswall, 2008). Vidare stämmer studien in på vad Lazarus, 1993) nämner i sin studie, ytterligare stressorer som belastningsfaktorer: monotont arbete, oregelbundna arbetstider, inga möjligheter att avancera och använda sina färdigheter.

I studien framkommer att tränarna känner att först så räcker inte lönen till, de får ångest, känner sig otrygga i sin arbetssituation, man har inte råd att försörja familjen, ingen motivation och att det syns ingen lösning på sikt heller. Måste alltid arbeta, dessutom alltid när andra är lediga, kvällar och helger. Tränarna har svarat att man inte kan arbeta hela livet med detta, kroppen slits ut, rygg, armbåge, axlar, knän plus mental utmattning efter att ha jobbat i tiotals år. Tränarna menar att det finns ingen motivation för utveckling, utbildning för att komma vidare, kan inte dra nytta av sin kompetens, bli omotiverad, ingen stimulans och värsta är anställningstryggheten.

För att klara situationen krävs först emotionsbaserad copingstrategi, söka emotionellt stöd, ventilera, vända känslorna till något positivt, gilla läget. Men på sikt måste problemfokuserad coping till, ändra problemet, planera om schema, löneförhandla och skaffa fast anställning med bra betalt annars byta jobb (Näswall, 2008).

Arbetsbelastningens starkaste stressorer för tränarna var långa pass på 7–8 timmar utan paus. Över 6,2 av 7 var resultatet av medelvärdet i undersökningen. Tränarna svarade 6 av 7 på monotont arbete och 6 av 7 svarade också att de hade ingen avsatt tid för vila eller återhämtning. Detta går hand i hand med teorierna bl.a. i Kaufmann & Kaufmanns teori, (1998) menar att det i längden är ohållbart att jobba 60 timmar i veckan även om man älskar sitt jobb. Det som spelar roll hur länge man orkar arbeta under stress är arbetets uppläggning, ledning, erfarenhet, genetik samt hur man mår både psykiskt och fysiskt.

Blir påfrestningarna för stora under en lång tid, så uppkommer, så småningom den negativa stressen, ingen återhämtning och konsekvensen kan bli utmattningssyndrom (Kaufmann & Kaufmann,1998). Deltagarna i undersökningen svarade att det var mycket dåliga arbetstider på kvällar och helger, arbetet påverkar privatlivet, de hade över 6,5 i medelvärde av 7 på dessa två frågorna. Detta stämmer in på Lazarus (1993) följande stressorer: stor arbetsmängd-högt arbetstempo, höga krav emotionellt, brist på inflytande över egna arbetssituationen, oregelbundna arbetstider, ingen återhämtning. Detta passar in på Frankenhausers (1997) modell: Individens hälsa och omgivningens krav: Om det råder jämvikt mellan kraven och den egna kapaciteten känns utmaningarna stimulerande och den positiva stressen kan erhållas. Om kraven är alltför höga, kan stressen bli outhärdligt. Undersökningen visar att det kan leda till utmattningssyndrom (Näswall, 2010).

Studien visar att tränarna måste ha bra karaktärsdrag, detta bekräftar Näswalls (2010) teori om att bra *självkänsla* driver en till bättre tankesätt och mer framgångsrik coping. Att även ha ett starkt självförtroende kan hjälpa en individ att bemöta olika stressorer. När andra ser negativt ser optimisten möjliga positiva konsekvenser. Hur stress upplevs är i största grad är individberoende, enligt Näswall. De personer med intern *locus of control* upplever mindre stress eftersom de upplever

att de kan kontrollera situationen, detta är positivt när man kan hantera stress och då är det motiverande och lugnande att känna att om man anstränger sig så har man möjligheten att påverka (Näswall). *Hardiness* leder till mer engagemang och gör det lättare att gå vidare och lämna stressfulla situationer bakom sig. Kanske har framgångsrika tennisspelare/tränare bättre förutsättningar att klara detta svåra arbetsprogram, det hjälper säkert att hen har stort intresse och hjärta för arbetet.

Studien visar att arbetstiderna är långa och deltagarna lider och trivs inte alls med detta. Detta bekräftar Lökke & Madsens (2014) teori att när balansen rubbas mellan arbetsliv och privatliv kallas det inom psykologin för Work-Family-Conflict och Family-Work-Conflict. Varje person har begränsad energi och tiden räcker inte alltid till både arbetsliv och privatliv. Det kan även vara organisatoriska problem som t ex att få ihop logistiken med familjens behov. Dessa faktorerna kan leda till utmattningssyndrom (Hassmén et al.2012). Studien visar sig att en tränare måste ha en ytterst förstående familj.

