

# Ledarskap och motivation: En studie av elittränares strategier

Mattias Isberg & Johan Lindblad

Gymnasielärare i Idrott& Hälsa

Publicerad på Internet, [www.idrottsforum.org](http://www.idrottsforum.org) (ISSN 1652-7224) 2007-02-14

Copyright © Mattias Isberg & Johan Lindblad 2007. All rights reserved. Except for the quotation of short passages for the purposes of criticism and review, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the author.

Föreningsidrotten är Sveriges största och viktigaste folkrörelse och en dominerande aktör inom föreningslivet. Med över 3,3 miljoner medlemmar, varav 2,4 miljoner aktiva, och av dem kanske tre fjärdedelar under 18 år, är föreningsidrotten vid sidan om skola och familj den viktigaste socialiseringsarenan i samhället. De ca 640.000 frivilliga ledarna, tränarna och andra aktiva funktionärer inom föreningsidrotten spelar en viktig roll för hur rörelsen fungerar och utvecklas, och hur barnen upplever idrotten och de möjligheter den erbjuder. Framför allt tränarna blir viktiga förebilder för ungdomarna – men hur är det med alla dessa ”barfo-tatränares” egna förebilder? För att få svaret på den frågan har Mattias Isberg och Johan Lindblad valt att studera svenska elittränares strategier för framgångsrikt ledarskap, för sitt examensarbete på idrottsläroutbildningen vid Malmö högskola. Uppsatsen presenteras här nedbantad till artikel.

Isberg & Lindblad valde ut ett trettiotal erkänt duktiga tränare på elitnivå, och inbjöd dem att medverka i studien. De valde de fem första som accepterade inbjudan: Bengt ”Bengan” Johansson, legendarisk handbollscoach; Ingemar Linnéll, nuvarande förbundskapten för herrarnas handbollslandslag; Johnny Holm, pappan/tränaren bakom höjdhoppsfenomenet Stefan Holm; Ola Härstedt, framgångsrik elitgymnastiktränare i Malmöklubben Motus Saltos; samt Ulf Sandgren, numera tränare i Eslövs handbollsförening. Författarnas intervjuer med tränarna redovisas med citat insprängda i en strukturerad analys, som visar hur de fem arbetar som tränare utifrån några på förhand utvalda temata, däribland motivation, belöning/bestrafning, selektion, barn- och ungdomsidrott.

## Inledning

Idrottsrörelsen började växa i Sverige under 1800-talet, och idag så beräknas 50 procent av alla barn vara aktiva inom den organiserade idrotten (RF, 2005). Det är först under senaste halvsekllet som intresset för pedagogiska frågor har ökat. Frågor om hur kunskaper, färdigheter, förhållningssätt och värderingar produceras och förmedlas är spännande att studera (Engström & Redelius, 2002).

Idag finns det 600 000 ideellt arbetande idrottsledare i Sverige (RF, 2005). Som ledare ser man ofta upp till erkänt duktiga tränare, vilka faller in i rollen som förebilder. Många

undersökningar har gjorts om vad som motiverar atleter (Fallby, 1999; Ewing & Seefeldt, 1989); däremot finns det få studier kring hur framstående tränare tänker och hur de agerar för att motivera sina aktiva, trots att forskning har visat att barn- och ungdomstränare på ett signifikant sätt är med och påverkar de aktivas självkänsla, motivation och fortsatta medverkan till idrottsutövandet (Horn, 2002).

Idrottsrörelsen är idag Sveriges största folkrörelse, som består av ett stort antal medlemmar, barn, ungdomar, ledare, tränare och föräldrar. Hur vuxna människor idrottar bottenar delvis i hur deras omgivning under barn- och ungdomstiden såg ut (Hassmén, Hassmén och Plate, 2003). Tidigare har familjen alltid setts som den viktigaste fostrandemiljön vad det gäller kunskap, värderingar, normer och regler, men med mer fritid för Sveriges befolkning har även de som leder och organiserar idrotten fått större betydelse. Därför ställs det idag stora krav på den som vill verka som ledare eller tränare av något slag inom idrotten (Engström & Redelius, 2002).

## Syfte

Syftet med undersökningen är att studera hur erkänt duktiga tränare tänker och praktiserar för att upprätthålla en positiv motivation hos sina aktiva, men även att undersöka andra delar av deras kunskapskapital för att förstå hur de menar att ledarskap skall anpassas för att upprätta ett positivt motivationsklimat i den åldersgrupp som man i stunden leder. Studien utforskar tränarnas åsikter och värderingar gällande hur man bör motivera idrottande barn och ungdomar att fortsätta sitt utövande upp i vuxen ålder. Med erkänt duktiga tränare avses i denna studie tränare på elitnivå eller landslagsnivå som genom år av praktiserande förtjänat sin plats som ledare, för Sveriges främsta idrottare inom sin specialidrott.

## Teori

Teoriresonemangen som underbygger upplägg, metodval och analyser i föreliggande studie redovisas i ett separat dokument på följande webbadress: [http://www.idrottsforum.org/articles/isberg\\_lindblad/teori.pdf](http://www.idrottsforum.org/articles/isberg_lindblad/teori.pdf).

## Metod

För studiens genomförande valdes en kvalitativ metod i form av intervjuer med erkänt duktiga tränare. Dessa intervjuer har sedan analyserats för att frilägga ledarnas erfarenheter, beteenden, tankar och känslor. Motivet bakom det kvalitativa tillvägagångssättet är att metoden har större förutsättningar att ge en mer detaljerad beskrivning av individens beteenden och erfarenheter än kvantitativa metoder, då bland annat möjligheten till följdfrågor var tillgänglig (Kvale, 1997).

Vi valde att intervjua fem erkänt duktiga tränare. Antalet kändes kontrollerbar i förhållande till den tid och de resurser som fanns tillgängliga, och ligger inom Kvales (1997) ramar för rekommendationer av kvalitativa forskningsstudier. Vi har gjort ett ändamålsenligt

urval, vilket innebär att respondenterna var tvungna att matcha undersökningsprofilen, som erkänt duktiga tränare. Skälet till denna typ av urval var att stärka validiteten och resultatet i förhållande till studiens syfte.

Vi skickade ut förfrågan via e-post till 32 tränare som ansågs matcha vår urvalsprincip (se bilaga 2 i examensarbetet). De fem första som svarade positivt antog vi, och de var Bengt ”Bengan” Johansson, Ingemar Linnéll, Johnny Holm, Ola Härstedt och Ulf Sandgren. Nedan ges en presentation av de medverkande tränarna.

För att det empiriska materialet skulle bli så korrekt som möjligt följdes Merriams (1994) intervjuanvisningar, och samtliga intervjuer spelades in. De väsentliga delarna av intervjuerna transkriberades och finns att läsa som bilagor (se bilaga 6-10 i examensarbetet). Utifrån Kvaless (1997) anvisningar samt bilaga 4 (se examensarbetet), utformades sedan meningsstruktureringar för att fånga det väsentliga utifrån studiens syfte. Bilaga 4 bidrog främst till att skapa ett enhetligt utseende, samt en logisk följegång genom resultatkapitlet.