I Karasek och Theorells (1990) tvådimensionell modell visar undersökningen att tennistränare stämmer väl in på *Spända arbeten*: det innebär att kraven på de anställda är höga men att de har en låg kontroll över vad de får göra. Detta innebär en avsaknad av kreativitet, inlärningsmöjligheter och egen kontroll medan det krävs att de anställda arbetar snabbt, hårt och under tidspress ex. också sjuksköterska.

I Olusogas (2009) och Gerrevall & Hageskog (2011) studie visar att coacherna får allt mer administrativa uppgifter som tar mycket tid. I motsats till Olusogas, Gerrevall & Hageskogs studie visade denna studien att deltagarna inte upplevde detta utan det visade sig att de tränare som jobbar med elitspelare hade mer administrativt arbete Detta kan medföra stress som t ex mycket mail dagligen, stress med laguttagningar, stress med många spelare som vill vara med i de bästa grupperna eller de näst bästa (finns tre nivåer) mycket svårt för vissa tränare och alltid missnöje. Det finns inte så många tränare som jobbar med elit och det finns administrativ personal på klubbarna som avlastar tränarna med detta.

Deltagarna i studien tycker att det fattas tid för planering, detta tar Lazarus (1993) upp i sin teori, det är viktigt för att motverka stress att ha struktur, kontroll och god planering.

Deltagarna tar upp att det är en bullrig miljö, kan bli högt ljud och mycket skrik (dålig akustik) då det spelas tennis på 10 banor samtidigt. Men det finns också många fina klubbar, inte minst utomhus, då kan det vara ljuvligt att arbeta med tennis menar deltagarna, en fin sommardag, mycket social interaktion och resor till klubbar utomlands.

Fletcher och Scott (2009) skriver i en review-artikel att tränare verkar i en oavbrutet förändrande och komplex miljö som i sin tur sätter stor press på dem. Oberoende om de är verksamma inom bredd- eller elitidrotten, tjänar pengar på det eller verkar ideellt ställs olika krav på en tränare.

Detta tar också Gerrevall & Hageskog (2011) upp. Det handlar ofta om både breddverksamhet och elit, med krav från arbetsgivare, spelare och föräldrar kan förväntningarna på kompetensleda till stressfull tillvaro, de komplexa kraven förutsätter en gedigen kompetens.

Det framkommer också i studien att deltagarna upplever att de måste agera olika roller. Det blir därmed oklara roller för vad som behöver göras. Tränarna känner att de måste vara tillgängliga hela dygnet alla dagar i veckan, återhämtningen är obefintlig.

Det framkommer både i Olusogas (2009) och i denna studien att tränarna har känslan att de inte har tid att ta hand om talangerna och tillfredsställa deras krav utan får lägga fokus på gruppen eller laget.

Avsaknad av professionalitet och engagemang hos spelare är en annan orsak till stress (Levy et al. 2009; Olusoga et al. 2009). Att erfara att spelare är motiverade och vill utvecklas skapar större möjligheter hos coacher att uppnå lagets mål. Saknar spelarna motivation så minskar coachens upplevda känsla att kunna hantera de krav som ställs. Studien visade att tränarna tycker det är besvärligt med omotiverade spelare som förstör för sig själva och för andra. Vissa elever kommer för sent ofta. Studien visar att 95% sköter sig utmärkt och att det är en liten del som förstör.

Enligt en studie av Levy (et al 2009) var det av stor vikt att hålla kvar en bra relation till sina spelare, detta är viktigt för att kunna hantera den stressade situationen. Två andra centrala faktorer var en öppen kommunikation inom organisationen och att vara väl strukturerad. Det visade studien också, det var stora problem med organisationen, studien utvecklar detta i nästa avsnitt Ledarskap.

I Olusogas studie beskrev sig coacher som isolerade från andra och brist på socialt stöd. Avsaknad av sammanhållning inom organisationen är också en faktor som framkallar stress hos coacher. Stressen uppkommer när det uppstår konflikter inom tränarstaben eller mellan coacher och spelare samt när coacher känner bristande förtroende från hela organisationen. Viktigast är stödet till andra coacher, anledningen är att kunna diskutera situationer och upplevelser som kan skapa stress för att gemensamt komma fram till lösningar. I studien var det inga konflikter och coacherna kom mycket bra överens, de tyckte också det var viktigt att stötta varandra och bolla idéer. Som studien tagit upp tidigare tar också Olusoga et al 2009; Levy et al 2009 upp det sociala stödet från familjen och från vänner som en viktig del i stresshanteringen.