Samtliga meningsstruktureringar skickades ut till respektive intervjuperson för godkännande, inför publicering. Efter hand som tränarna godkände resultatet påbörjades en meningskategorisering och frekvenstabell (se bilaga 11). En enklare version av meningskategoriseringen lades i resultatet på grund av bilaga 11s omfattningen.

## **Resultat**

I det följande redovisas analysen av intervjuerna i form av meningskategorisering och meningsstrukturering.

### ***Meningskategorisering***

Meningskategorisering innebär att man delar in materialet i kategorier vilket anger förekomst eller inte av ett fenomen. Vi har valt att använda oss av en etta (1) för att representera förekomst (se Tabell 1). Däremot så innebär frånvaron av 1 nödvändigtvis inte att tränaren inte använder det specifika beteendet utan endast tränaren inte nämnt det under intervjun.

**Tabell 1.** Resultatsammanställning och frekvenstabell som sammanställer de väsentligaste resultaten. I bilaga 11 redovisas en komplett tabell. Frekvensen visar antalet tränare som praktiserar på respektive sätt. Meningskategorisering hjälper till att illustrera och skapa översikt över samtliga meningsstruktureringar med en enda tabell (Kvale, 1997).

Resultatsammanställning	Ledarskap och Motivation					Frekvens	
	Tränare	Bengan	Ingemar	Johnny	Ola		Ulf
<b>Tillvägagångssätt</b>							
De aktiva kan påverka målsättningen	1					1	2
Försöker lära de aktiva att titta på sin utveckling istället för resultat	1		1			1	3
Gruppsamtal	1				1	1	3
Individuella samtal	1	1	1		1	1	5
Målsättning	1	1	1			1	4
Nivåanpassad målsättning	1	1				1	3
Objektiv feedback		1	1				2
Samtal för att komma över misslyckande	1	1	1		1		4
Skapa gruppkänsla	1		1		1		3
Skapa trygghet	1	1			1	1	4
Tränaren lägger upp träningsplaneringen själv	1	1	1		1	1	5
Träning på olika nivåer		1			1	1	3
Uppmuntrar		1	1		1	1	4
Videoanalys		1	1				2
<b>Motiverar barn</b>							
Av att alla får vara med	1	1	1		1	1	5
Framförallt med lek och skoj	1		1		1	1	4
<b>Selektion</b>							
Barn							0
Ungdom	1	1	1		1	1	5
Vuxna	1	1	1		1	1	5
<b>Uttalar sig om ungas potential</b>							
Uttalar sig om ungas potential	Ja	Nej	Nej		Ja	Nej	2
<b>Målorientering</b>							
Process	1	1	1			1	4
Resultat					1		1

### **Meningsstrukturering**

Meningsstrukturering (narrativ strukturering) genom berättelser innebär att en text organiseras tidsligt och socialt för att avslöja sin mening. Insamlad data reduceras och omformuleras till en sammanfattande berättelse för att underlätta besvarandet av studiens frågeställningar och öka reliabiliteten (Kvale, 1997).

I det följande redovisas de strukturerade intervjuerna i denna ordning: (1) Bengt ”Bengan” Johansson; (2) Ingemar Linnéll; (3) Johnny Holm; (4) Ola Härstedt; (5) Ulf Sandgren.

### **Bengt ”Bengan” Johansson**

Vi sätter oss ned och väntar i lobbyn på Scandic Hotell i Halmstad. Vi har bestämt möte med Bengt Johansson kl. 13, och det är bara några få minuter kvar. Det är nervkittlande att

få träffa personen som figurerat så mycket i tv och lett det svenska handbollslandslaget från framgång till framgång, när man själv suttit i soffan och dragit sig i håret eller vrålat av glädje. Vi tittar ut genom fönstret och där kommer han gående rakt mot oss.

Bengan har verkat inom handbollssfären i över 50 år. [1964](#) till [1972](#) spelade han själv i landslaget, men redan 1966 fick han sitt första ledaruppdrag och sedan dess har det fortsatt. Under 1975 var han fortfarande spelande tränare men lyckades trots detta bli svensk mästare tillsammans med Drott. Kort därefter tog han på sig tränarrollen till fullo och slutade som spelare. Sedan ledde han Drott till SM Guld 1978, 1984 och 1988. 1988 blev han förbundskapten för svenska handbollslandslaget, vilket under 1990 talet var ett av Sveriges och världens mest framgångsrika landslag. Han har bidragit till två VM guld, fyra EM guld och tre OS silver. Mellan 1988 och 2004 tog hans lag totalt 40 turneringssegrar ute i världen och han var ledare vid 471 landskamper.

Hans framgångsrika ledarskap är hyllat och välkänt. 1990 och 1999 belönades han med utmärkelsen årets svenska idrottsledare. Han har även fått TT:s Idrottsledarpris, Prinsens plakett, blivit årets Hallänning, samt blivit hedersmedlem i Halmstad kommun.

Bengan har en väldigt mångfacetterad syn på motivation. Han ser det utifrån många olika perspektiv, men framförallt handlar det om att spelarna skall uppleva glädje och känna att de utvecklas. Som ledare kan man bidra till detta på många sätt, både på och vid sidan av spelplanen. Pengarna är inte det viktigaste, det är viktigare att få träffa nya vänner, se nya platser och göra saker man aldrig tidigare har gjort.

Glädje skapar bättre prestation, bättre motivation, bättre inlärning och bättre psykosocial miljö. Vinnarna i näringsliv och idrott är de som lägger ribban på rätt nivå och de som har glädje i laget och när det inte är en massa prestige som styr.

Med landslaget har Bengan jobbat mycket utanför planen. Han har lärt känna spelarna väl och är medveten om att för att de skall kunna prestera på topp behöver han även få med deras familjer. Därför har spelarnas fruar ibland fått följa med på utlandsläger. Då får de positivt stöd hemifrån. Efterhand som han lärt känna spelarna har de även fått större frihet, men han poängterar att med frihet kommer extra ansvar. För att skapa bättre lagsammanhållning och få spelarna att känna att de utvecklas psykiskt så har han även lett många andra typer av aktiviteter utanför plan. Tillsammans har de bestigit Kebnekaise, spelat in musikvideor och gjort sketcher.

Jag träffade dem i början som förbundskapten 90 dagar om året och 30 dagar i slutet, då måste de sköta sig alla de andra 270 dagarna själv, det gäller ju inte bara att träna när man är med landslaget.

För att kontrollera hur de skött träningen, så utfördes fystester. Märktes då att någon inte uppnådde det som var förväntat, så samtalades det kring detta och vad som nu behövde göras för att komma i fas. Bengan har även använt sig av något han kallar spelarråd. Dessa inkluderade både yngre och äldre spelare. Här fick de tala om när träningen var dålig och när träningen var bra.

När Bengan sätter upp målsättningar så handlar det aldrig om att ta guld. Det handlar istället om små individuella framsteg som exempelvis att bli två tiondelar snabbare på 30m,

att lyfta 15kg mer i bänkpress eller att hoppa lite högre. Han poängterar att målsättningar skall vara i form av prestationer, inte resultat.

Det var inte mitt spel eller deras spel, utan det var vårt spel! Jag tror det är väldigt viktigt att man spelar vårt spel. Vid halvtid går jag inte in och skäller om det har gått dåligt, utan vi resonerar oss fram till ett bättre spel.

På träningen så är det Bengan som bestämmer och planerar vad som skall göras, men i tävlingssammanhang så är kommunikationen mellan Bengan och hans aktiva alltid dubbelriktad. Idéer om spelförändringar kan komma från vem som helst. Även om han är med och styr spelet, så anser han att det är deras kreativitet på banan som är avgörande för hur det sedan blir, och det tycker han är bra.

1996 började Bengan med något som han kallar debriefing. Detta innebär att spelarna får reflektera över sin känsla och handling. De får berätta hur de anser att det kändes, hur de handlade och vad som var svårt. Detta brukar mynna ut i vad man gjorde som var bra och vad man kan göra bättre.

Man får möjligheten att som spelare självvrannsaka sig själv och på så sätt utvecklas. Att få prata av sig på detta sätt både efter framgång som motgång, kan stärka spelaren och förbättra självförtroendet när det är i gungning, påpekar Bengan.

Efter matchen tar jag dem i hand till exempel, så om vi förlorar eller vinner. Jag uppmuntrar försök, bra försvarsspel, bra anfallsspel. Jag tittar kanske inte på den som gjort flest mål, jag tittar efter den som följer riktlinjerna i vårt spel.

Om en spelare inte sköter sig så är det först och främst lagkapten som tar tag i detta. Sedan pratar Bengan med individen. Han anser att man skall ge alla spelare många chanser, men inte hur många som helst. Det är få spelare som missköter sig, men förbättrar dessa inte sitt beteende, faller de till slut ur laget.

När ett lag inte når upp till de förväntningar och mål som är satta, så samtalar Bengan med laget. Han går igenom vad laget egentligen vill, och om de är beredda att sänka målsättningen, eller hur de skall nå den önskade framgången. Om en spelare inte lyckas uppnå de prestationsmål som förväntas av honom så hade Bengan, läkaren och övriga ledare ett enskilt samtal med spelaren, där man gick till djupet med problemet.

Bengan anser att barnidrott skall sätta fokus på koordinationsträning och inte styrka. Han vill även att upplägget skall vara så kul som möjligt för de unga. Han ser även en fördel i om de unga får syssla med många idrotter samtidigt, såsom basket, fotboll, volleyboll, innebandy och handboll. Det är även bra om tränarna hittar på andra roliga lekar. Vid 14-16 års ålder skall de sedan få välja vad de vill satsa på.

Tittar man på idrotten i Sverige idag så tittar klubbarna för lite på individen. Man försöker anpassa individen efter idrotten, inte tvärtom. Klubbarna håller individerna kvar alldeles för länge, sedan får de inte vara med. Och då har de tappat koordinationen för andra grenar.

Genom att låta de aktiva välja vilken idrott de vill satsa på först en bit in i tonåren innebär det även att de når toppidrotten senare. Bengan menar att detta medför att de fortsätter idrotta längre upp åldern, än de som kommer med tidigt. Lövgren, Vranjes, Gentzel från handbollslandslaget är goda exempel. De har aldrig varit med i något junior- eller ungdomslandslag, däremot så håller de på fortfarande och tillhör de absolut bästa.

Bengan anser att föräldrar kan hjälpa till att lära sina barn att värdera sina insatser istället för att bara räkna segrar. Något så enkelt som att fråga om träningen var kul, istället för att bara fråga om de vann eller förlorade, är ett steg på rätt väg. Resultatfixering är inte bra, eftersom den inte utgår ifrån individens egen kapacitet.

Ett tonårslag som gått till final i en turnering skulle Bengan kunna tänka sig att toppa för att nå seger, däremot poängterar han att barnidrott handlar om att alla skall få deltaga lika mycket.

Det är en långsiktig planering tycker jag. Dels så kanske de bör vara närvarande på träningen för att få vara med, men jag tvingar dem inte till det. Det tycker jag alldeles för många ungdomstränare gör. Tvingar sina spelare att träna, annars får de inte vara med på cupen. Så får det inte vara. Det ska vara mer säsongsbetonat vad man tränar, men spela matcher kan man göra ändå. På våren tränar man fotboll men kan ändå spela matcher i handboll och tvärtom på hösten. Tränarna sätter för mycket skuld på sina aktiva.

Alla skall få vara med och dela glädjen. För även om en liten kille inte hänger med alla de stora och snabba, så kanske han är den som bäst när de fyller 20. I annat fall kan det ju även vara så att han blir en klippa som ordförande i klubben någon gång i framtiden. Det har hänt att Bengan har uttalat sig om att vissa spelare har god potential, när journalisterna frågar. Däremot skulle han aldrig tala i negativa termer om en spelares framtid.

Bengan tycker det är mycket viktigt att vinna och att spelarna gör sitt främsta. Om man emellertid förlorar, så får man acceptera det. Detta är extra svårt för ungdomar och det kan även vara svårt för en 63 åring, poängterar Bengan.

### ***Ingemar Linnéll***

Intervjun ägde rum på hotell Ibis i Malmö klockan halv elva en måndagskväll under december 2005. Efter handskakning med denna länge man satte vi oss till rätta i en myshörna utanför ett av hotellets konferensrum. Mannen som vi ska intervju heter Ingemar Linnéll. Han är tjänstledig studierektor på Idrottshögskolan i Stockholm för att kunna vara förbundskapten för Svenska handbollslandslaget på heltid. Denna befattning har han haft i två år nu, men meriterna från tidigare är många, både som spelare och ledare. Han spelade själv i allsvenskan 1974-1984 och lyckades bland annat ta två SM guld med Heim. Han var sedan spelande tränare i BK Heid 1984-1985 och i Hellas 1985-1987. Ledarrollen började egentligen innan dess. Redan 1982 -1985 var han tränare för BK Heid som till en början låg i division två, men som sedan gick upp till division ett.

Vidare har han varit assisterande tränare för Spårvägens damer åren 1993-1994. Ingemar var därefter huvudansvarig tränare för IF Guif 1994-1998 där det blev ett SM-silver. Sedan bytte Ingemar land och blev tränare för danska proffsklubben Kolding IF mellan 1998-

2001 där det finns meriter såsom ett DM-guld, ett DM-silver, ett pokalguld och ett pokal-silver.

Under 2002-2003 var han förbundskapten för Sveriges ungdomslandslag vilka han tog ett UVM-guld med. Under denna tid var han även sportchef för Kolding IF i Danmark. Under 2004 så hade han övergått till seniorerna och redan detta år kom första World Cup vinsten.

Ingemar beskriver motivation som något som påverkar individen mot de mål och visioner en individ har. En förutsättning för motivation är att man har något att mäta den mot, vilket Ingemar kallar mål eller vision. Han säger ofta drivkraft istället för motivation. Ibland använder han även ordet intention när han pratar med spelarna.

Min motivation som ledare är att mina aktiva har kul och roligt!

Ingemar anser att en av de väsentligaste uppgifter han har som ledare är att hjälpa de spelare som har svårt att finna drivkraften. Han tror att olika drivkrafter verkar för lagets framgång. Vissa vill bara vinna något stort, andra vill ställa upp för Sverige, en tredje vill komma ut och se andra delar av världen, eller få ett proffskontrakt. Då är landslaget ett bra sätt att marknadsföra sig. Ingemar säger också att det finns drivkrafter som är bättre och kanske säkrare för att nå framgång än andra.