Den sista gruppen stressorer Ledning & styrning var den faktor i studien som deltagarna hade störst svårighet med.

Ledaren har enormt stor nytta av att ha en stor utbytesrelation med underordnande. Engagemang från underordnande är en förutsättning för att arbetet ska kunna utföras när uppgifterna kräver initiativförmåga och avsevärda arbetsinsatser.

I LMX-teorin betonas att ledaren erbjuder underordnad som är kompetent och pålitlig större ansvar och förmånliga utbyten. Hen återgäldar förtroendet med lojalitet, samarbetsvilja och engagemang. Ledaren förbättrar relationen med hänsynstagande och stödjande som beskrivs i målvägsteorin. Det är viktigt med ledarens integritet som är ärlighet och pålitlighet. (Yukl, 2012).

Deltagande ledarskap innebär; konsultation, medbestämmande, delegering. Möjliga fördelar; kvalitén på besluten och förankrade beslut, hög acceptans, deltagarna nöjda med utgången och utvecklas. Delegation; ansvar och befogenheter ger bättre beslut, ökad motivation och engagemang, ökad arbetstillfredsställelse och tids effektivt.

Empowerment innebär; individens känsla av meningsfullhet, självbestämmanderätt, egenförmåga, inflytande. Utfallet påverkas av organisationen och ledarskapet, arbetets natur och individens behov och värderingar. En bra och effektiv ledare har kunskap, emotionell mogenhet, personligt mod, lyssnar, delegerar och kommunicerar. Yukl (2012). Studien visar att tränarna har svarat mycket negativt på ledarskapet. På frågan: är ledningen lyhörd för dina idéer, svaret negativt 6,3 av 7, ledningen har tid för individen, negativt 6 av 7. Ytterligare fyra svar negativt 6 av 7, får ej vara delaktig i beslut, otillräckligt stöd från överordnade, får ingen uppskattning och beröm för väl utfört arbete samt svårighet att komma överens med överordnad.

Utbytet i LMX-teorin att ge ansvar till tränaren som ger engagemang och är en förutsättning för bra arbete när uppgifterna kräver initiativförmåga och avsevärda arbetsinsatser går helt förlorad visar studien.



Deltagande ledarskap är konsultation, medbestämmande och delegering, ger förankrade beslut, hög acceptans, deltagarna nöjda och utvecklas. Det här saknas enligt studien helt och hållet, vilket är ytterst negativt, ger missnöje, stress, dålig stämning och lågt engagemang.

Empowerment; känsla av meningsfullhet, självbestämmande, egenförmåga och inflytande. Det här saknas också helt och hållet och leder till dålig motivation, ingen uppskattning, blir inte sedd och kan inte utvecklas vidare.

En bra ledare lyssnar, delegerar och kommunicerar, detta saknas fullständigt, mycket negativt. Yukl (2012) beskriver det auktoritära ledarskapet som ledare fattar alla beslut och gruppmedlemmarna inflytande är starkt begränsat. Verkar vara fallet i studien. En demokratisk ledare väljer istället att presentera sina idéer för gruppen för att sedan låta gruppen vara med och fatta beslutet (Hassmén, 2010) inte fallet i denna studie.

Bristande ledar- och medarbetarrelationer är en av de källorna till stress inom organisationer (Skakon et al, 2010). Kunde tränarna i större utsträckning vara med och bestämma och påverka sin arbetsmiljö leder detta enligt Levy et al. (2009) till att de känner en större frihet. Att känna en hög kontroll över att kunna påverka sin arbetsmiljö är enligt Karasek och Theorell (1990) och Lazarus och Folkman (1984) viktigt inte bara för att minska stress utan även för att höja kvaliteten på sitt arbete. Bristen på kontroll är den starkaste källan till stress (Karasek & Theorell). Detta påverkar inte enbart den upplevda stressen utan arbetseffektiviteten försämras.

Yukl (2012) skriver i sin bok, narcissism är en personlighetsstörning med flera egenskaper som kan relateras till effektivt ledarskap. Individer med föräldrar som varit känslomässigt kalla och avvisande har svårt att förlita sig på någons kärlek eller lojalitet. I ett försök att kompensera denna inre ensamhet och rädsla vänder narcissister i stället uppmärksamheten mot sig själva och blir fullt upptagna med att bevisa makt, status och kontroll. Eftersom de är upptagna med att bekräfta egna egot känner narcissister inte någon empati och bryr sig inte heller om andra personers känslor och behov (Yukl, 2012). Även om narcissism kan passa in på en del ledare visar studien att så är inte fallet utan snarare en ledare med stark prestationsorientering, realistiska mål, utvecklande handlingsplaner, hittar vägar att komma förbi hinder, organiserar arbetet effektivt och framhäver prestation i samtal med andra (Yukl, 2012).