Skulle alla tänka på pengar och proffskontrakt kan jag tänka mig att det inte blir matchavgörande till vår fördel.

Ingemar arbetar efter ett regelverk som han kallar överenskommelser, vilket egentligen är Bengans gamla uttryck. Han försöker utveckla det så att även de nya killarna känner sig trygga. Överenskommelser inkluderar värdegrundsfrågor, förhållande till varandra samt förhållande till sin idrott. Det är ett regelverk, men de försöker göra det så levande som möjligt genom att konkretisera det med vardagliga händelser. Det kan handla om att packa skorna i handbagaget så de kan spela matchen oavsett vad som inträffar, vad man ska äta innan match, hur man ska stå uppställd inför match och hur man förhåller sig till uteliv. Grundtanken med tillvägagångssättet är att få en stor acceptans hos spelarna.

Kommunikation såsom att arbeta med djupa individuella samtal är ett av Ingemars sätt att påverka sina aktivas motivation. Det är den bästa vägen tycker han, fast att det tar mycket tid. Samtalen berör både idrotten och det sociala utanför idrotten. För det mesta handlar samtalen om idrott, prestation, familj och vardagen tillsammans.

Det är inte bara att sätta upp ett mål att man ska skjuta hårdare i september, utan samtalen är till för att få allting att gå ihop. Framförallt att få dem (spelarna) att lyfta upp frågor, då blir man mer säker på varandra (tränare – spelare) i diskussioner då man måste ta snabba beslut. Man vet hur man tänker om man känner varandra bättre.

Ingemar anser att han belönar spelarna genom att ge dem ett vänligt bemötande, glada ögon och kroppsspråk. Det kan liknas vid ett utbyte av känslor. Däremot har han väldigt svårt för begreppet bestraffning. Det använder han sig inte så mycket av, men han vet andra som gör. Han kan ibland använda bestraffning som vissa gruppdynamiska moment, till

exempel om du missar målet blir det 10 armhävningar, lite lekbetonat, och halvt på allvar. Däremot har han aldrig använt bestraffning i rena lägen för att nå utveckling.

Ingemar försöker vara direkt, tydlig och objektiv i sin feedback till sina spelare och inte bara säga bra, bra, bra. Han använder ofta dataanalys i form av filmvisning för att kunna ge mer konkret feedback. På detta sätt blir det lättare att särskilja och diskutera spelet och individens handlande. Det är viktigt att visa respekt för varandra som människor även då man inte har gjort bra ifrån sig på handbollsplanen.

Vid misslyckande uttrycker Ingemar känslor och ger feedback eftersom det leder till det bättre. Han anser att uteslutande av tillrättavisande inte är ett bra ledarskap, men att det är väldigt viktigt att man som tränare i barn- och ungdomsverksamhet poängterar att misslyckande är tappra försök.

Ingemar ser sin tränarroll som ett uppdrag, där ingen får komma till skada. Han tror dock inte på utopin att alla kan göra det de vill. Skulle det trots allt bli så att alla får det, så blir han glad.

Ingemar säger också att han brukar mycket makt i sitt uppdrag som tränare, vilket man får handskas varligt med. Med makt menar Ingemar hur man tilltalar och hur man inte tilltalar sina aktiva. På detta sätt kan han också påverka sina aktivas självförtroende. Han tror att många ledare stoppar sina aktivas utveckling och självförtroende genom att inte låta alla vara med på det de vill. Samtidigt tycker Ingemar att det är svårt att leva i en symbios där alla kan vara med.

Jag brukar tänka på det ansvar jag har som ledare och mitt mål är inte att försöka stoppa utvecklingen för någon.

När det gäller barn och ungdomsidrott vill Ingemar tona ner skillnaden i hur man motiverar. Han tycker inte det är så stor skillnad i hur man motiverar barn, ungdom eller vuxen. Däremot är resonemangen annorlunda och konsekvenserna mer tydligare ju högre upp i åldrarna man kommer. Uppmuntran och belöning går hem överallt, anser Ingemar. Han vill som ledare vara engagerad i alla situationer och i alla individer. Han utövar sitt engagemang genom att vara med många på träningen och visa uppmärksamhet även för den som inte är bäst. Den som är bäst kanske behöver minst stöd på vissa träningar.

Man borde ha mycket mer processmål. Vi har faktiskt mycket mer processmål i landslaget än vad man tror. Skulle man tänka mycket resultat så glömmar man av att jobba i vardagen. Utveckling måste ändå vara det viktigaste. I ungdomsverksamhet skall man bestämma sig för att spela med alla, det gäller att vara väldigt tydlig där.

Vid uttagning till match eller tävling inom barn- och ungdomsverksamhet så ska det vara förutbestämt vem som ska spela. Det är därför viktigt att man som ledare arbetar med en välplanerad strategi. Dessutom så bör alla berörda parter i förväg ha diskuterat fram en lösning som man kan enas om. Då är alla med på vad som skall hända. Ett annat viktigt begrepp som Ingemar tar upp gällande barn och ungdomsverksamhet är nivåanpassning. Han tycker det är viktigt att alla skall vara med på sina villkor och det gör han genom att ge dem olika uppgifter. Under en träning skall alla därför få någon uppgift som de klara

av men som också är utmanande för dem. Att selektera bland yngre spelare är tillåtet ifall skillnaderna innebär att laget inte kan konkurrera.

Lika villkor är ju att man får spela där man kan konkurrera på ett förnuftigt sätt, och då blir ju idrotten svår när man får stryk med 28-0, för då får man ju inte ens ha bollen, om det nu är en bollidrott.

När det gäller inflytande på träningsplanering och målsättning är Ingemar mycket styrande till en början men med tiden lägger han mer och mer ansvar på sina spelare. Ingemar lägger gärna fram sina idéer men arbetar sedan med en dialog för att spelarna lättare skall acceptera hans idéer. Ingemar beskriver sig som styrande eller i alla fall målinriktad på hur problem ska lösas, men överlåter vissa situationer till spelarna. Han vill att kommunikationen ska vara dubbelriktad för att alla ska vara inblandade.

När man öppnar för samtal får man en del information att hantera, vilket kan ha inflytande på träning och målsättning. Med utgångspunkt som idrottslärare finns det två vägar att gå, den ena är problemlösning och det andra mer styrning (styrd undervisningsform). I den styrda måste man kunna ha förmågan att ha ett svar på frågorna varför, vad och hur. Men jag tycker nog att jag har använt rätt mycket av problemlösningssättet.

Samtidigt säger Ingemar att poängen med att arbeta med ett problemlösningssätt inte är att lämna ut frågan helt, utan att ge dem chans att hitta en lösning. Sedan kan tränare och spelare tillsammans hitta den bästa lösningen. Ingemar tycker det är viktigt att få samtliga att förstå att alla inte kan bli vinnare. Om man skulle mäta allting med vinster skulle många sluta. Ingemar pratar om att titta på motivationsfaktorerna, såsom varför man håller på med idrott. Han gillar det danska sättet. Kolding IF hade fem lag på seniornivå. Där det femte laget hade målsättningar uteslutande av social karaktär, det fjärde hade samma målsättningar men ville även kanske vinna någon match, och så vidare, till elitlaget vilka ville bli danska mästare.

När det gäller barn- och ungdomsidrott så anser Ingemar att man inte bör uttala sig om spelarpotential. Däremot medger han att han som sportchef varit tvungen att ge spelarna sin objektiva syn på deras framtid, detta eftersom han ansvarat för lönesättning, samt köpt och sålt spelare.

### ***Johnny Holm***

Jag tror inte det är den som tränar mest som blir bäst, utan den som tränar bäst som blir bäst!

Efter drygt 55 mil i bilen stiger vi av utanför Våxnäshallen, som ligger i ett av Karlstads ytterområden. Här är det snö längs med vägarna och betydligt kallare än nere i Malmö. På väg in i hallen möter vi simhopperskan Anna Lindberg. Hallen är enorm. Vi sätter oss ned och väntar. Ulf Karlsson sitter vid bordet bredvid och planerar träning med några aktiva från Friidrottsgymnasiet (FIG). Efter en stund stiger Johnny Holm in genom dörren.

Johnny arbetar heltid som svetsare och deltid som tränare i hoppgrenarna. Han tränar sju personer från FIG, en kille som just slutat på FIG men som börjat läsa på universitetet istället, och Stefan Holm såklart!

Johnny har tidigare varit tränare inom både skidor och fotboll, men när sonen Stefan som 12 åring började träna friidrott, så blev det snart annan fokus. Johnny som alltid körde sin son till träningarna började ganska snart att tröttna på att stå på läktaren, så han bestämde sig för att lägga sig i träningen. Inte långt därefter var det han som höll i det. Johnny har nu 17 år bakom sig som tränare i friidrott, varav 10 på elitnivå. Rent formellt så har han inte gått någon grenspecifik utbildning inom friidrott såsom han gjort i de övriga idrotterna, men mycket av sin tränarkunskap från fotbollsåren kunde han omsätta i friidrotten under de första åren. Efter det så fick han kontakt med Viljo Nousiainen. Viljo som var tränaren bakom bland annat Patrik Sjöberg, var jämnårig med Johnny och en god relation utvecklades. Förutom att Johnny och Stefan deltog vid Viljos träningar då och då, för att få tips om träning, så brukade Johnny sitta bredvid Viljo på läktaren under tävlingar och filma. Viljo berättade vad han såg och vad som borde korrigeras. I efterhand studerade Johnny det inspelade materialet och lärde sig på så sätt att med tiden se de företeelser som Viljo såg och påpekade. Denna kunskap har han sedan byggt upp sin träning efter och man kan ju inte säga att det inte har fungerat!

Av hans aktiva är det flera som har nått framgångar. Madelène Olsson har blivit svensk juniormästarinnan både utomhus och inomhus. Andrea Ohlin har vunnit JSM guld som 19 åring. Erik Jacobsson vann JSM silver utomhus 2005. Däremot så är det ju inget som går upp mot Stefans OS guld, tre VM guld inomhus och hans EM guld.

I början av 2005 tilldelades Johnny Holm Sportspegelpriset, med motiveringen att han gjort en viktig insats för svensk idrott.

För Johnny så handlar motivation om att finna sin drivkraft. Denna drivkraft kan vara olika för olika personer. Stefans drivkraft har varit att motbevisa att han inte är för kort, såsom många har påpekat. För Johnny själv så är det självklart mycket motiverande att se sina aktiva utvecklas, men framförallt så har han velat bevisa att han klarar av att vara tränare på denna nivå och hjälpa Stefan mot ännu högre höjder.

Johnny menar att han motiverar sina aktiva genom att vara entusiastisk och uppmuntra dem, men när man studerar det inspelade materialet så inser man att han gör mycket mer än så. Johnnys träning bygger på variation. Varje dag i veckan har sitt speciella syfte, och även om detta upplägg är statiskt och upprepas vecka efter vecka, så vet de aktiva ändå inte hur träningen kommer se ut, eftersom han kör olika övningar varje vecka.

Johnny är inte resultatfixerad. Även om höjdhopp, tresteg och längdhopp handlar om att lyckas erövra ytterligare centimeter, så är det inte detta som han uppmuntrar mest. Han tycker det är lika viktigt att uppmuntra ifall någon har lyckats bra i skolan och under träningen så fokuserar han på detaljer i tekniken, och påpekar hur dessa har förbättrats.

Som tränare så skall man också få de aktiva att känna att de utvecklas. Det kan vara motiverande. Man får hitta vissa bitar i träning där de går framåt och uppmuntra dessa. Idag så när vi körde, så såg ju tresteget bedrövligt ut, men man kan ju alltid hitta någonting, till exempel: Idag jobbade du väldigt bra med höften och kom högt upp i löpningen.

Han fokuserar på varje individs egna framsteg och försöker få de aktiva att inte bry sig så mycket om hur andra presterar. Han menar att andras resultat trots allt är något som vi inte kan påverka, därför är det inte heller värt att lägga för mycket tankekraft kring detta. Han menar istället att denna felfokusering kan bli en belastning i tävlingssituationen.

Det vara ganska skönt när vi börja, för det fanns inget Internet. Man visste ingenting om vad andra gjorde på tävlingar. Då fick man Svensk Friidrott varje månad och var tredje månad var där en resultatbör, med statistik. Idag vet man nästan timme för timme hur man ligger i statistiken. Och tyvärr så är det inte utvecklande att hela tiden hålla koll på vad andra gör, det är bättre att hålla koll på sig själv istället. Till slut så kommer man ifatt de andra om man gör så. Man kan inte ta det här stora steget på två decimeter varje gång. När vi kom till inomhus SM i Luleå första gången visste vi bara hur statistiken såg ut ett år tidigare. Då låg Stefan fyra, men så vann han där uppe.

Johnny påpekar att de aktiva som han nu ansvarar för, redan är väldigt motiverade när de kommer till friidrottsgymnasiet. För tränare som är i hans situation blir uppgiften därför att försöka bibehålla motivationen. Han är även medveten om att de aktiva motiveras av att få träna tillsammans med andra duktiga, och självklart så blir de riktigt taggade när de får möjligheten att hoppa med Stefan, som är en förebild för många.

Som tränare tycker inte Johnny att man skall pressa ungdomarna att tävla om de inte vill. Denna vilja skall komma från de aktiva själv, och vill de bara träna så skall denna möjlighet finnas. För barn skall träningen inte efterliknas de vuxnas, den skall inte vara hårt styrd och den skall främst bedrivas i form av lek. Hans erfarenhet säger honom att många tränar och tävlar alldeles för mycket i unga år. Istället skall man få de aktiva att inse att de har en lång karriär framför sig, och det viktiga är inte vad man presterar för stunden utan vad de uppnår i vuxen ålder. Därför låter han sina aktiva själv skriva sin målsättning och tävlingsplanering.

Johnny bestraffar aldrig sina aktiva. Han ser ingen mening med detta eftersom det inte gör dem bättre. Han menar att det är upp till var och en att göra vad den skall, gör de inte detta så fuskar de bara mot sig själv. De aktiva skall inte träna för hans skull, utan för sin egen.