I studien framkommer positiva resultat. Klubbarna går bra och växer enormt samt har stora framgångar resultatmässigt både i individuella prestationer och i lag. Tränarna får vara med om generösa och trevliga kickoffer, de får rikligt med tennisrack och skor och kläder. Ledarna är inte arroganta utan är oftast trevliga och ödmjuka. Stämningen på klubben och mellan kollegor är mycket bra. Studien visar att tränarna glömmer bort att det är många faktorer som är bra.

Varför är tränarna trots detta så negativa när det kommer till ledarskap och negativa till arbetsbelastning och delvis karriär. Är det dagens samhälle, stressigt och var och en tänker på sig själva? Ledarna själva uttalar sig att tränarna är de viktigaste som klubbarna ska satsa på i första hand. Det verkar som att ledarna har svårt att sätta sig in i hur tränarna har det och hur de känner, trots att ledarna själva varit tränare i samma situation. Det kan nog delvis förklaras av att föreningar har begränsad ekonomi, att betala löner, saknas mer personal, men det saknas kanske pengar för mer? (Lökke & Madsen, 2014; Skakon et al. 2010).

Det har framkommit i studien att en Coachmanager skulle vara optimalt, det vill säga en person som jobbar mellan ledningen och tränarna och vågar föra tränarnas talan och förhandlar mot ledningen.

## Metoddiskussion

Vad var för och nackdelar med metoden i studien, vad kunde gjorts bättre? Deltagarna bestod av tennistränare, de arbetade med bredd och elit eller endera av det, 20–55 år, 8 stycken vardera från de 4 största klubbarna i Skåne (32 stycken). Två kvinnor och trettio män.

Skulle studien undersökt bara elit eller bara bredd? Bara kvinnor eller män? Valdes rätt ålder? Valdes rätt klubbar? Skulle det valts klubbar från andra distrikt? Större klubbar? Skulle studien tagit med betydligt mer deltagare ca 300 stycken och hade blivit bättre statistiskt? Skulle studien valt andra länder och kulturer? Studien gjorde ett bekvämlighetsurval. Skulle studien ha gjort ett massutskick istället och fått mer respons och större spridning?

Spelar det någon roll hur mycket de jobbar, ja de som jobbar endast någon timme per vecka under kortare period känner inte alls samma stress, arbetsbelastning eller problem med ledning. Spelar det roll hur många elever tränarna har eller hur stor staden är eller tidigare livserfarenheter?

Bekvämlighetsurval minskar den externa validiteten. Att deltagarna kom från samma distrikt väcker frågor om hur representativt urvalet var och möjligheten till generalisering av studiens resultat (Hassmén & Hassmén, 2008).

Ett metodproblem är att deltagarna hade informerats om vad studien hade för syfte. Det ökar risken för demand characteristics. Experimentledaren kände till studiens syfte och vilken grupp deltagarna tillhörde, vilket minskar kontrollen av ovan nämnda demand characteristics.

För att erhålla hög reliabilitet är det viktigt att testet är väl beprövat, vid ett test på samma person vid två närliggande tillfällen ska resultatet vara detsamma, förutsatt att inget har förändrats under tiden mellan de två tillfällena (Hassmén & Hassmén, 2008). Studien konstruerade enkäten själv, skulle studien också ha använt ett beprövat test för högre reliabilitet och kört test-retest. För att få hög validitet krävs det att den mätmetod man använder mäter det som avses att mäta, gjorde denna studien det?

Studien hade från början 12 olika stressorer som det efterfrågades, var det för mycket eller för lite. Efter frågorna på enkäten fanns det möjlighet att uttrycka övriga synpunkter, detta var mycket bra för studien, det framkom mycket på denna punkten. Skulle studien haft det efter varje fråga, för att tydliggöra och undvika missförstånd. Studien hade 37 frågor var detta för mycket eller för lite. Rangen var 1–7, var det tillräckligt. Fördelarna med kvantitativ metod är att den tillåter mer exakta skattningar än en kvalitativmetod. Nackdelar med kvantitativ metod är enligt Bryman och Bell (2013) att metoden inte tar hänsyn till en djupare förståelse av människor och sociala institutioner. Bryan och Bell (2013) menar dock att kvantitativa undersökningar lämpar sig väl för att studera attityder och att det med fördel sker genom enkätundersökningar

Budgeten var begränsad, hade studien haft mer pengar hade man kunnat locka deltagarna till mer tid och engagemang, motivation. De valde plats på klubben att besvara frågorna, där de var trygga och kunde fokusera på uppgiften då detta ger mer trovärdiga svar (Hassmén & Hassmén, 2008).