I samband med träning och tävling ger Johnny feedback gentemot de aktivas prestation, och om någon har en tung period, eller känner att de misslyckats vid en tävling så är det inte ovanligt att han samtalar individuellt med personen. Dessa samtal är viktiga för att den aktiva skall kunna gå vidare i sin utvecklingsprocess.

Där är det väldigt viktigt att de aktive får prata av sig. Den aktive kan bli väldigt besviken och det kan man själv också bli. Men misslyckas gör man alltid, både idrottsligt och privat, och jag tror det är lika viktigt att våga lyckas. Exempelvis är det inte så lätt att växa upp i en liten ort och plötsligt bli omnämnd i tidningar och så vidare. Alla säger, där går han eller hon som är så duktig. Det vet man ju själv ifrån när man spelade fotboll. Jag vågade inte ta steget och bli riktigt bra. Jag ansågs av många som en av de bästa målvakterna i Värmland under en period på 1970 talet. Men jag var alldeles för blyg och vågade inte bli riktigt bra. Jag skulle aldrig ha vågat sitta så här

och hålla föredrag på den tiden. Inte en chans! Det har jag lärt mig efterhand, men jag skulle gärna ha velat lära mig det just då.

Vid tävlingar anser Johnny att man som tränare skall vara försiktig med att ge för många tips om vad som bör korrigeras. Givetvis så uttrycker han de mest väsentliga misstag som han ser, men han menar att om man säger för mycket så fokuserar de aktiva på för många saker, vilket ofta resulterar i att man inte lyckas ta sig över ribban.

Jag var egentligen inte särskilt bekymrad i Aten när Stefan rev på 2,34 eftersom han hoppade så dåligt att om han bara hittar tillbaka något så när, så visste jag att han tar det. Så då sa jag bara: -Ta det lugnt i ansatsen och tryck sista fyra.

Han påpekar även att det är viktigt för de aktiva att lära sig lita på sig själv. Under tävlingen så ligger de flesta beslut hos den aktive, som bestämmer vilken höjd som är lämplig att gå in på och om man bör stå över en höjd eller inte. Genom att vara förtrogen med träningsprocessen samt vilka korrigeringar som brukar leda till vad, så blir det lättare att lyckas ute på arenan. Johnny menar att varje aktiv trots allt känner sin egen kropp allra bäst.

Det är viktigt att man som tränare är positiv, eftersom det smittar av sig på de aktiva, påpekar Johnny. Detta kan påverka de aktivas självförtroende och lust att komma till träningen. Däremot poängterar han att det går att vara för positiv som tränare.

Det beror lite på vem den aktive är. Vissa måste ha mycket beröm och vissa kan nästan bli förbannade om de får beröm när de själva känner att det är fel. Stefan är ju sån att om han märker att han hoppar dåligt, kan jag inte säga att han hoppar bra. För det känner han själv. Då blir han nästan förbannad istället. Då är det negativt. Detta handlar ju också om förtroendet till tränaren. Om han säger att det är bra, när man vet att det inte är bra. Då minskar ju tilliten. Då får man hitta någon annan bit i det här som är bra. Om inte hoppet är bra, så kanske ansatslöpningen, eller kurvlöpningen var är bra. Så kan man få upp deras självförtroenden när det går dåligt.

Johnny tycker det är viktigt att alla barn och unga får delta oavsett ambition och utveckling, både vad det gäller träning som tävling. Vid denna ålder skulle han absolut inte låta någon tävla i större utsträckning för att han är bättre, utan alla skall ha samma möjlighet att vara med, så länge de vill. I tonåren skulle en viss selektion kunna vara tillåten, men den bör helst undvikas om detta är möjligt. Ungdomar i denna ålder är så olika utvecklade. Dessutom så finns det stadier i puberteten som kan störa deras kroppsordination.

Om man skall titta på resultat i unga år skall man jämföra med vad man har gjort tidigare. Vad gjorde du på den förra tävlingen, eller vid motsvarande tid i fjol? Jag brukar säga: Kolla inte på vad ni har för toppresultat, utan titta på vad du har gjort vid de 10 senaste tävlingarna, och sen på de fem sista tävlingarna. Då ser ni hur ni har utvecklats. Att få det där blixtskottet någonstans när allt stämmer perfekt, det kan man få någon gång, men om man ligger långt ifrån det hela tiden, då har man fått en lyckträff, det är som att vinna på bingo. Man skall istället sträva efter en jämn hög nivå. Det bör man lära sig ganska tidigt.

Genom att titta på sin egen utveckling, så menar Johnny att man kan få barn att värdera sina insatser istället för att bara titta resultatet. Han uttrycker även att resultat och vinster ofta blir viktigare med åren. När hans aktiva på FIG frågar honom om han tror att de kan lyckas, så brukar han säga: ”Om du lever ett sunt liv och tränar på, så har du säkert stora förutsättningar att lyckas”. Men när det kommer till att förutspå yngre aktivas talang, så tycker han inte det bör tillämpas.

När folk sa om Stefan att han skulle bli bra, så tänkte jag alltid att så kan man inte säga. Då skulle det ju vara enkelt, man skulle bara gå och vänta på att han skulle bli bra. Det är oerhört mycket träning på vägen fram. Det är också en del av talangen. Man måste förstå att man måste träna väldigt mycket för att nå ända fram.

### ***Ola Härstedt***

Vi träffade Ola Härstedt inne i Idrottens Hus i Malmö. Hallen är full av unga gymnaster som följer tränarna disciplinerat. Eftersom vi skall spela in intervjun ber vi om ett tystare utrymme. Ola visar oss vägen ned till ett litet kafferum. Vi slår oss ned och plötsligt är det enda som låter en susande fläkt i taket.

Ola är född år 1975 och har varit tränare i sex år, varav fyra av dem på elitnivå. Han har själv varit aktiv i många år och har ett NM guld, tre EM silver och fem SM guld, på sin meritlista. Ola är ansvarig för Trupp 1 - Kvinnlig elit, i Malmöföreningen Motus Saltos inom disciplinen trupp gymnastik. Förening beskrivs av Ola som en mycket resultatfokuserad förening redan från ungdomsverksamheten. Hans aktiva lyckades att bli tvåa vid Nordiska Mästerskapen, samt vid SM under våren 2005.

Inom gymnastik finns det hårda formella regler vilka tränare måste följa. En tränare får inte använda ett redskap ifall han eller hon inte är utbildad på just det momentet. Ola har alla de tre utbildningsstegen som finns inom grenarna matta och hopp.

Motus Saltos har informella regler som grundar sig på föreningens mål, vilka är mycket resultatfokuserade. Det handlar även om att ställa krav i form av uppträdande och träningsnärvaro. Då tjejerna slarvar med träningsnärvaro vågar inte Ola ha med dem på tävling, eftersom han menar att det skulle innebära en skaderisk. Han belönar flitig träningsnärvaro och god disciplin. Ola säger också att hans förening brukar få kritik från andra föreningar för att vara för resultatfokuserad, men detta är inget han bryr sig om, utan istället påpekar han att detta inte är någon social verksamhet, utan målet är att göra de aktiva så bra som möjligt.

Jag är väldigt resultatfokuserad själv men jag visar inte det för tjejerna, eftersom om tjejerna bara tänker på resultatet, så misslyckas de.

Ola ser motivation som en extrakraft, som ofta uppkommer när man är mycket intresserad av något. En stor tung bok är inte särskilt jobbig att läsa om den är intressant. Han menar därför att hans uppgift är att fånga deras intresse. Då kommer de att anstränga sig utan att det känns så arbetsamt, just därför att intresset finns där.

Detta gör jag framför allt på två sätt. Det första är att jag försöker skapa en stämning och en kultur i gruppen. Så att de får en gemenskaps känsla som gör att de känner att så här gör vi. Då får de en känsla av att vi är bättre och att vi hör ihop. Jag ser likheter med armén där det finns hederskodex, som till exempel att bära basker. När man bär basker beter man sig på ett visst sätt. Träningsvärk får man inte säga att man har. Det är sådana här grejor som egentligen är lite tramsigt men som ger en attityd. Det är speciellt viktigt för tjejer tycker jag. Jag vill öka deras krigarinställning. Tjejer är mycket försiktigare. Jag vill få dem att prova igen även om de slår sig. Jag vill elda på den krigarandan som jag tycker att de saknar jämförelsevis med killar.

Ola använder även något han kallar punktmarkeringar på de individer som han uppmärksammar att är lite deppiga. Det kan bero på orsaker som prestationskrav, familj, pojkvänner eller skola. Denna punktmarkering innefattar individuell peppning och coachning, vilken kan vara viktig för att få de aktiva på humör igen. Ola försöker också påverka sina aktivas motivation genom att skapa en social trygghet med god sammanhållning.

Ifall tjejerna inte har bra träningsnärvaro blir de inte heller uttagna till tävlingarna. På detta sätt utövar han bestraffning i sin träning. Han påpekar även att han mest på skoj kan säga till dem, att om de inte lyckas nu så blir det styrketräning. På tävlingar däremot vill Ola inte skapa någon press hos sina aktiva, där är det tillåtet att misslyckas och han peppar gärna de som misslyckas lite extra.

Det är ett lag och vi är inte bättre än vad den sämsta presterar.

Misslyckande orsakat av tvekan är inte acceptabelt på träning. Ola vill att hans aktiva ska bli tuffare, han vill öka deras krigarinställning. Han säger att tjejer generellt är mycket för att tycka om varandra och om någon blir arg så uppmärksammas detta beteende som märkligt, något som vill Ola vänja bort.

När det kommer till vad Ola uppmuntrar mest, så visar det sig vara förbättrad färdighet. Han menar att detta ger vinster och glädje i att träna. Han tycker även om att belöna dem som tränar hårt och har en hög moral. Han ser sig själv som lite gammaldags gällande detta, eftersom han brukar dela ut beröm efter hur man ska vara. De som inte säger emot, inte tvekar, inte är negativa och jobbar på hela tiden, framhålls. Hellre dessa beteenden än en talang som presterar bra men som inte beter sig väl.

Ola kan säga till sina aktiva att idag är det onsdag, på fredag ska du kunna det här och då får du tre försök. Detta gör han medvetet för att öka deras koncentration och motivation på träning. En annan metod han använder för att öka deras koncentration och motivation är småtävlingar på träningar med någon form av belöning. En gång sa han på skoj att om ni landar på fötterna vid den här övningen, så får ni ett Kinderägg. Han menar att då upplever de aktiva plötsligt att det är något extra som gäller, laget skärper sig och kämpar extra hårt för att lyckas. Ola menar att detta visar att små löjliga belöningar kan leda till en stark tävlingslust och vilja att vinna.

I höstas hade gruppen en tung period och Ola insåg att något måste göras. Då samlades alla en kväll för att se på film. En inspelning från en lyckad tävling visades där tjejerna fick se sig själva lyckas. Till detta hade de teori i volter och skruvar för att få mer förståelse. Detta gav positiv effekt på tjejernas självförtroende och de blev taggade på nytt. Ett annat

sätt Ola bidrar till att ökat självförtroende bland de aktiva åstadkommer han genom att tydligt visa att han tror på dem.

Jag har varit med så mycket längre och tror jag att det går, så går det. Jag hade aldrig låtit någon träna på det här redskapet om jag inte trott att han eller hon skulle klara av det. Om jag hade trott att det var omöjligt då hade vi skitit i det.

Ola tycker det är viktigt att hans aktiva aldrig visar sig som dåliga förlorare eller visar skadeglädje ifall någon annan skadar sig, ramlar eller misslyckas. Han menar att det är en hedersgrej gentemot andra tränare även om det är genom andras misslyckande man ofta vinner. Om någon av hans aktiva skulle uttala sig om att hon blivit bedömd med för låga poäng, tystar han fort ner henne.

Planering gör Ola tillsammans med de andra tränarna men stämmer gärna av med de aktiva så att de är nöjda. Ifall det uppkommer opposition, så säger Ola att även om han i 99 procent av fallen lyssnar, så slutar det ofta med att han gör som han själv hade tänkt. Detta eftersom han anser att ledare oftare ser den röda tråden. Däremot sätter aktiva och tränare målsättning tillsammans innan säsongen.

Ola berättar att han inte har så mycket erfarenhet vad det gäller barn och ungdomsidrott men om han hade barn skulle han motivera med småtävlingar likt Kinderäggstävlingen som beskrevs tidigare.

Även om gymnastik är känt för att elitsatsa i väldigt låg ålder måste man hålla fokus på att det ska vara kul. Ju yngre de är ju viktigare är att det är kul!

Barn förstår mer än vad man tror, menar Ola. Därför är det viktigt att ge dem feedback kontinuerligt både när de gör rätt och fel. Då skapar de sig en känsla för hur utförandet skall gå till. På detta sätt vill han få dem att kunna värdera sig själv. På tävling så är feedbacken mer av teknisk karaktär, det vill säga smådetaljer i utförandet.

Att göra sitt bästa innebär för Ola att man som aktiv försöker så gott man kan och så många gånger som möjligt.

Den som har gjort sitt bästa har försökt, tagit hjälp av tränare och tänkt till själv. Om tjejnerna tar egna initiativ och till exempel gör extra uppgifter som inte är inräknat i träningen – då har de verkligen gjort sitt bästa.

När det gäller laguttagning är det tränarna som bestämmer vem som ska vara med. Ola tycker att så många som möjligt ska få deltaga när de är yngre eftersom det är grundläggande för att de ska ha kul. Däremot så anser han sina egna aktiva vara på en nivå där toppning skall tillämpas.

Kan vi med hjälp av att toppa köra en svårare gymnastisk övning ska vi göra det och då också låta någon vara med mindre.

Ola brukar ofta uttala sig om hans aktivas möjligheter att lyckas men aldrig om deras möjligheter att inte lyckas. Han anser att det får dem att tro på sig själva och se långsiktigt. Han bedömer nästan alltid att de kan nå längre än vad de själva tror.

Generellt är det så att ledare ser en större potential i de aktiva än vad de ser hos sig själva. Till vuxna kan jag dock säga att du ska vara glad att du får vara med i det här laget. Men jag vänder gärna på det och säger att det här laget är mycket bra och det förstår de själva, vi är 27 stycken och 12 ska tävla.