Deltagarna var stressade att återgå till jobbet. Om studien informerats om att allt var anonymt, var de trots allt rädda att svara ärligt om anklagande mot ledningen, spelare eller kollegor.

## Begränsningar

I studien användes enbart självskattningsformulär för att samla in data och inte beteendeobservationer eller fysiologiska observationer. Självskattningsskalor har problem med demand characteristics, innebärande att deltagare kan räkna ut studiens syfte och svarar så som de tror att de förväntas svara. Det kan inte uteslutas att deltagarna, efter att ha fått information om studien syfte, att de antingen över- eller underrapporterade på grund av rädsla att ledning, kollegor eller spelare ska få ta del av informationen.

Ytterligare problem vid subjektiva mått kan vara svårigheter att minnas, att individens aktuella, känslomässiga tillstånd påverkar minnet eller att frågorna tolkas olika av olika deltagare (Ogden, 2012). Jag kunde ha haft fler olika frågor till exempel hur stressade de var vid olika frågor eller tillfällen.

Det kan finnas experimentbias, eftersom experimentledaren inte var blind för vilken klubb eller deltagare som deltog vid studien. Detta kan ha medfört att experimentledaren omedvetet påverkade deltagarna. Det kan ha skett en kontamination. Deltagarna ombads både skriftligen och muntligen att inte tala om instruktionerna, men det kan inte uteslutas att de gjort så om inte annat så med kroppsspråk. Detta kan ha påverkat utgången av studien.

## Framtida forskning

Önskvärt med mer utförliga studier inom detta ämne med större urval och mer djupgående data, studien kunde ha kompletterat kvantitativ forskning med kvalitativ forskning, intervjuer. En annan aspekt som behöver undersökas är hur resultatet påverkas av de yttre förhållanden och den kontext inom vilken studien genomförs. Studien skulle kunna ta med ytterligare enkäter som undersöker hur stressade deltagarna känner sig vid olika tillfällen.

Intressant att mäta samma sak vid olika tillfällen, det skulle vara intressant att göra studien i andra länder och kulturer för att kunna jämföra dessa med hur det ser ut i Sverige.

Det vore intressant att undersöka om en tränare på elitnivå som själv varit aktiva i elitidrott löper mindre risk att drabbas av utmattningssyndrom? Studien kan i framtida forskning ta reda på ifall före detta elitidrottare kanske har lärt sig att hantera vissa stressiga situationer under sin karriär eller skapat strategier för att undvika stress i den mån det går, eller att det helt enkelt är tvärtom och att de istället blir mer stressade eftersom de är vana att vara på "andra sidan" och ta emot kritik istället för att ge kritik (Gjerde, 2004).

Det hade varit intressant som framkom i studien om klubbarna tillsatte en "Coachmanager" som det finns utomlands, en länk mellan ledningen och tränarna med resurser och tillräckligt med tid till uppgiften. Att göra en studie och följa upp effekten av att införa en coach manager.

## Praktiska implikationer

Tränarna uppfattar att de sociala kraven från elever, föräldrar och ledning är för höga. Lönen räcker inte till och det går inte att arbeta som tränare hela livet. De långa passen på minst 8 timmar på banan är ansträngande, alltid arbete kvällar och helger, arbetet påverkar privatlivet. Tränarna känner att de måste vara tillgängliga hela dygnet alla dagar i veckan och att återhämtningen är obefintlig. Ledningen har inte tid för individen och är inte lyhörd för tränarnas idéer, då blir det ingen meningsfullhet, egenförmåga och inget inflytande.

Det finns stressorer som leder till stress för tränarna, kvantitativ överbelastning, brist i stöd från ledning, dålig anställningstrygghet, oregelbundna arbetstider, kan inte använda färdigheter och inga möjligheter att avancera med mera.

Detta blir som Karasek och Theorell (1990) kallar "spända arbeten" kraven är höga, låg kontroll, avsaknad av kreativitet medan det krävs att tränarna arbetar snabbt, hårt och under tidspress. För att överleva detta krävs först emotionsbaserad copingstrategi, söka emotionellt stöd ventilerar, vändakänslorna till något positivt, gilla läget. Men på sikt måste problemfokuserad coping till, ändra problemet, planera om schema, löneförhandla, skaffa fast anställning med bra betalt annars byta jobb (Näswall, 2008).

Tränarna måste vidareutbilda sig och komma vidare inom tennisen. På sikt måste de flesta gardera sig och skaffa annan utbildning så man kan sadla om eftersom det inte går att arbeta som tränare hela livet.

Tränarna måste våga konfrontera ledningen, tala om problemen, hitta lösningar, lyssna och kommunicera och empowerment måste införas. Det hade varit bra som studien visar att anställa en "Coachmanager" som är länken mellan tränarna och ledningen. "Coachmanagern" stöttar, förhandlar och ser till att det finns tid för individen och att deras idéer får respons samt att de får inflytande plus det viktigaste att de mår bra. Tränarna behöver tid till återhämtning och ett socialt liv med en familj och ett socialt stöd är ett måste.

Det är viktigt att det här åtgärdas och tränarna får återhämtning samt inte ska vara tillgängliga hela dygnet, vilket kan leda till minskad prestationsförmåga och tärande på kroppens resurser och krafter som i första hand leder till utmattning och på sikt kan det leda till utmattningssyndrom då individens resurser inte räcker till för att möta omgivningen krav (Näswall, 2010).

## Referenser

- Alcaraz, S., Viladrich, C., Torregrosa, M., Ramis, Y. (2015). *Club and Players' Pressures on the Motivation, Vitality and Stress of Development Coaches*. International Journal of Sports Science & Coaching, Vol 10(2-3), 2015. Pp. 365–378.
- Agervold, M. (2001): *Arbete och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Albrecht, K. (1980) *Chefen och stressen*. Malmö: Liber Läromedel.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Arbetsmiljöverket (2014). *Arbetsorsakade besvär 2014, Arbetsmiljöstatistik rapport 2014:4*.
- Boots, R.J & Pennebaker, J.W. (2000). *Emotions and immunity*. I J. Haviland-Jones., & M. Lewis (Red.). *Handbook of emotions* (s 558-572). New York: The Guilford Press.
- Bennis & Nanus, (1985). *The strategies for taking charge*. Harper & Row
- Baumeister, R. (1991). *Meaning of life*. New York: Guilford.
- Callary, B., Werthner, P., & Trudel, P. (2011). *A Brief Online Survey to Help a Sport*. International Journal of Coaching Science, vol. 5(2), s. 31-48.
- Cramer, P. (1998). *Coping and defense mechanisms: What's the difference?* Journal of Personality, 66(6), 919-946. Doi:10.1111/1467-6494.00037
- Cramer, P. (2003). *Defense mechanisms and physiological reactivity to stress*. Journal of Personality, 71(2), 221-244. Doi:10.1111/1467-6494.7102001
- Choi, Y. (2013). *The Differences Between Work Engagement and Workaholism, and Organizational Outcomes: An Integrative Model*. *Social Behavior and Personality*, 41(10): 1655-1666. Doi: 10.2224/sbp.2013.41.10.1655.
- Cohen, S. (2004). *Social Relationships and Health*. *American Psychologist*, 59(8): 676-684. Doi: 10.1037/0003-066x.59.8.676.
- Duda, J.L., Balaguer, I, Moreno, Y., & Crespo (2003). M. *Burnout among Tennis Coaches*. ITF: Usa
- Eriksen, R., Hege., & Ursin, Holger. (2005). *Kognitiv stressteori*. I: B. Arnetz & R. Ekman (red:er), *Stress: Individnen, samhället, organisationen och molekylerna* (s. 46–55). Stockholm: Liber AB.
- Europeiska arbetsmiljöbyrån, 2016.
- Elliot, A., Thrash., T. & Murayama, K. (2011). *A Longitudinal Analysis of Self-Regulation and Well-Being: Avoidance Personal Goals, Avoidance Coping, Stress Generation, and Subjective Well-Being*. *Journal of Personality*, vol. 79(3), s. 663–674.
- Frankenhaeuser, M. (1997) *Kvinnligt manligt stressigt*. Höganäs: Brombergs Bokförlag AB.
- Frankenhaeuser, M., & Lundberg, U. (1999). *Stress and Workload of Men and Women in High-Ranking Positions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2):142-151. doi: 10.1037/1076-8998.4.2.142
- Fletcher, David., & Scott, Michael. (2010). *Psychological stress in sports coaches: A review of concepts, research, and practice*. *Journal of Sports Sciences*, 28:2, s. 127-137.

- Ganzel, Morris & Wethington (2010); refererat Nolte, Guiney., Fonagy, Mayes & Luyten (2011) *Interpersonal stress regulation and the development of anxiety disorders*.
- Gjerde, Susann. (2004). *Coaching, vad-varför-hur*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Grossi, Giorgio. (2008). *Hantera din stress med kognitiv beteendeterapi*. Stockholm: Viva.
- Gluckman, P., Beedle, A., & Hanson, M. (2009). *Principles of evolutionary medicine*. Oxford: Oxford University Press.
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1997). *Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion*. *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1), 95–113. Doi:10.1037/0021-843X.106.1.95
- Grönlund, A. R. (2004). *Flexibilitetens gränser: förändring och friktion i arbetsliv och familj*. Diss.Umeå: Univ, 2004. Umeå.
- Goiten, B., & Seashore, S. (1980). *Worker participation: a national survey report*. University of Michigan.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching vad-varför-hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Gerrevall, P., & Hageskog, C-A. (2011). *Många bollar att hantera för svenska tennistränare*. Svensk idrottsforskning. 3 uppl.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Huffman, A., Culbertson, S., Henning, J., & Goh, A. (2013). *Work-family conflict across the lifespan*. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7): 761-780. Doi: 10.1108/jmp-07-013-0220.
- Hassmén, Nathalie., & Hassmén, Peter. (2008). *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*. SISU-idrottsböcker.
- Hassmén, Peter., & Hassmén, Nathalie. (2010). *Idrottsledarskap*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2010). *Psykologi organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kotter, John P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The free press.
- Kenttä, G. (2011). *Vem bryr sig om coachen?* Svensk idrottsforskning, vol. 2, s. 31–33.
- Lazarus, R. S. (1993). *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks*. *Annual Review of Psychology*, 44:1-21. doi: 10.1146/annurev.ps.44.020193.000245
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion*. London: Free Association Books
- Landy, F., & Conte, M. (2013). *Work in the 21<sup>st</sup> century*. USA: Wiley
- Lökke, A-K., & Madsen, H. (2014). *Public sector managers and work stress*. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2): 105-120. Doi: 10.1102/IJWHM-02-2013-0003.

- Lundkvist, Erik., Gustafsson, Henrik., Hjälms, Sören., & Hassmén, Peter. (2012). *An Interpretative Phenomenological Analysis of Burnout and Recovery in Elite Soccer Coaches*. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 4:3, s. 400-419.
- Levy, L. (2000) *Stress och Hälsa*, Stockholm; Skandia
- Levy, A., Bicholls, A., Marchant, D., Polman, R., Fletcher, D., & Hanin, Y. (2009). *Organisational Stressors, Coping, and Coping Effectiveness: A Longitudinal Study with an Elite Coach*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, vol. 4(1), s.31-45.
- Myers, L. B. (2000). Identifying repressors: *A methodological issue for health psychology*. *Psychology & Health*, 15(2), 205-214. Doi:10.1080/08870440008400301
- Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). *Attachment theory and affect regulation; The dynamics, development, and cognitive consequences of attachment-related strategies*. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77-102. Doi10.1023/A:1024515519160
- Näswall, Hellgren & Sverke, (2008) *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, New York.
- Nohe, C., Michel, A., & Sonntag, K. (2013). *Family-work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 339-357. Di: 10.1002/job.1878.
- Olusoga, P., Butt, J., Hays, K., & Maynard, I. (2009). *Stress in elite sports coaching: Identifying stressors*. *Journal of Applied Sport Psychology*, vol. 21(4), s. 442-459.
- Pennebaker, J. W., Kiecolt-Glaser, J. K., & Glaser, R. (1988). *Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy*. *Journal of Consulting and clinical Psychology*, 56, 239-245.
- Raedeke, Thomas D. (2004). *Coach commitment and Burnout: A One-Year Follow-Up*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 16:4, s.333-349.
- Sbarra och Hazan, (2008). *Coregulation, dysregulation, self-regulation. An integrative analysis and empirical agenda for understanding adult attachment*. *Pers Soc Psychol Rev.* 2008 May;12(2):141-67. doi: 10.1177/1088868308315702
- Schore, J. R., & Schore, A. N. (2008). *Modern attachment theory: The central role of affect regulation in development and treatment*. *Clinical Social Work Journal*, 36(1), 9–20. Doi:10.1007/s10615-007-0111-7
- Stanfors, M. (2007). *Mellan arbete och familj: ett dilemma för kvinnor i 1900-talets Sverige*. Stockholm: SNS förlag.
- Skakon, J., Kristensen, S. T., Bang Cristensen, K., Lund, T., & Labriola, M. (2011). *Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees*. *Work*, 38(2). 103-109. Doi: 10.3233/WOR-2011.1112.
- Van Veldhoven, M., & Beijer, E. S. (2012). *Workload, Work-to-Family Conflict, and Health: Gender Differences and the Influence of Private Life context*. *Journal of Social Issues*, 68(4): 665-683. Doi: 10.1111/j.1540-4560.2012. 01770.x

Weinberg, R., & Gould, D. (2011) *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign: Human Kinetics Publishers (rev ed) 5. Uppl.

Uchino, N. B., Cacioppo, T. J., & Kiecolt-Glaser. (1996). *The Relationship Between Social Support and Psychological Processes: A Review with Emphasis on Underlying Mechanisms and Implications for Health*. *Psychological Bulletin*, 119(3): 488-531. Doi: 10.1037/0033-2909.119.3.48

Yukl, G. (2012) *Leadership in Organizations*. England: Pearson education limited.

Åsberg, Nygren, Herlofson, Rylander & Rydmark, (2005). *Mindfulness-ett sätt att leva, beskriver utmattningssyndrom som ett tillstånd som har föregåtts av minst sex månaders stress.*



## Bilaga

Stress som tennistränare

Enkät

	Inte alls		Måttligt			Väl. mycket	
1. Det är roligt och stimulerande att jobba med sin hobby.	1	2	3	4	5	6	7
2. Det är en bullrig arbetsplats.	1	2	3	4	5	6	7
3. Kan du dra nytta av din kompetens och färdigheter som tränare.	1	2	3	4	5	6	7
4. Du blir tilldelad arbetsuppgifter som du inte gillar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Du arbetar övertid	1	2	3	4	5	6	7
6. Bristande möjlighet till befördran.	1	2	3	4	5	6	7
7. Är ledningen lyhörd för dina idéer.	1	2	3	4	5	6	7
8. Kollegor som inte gör sitt arbete.	1	2	3	4	5	6	7
9. Otillräckligt stöd från överordnade.	1	2	3	4	5	6	7
10. Får du uppskattning och beröm för väl utfört arbete.	1	2	3	4	5	6	7
11. Tillkommer det uppgifter utanför din arbetsbeskrivning.	1	2	3	4	5	6	7
12. Det finns redskap/bollar och utrustning för att göra ett bra arbete.	1	2	3	4	5	6	7
13. Svårigheter med att komma överens med överordnad.	1	2	3	4	5	6	7
14. Risk för underbemanning vid vissa aktiviteter är stor.	1	2	3	4	5	6	7
15. Personliga förolämpningar förekommer från kund eller kollega.	1	2	3	4	5	6	7
16. Får ej vara delaktig i viktiga beslut.	1	2	3	4	5	6	7
17. Marknadsmässig och rimlig lön.	1	2	3	4	5	6	7

18. Räcker lönen till att försörja en familj.	1	2	3	4	5	6	7
19. Ledning har tid för individen.	1	2	3	4	5	6	7
20. Arbetet är monotont.	1	2	3	4	5	6	7
21. Orimlig mängd administrativt arbete.	1	2	3	4	5	6	7
22. Deadlines som uppkommer är rimliga	1	2	3	4	5	6	7
23. Det finns avsatt tid för vila och återhämtning.	1	2	3	4	5	6	7
24. Finns det tid för planering i din arbetsbeskrivning.	1	2	3	4	5	6	7
25. Det finns kollegor som inte är motiverade.	1	2	3	4	5	6	7
26. Känner du att de sociala kraven från elever föräldrar och ledning är för höga.	1	2	3	4	5	6	7
27. De långa passen på 7–8 h i rad på bana är för stressande och ansträngande.	1	2	3	4	5	6	7
28. Känns din anställning trygg.	1	2	3	4	5	6	7
29. Uppstår det konflikter som tränare.	1	2	3	4	5	6	7
30. Kamratandan är god bland tränarkollegor	1	2	3	4	5	6	7
31. Dåliga arbetstider på kvällar och helger.	1	2	3	4	5	6	7
32. Påverkar arbetstiderna privatlivet.	1	2	3	4	5	6	7
33. Känner du att det är risk för förslitningar och utbrändhet.	1	2	3	4	5	6	7
34. Finns det utbildning och utvecklingsmöjligheter.	1	2	3	4	5	6	7
35. Känner du dig uppskattad av dina elever.	1	2	3	4	5	6	7
36. Känner du att det finns glädje på din arbetsplats.	1	2	3	4	5	6	7
37. Kan man arbeta hela karriären som tennistränare.	1	2	3	4	5	6	7

Övriga synpunkter: .....

.....

.....

.....

.....