### ***Ulf Sandgren***

Klockan är något efter lunch och vi stiger av tåget i Eslöv och letar oss fram till Fridarskolan där vi möter handbollstränaren Ulf Sandgren. Ulf är iklädd en svart kostym, har sin skjorta uppknäppt men använder inte slips. Vi följer efter honom in på hans rektorskontor. Tapeterna är ljusgula och en stor analog klocka i metall sitter på en av väggarna. Vi sätter oss ned och påbörjar intervjun.

Ulf Sandgren har varit tränare sedan 1981. Av dessa år så har fem varit på elitnivå, då han tränat LUGI, Kristiansstad och Virum Sorgenfri. Det sistnämnda laget var regerande danska mästare med nästan bara landslagsspelare när Ulf tog över, kommande säsong så blev de tvåa. Kristiansstad tog han upp i elitserien och LUGI var redan ett etablerat lag.

Ulf har nu valt att börja bygga upp en handbollsverksamhet i Eslöv (EHF, Eslövs Handbollsörening). Än så länge är det bara på barn och ungdomsnivå, men Ulf har redan riktlinjerna klara. Sättet han svarar på är väldigt spontant, man blir förbluffad när man granskar intervjumaterialet och inser hur genomtänkt varje svar är. Civilt arbetar Ulf som rektor och har en mellanstadieutbildning i bakgrunden, men har sedan läst en kortare rektorutbildning och projektledningsutbildning. Inom handbollen så är han snart färdig med sin mastercoachutbildning, vilket är den högsta certifiering som utfärdas av Europeiska Handbollsförbundet.

Ulf beskriver begreppet motivation som en form av vision, vilken man satt upp mål för att uppnå, men också en planering av de konsekvenser som skall föra en dit. Målet är något han diskuterar fram med sina aktiva, dels för att se vad hans aktiva vill, dels för att bestämma inriktningen på träningen, men framförallt för att alla skall förstå vilka förväntningar som han är berättigade att ställa.

Alla lag säger nog att de skall vinna serien i maj, men det är nog sällan så att de går tre steg djupare och tittar på konsekvenserna. Det vill säga hur mycket man skall träna, hur man skall träna, vad man skall träna, hur tränaren skall bete sig och hur spelarnas attityd mot omvärlden skall vara. Den dag man frångår detta och går utanför den ram som man satt upp, så måste man stanna och ta reda på var skulle vi nu någonstans. Och så får vi diskutera, om vi skulle dit, så är detta inte acceptabelt, då får du hoppa in i ramen igen, eller så får du gå någon annanstans, eller så får vi ändra på vårt mål.

Ulf menar att en av hans stora uppgifter är att tydliggöra dessa ramar. Efter visionsplaneringen med gruppen, tar han över hela träningsupplägget själv. Ulf är medveten om att

det finns många yttre faktorer som påverkar hans aktivas motivation, såsom familj, jobb och föräldrar. Han förklarar också att målorienteringen skiljer sig mycket mellan barn-, ungdoms- och vuxenhandboll. I barnhandboll så spelar resultatet ingen roll, det som är viktigt är att alla får spela, ha skoj och utveckla sina färdigheter. Inom ungdomshandbollen så börjar en vis selektion ske, och hans aktiva får möjligheten att välja om de vill satsa på idrotten, eller bara fortsätta spela för att det är kul. När man kommer upp på elitnivå så är resultatet mycket viktigt, eftersom förluster kan innebära att de aktiva kan mista sitt arbete. Hans resonemang utmynnar i att man som tränare måste motivera olika beroende på ålder och ambition.

Barn motiveras man genom att det skall vara roligt, men sen så avtar kulighetsfaktor, men istället kommer andra aspekter in. Man kan motivera genom att lära dem nya färdigheter. Däremot så måste de grundläggande behoven alltid finnas avsett ålder. Alltså bemötande, omtanke och trygghet.

Ulf är väldigt mån om sina unga aktivas utveckling och tänker ofta flera drag framåt. När det är matcher så bedriver han i så hög grad som möjligt något han kallar fråge-coachning.

Då säger jag kanske till två spelare: Ni får nog ha ett sammanträde, så ni vet vad som skall göras nästa gång det händer. Jag vill alltså att de själva skall lista ut vad som gick snett och korrigeras därefter. Jag kan även fråga: Vad hände nu där? Målvakten säger då kanske: Jag kom långt ut. Okej, men var då inte det nästa gång, utan prova något annat. I en paus eller time-out så kan jag fråga: Vad är det som har gått bra och inte gått bra? Efter att de förklarat det som gick bra och om jag håller med, så pushar jag dem att göra det nästa halvlek.

Meningen med frågecoachning är att spelarna efterhand som de utvecklas skall få kontroll över spelet och själv kunna fatta beslut. Ifall de i framtiden hamnar i en situation där exempelvis är 2000 åskådare på läktaren, eller mycket hög musik så är det omöjligt för tränaren att hjälpa dem att styra spelet, då måste de vara beredda på att själv kunna fatta beslut.

Ulf är en tränare som fokuserar på prestationen. Därför så ger han sällan särskilt mycket beröm när spelare gör mål, utan istället när de försöker och gör rätt fast kanske inte lyckas hela vägen. Han menar att detta är ett sätt att förbättra deras självförtroende.

Om man bara kör resultatberöm så kommer de som inte gör så mycket mål aldrig få beröm, men om jag berömmar prestationer så kan jag förklara att där kom du helt rätt och hoppade in bra från kanten, men det var synd att det inte blev mål, för den skall ju in i nätet, det vet vi ju.

De aktivas attityd är den egenskap som Ulf anser som mest väsentliga och det är även den han uppmuntrar mest. En spelare med rätt attityd kommer i tid till träningen och tränar hårt, vilket i sin tur leder till förbättrade färdigheter och vidare till framgångsrika resultat. Han anser även att den omsorg han visar varje spelare är en form av belöning. Ulf hälsar på varje aktiv innan träningen för att visa att han vet att de är där.

Bestraffning är inget som Ulf sysslar med på barn och ungdomsnivå. Han har insett att de flesta gånger hans aktiva inte kommer på träningen beror det på att föräldrarna har fått förhinder. Ifall han märker någon form av mönster, så pratar han med den involverade och förklarar att valet hur mycket man vill träna är upp till var och en, men förklarar även konsekvenserna. Han kräver dock att alla som spelar match alltid göra sitt bästa på plan, annars så riskerar de att få sitta på bänken.

Misslyckande kan bero på olika saker. Vid kantspelaren som missade målet så kan det ju vara så att någon flyttade målet, men det händer ju inte så ofta, annars så var det för att målvakten var jäkligt bra. Eller så beror det på en teknisk detalj som inte är fulländad. Då blir det ju att träna på denna detalj, och få spelaren att förstå vad det berodde på och varför han kanske inte har fått upp armen än, vilket ledde till att han inte har så många möjligheter.

Trots att Ulf anser prestationen som det väsentliga så menar han att man ändå skall klargöra för barn att när de tävlar i handboll, så går det alltid ut på att vinna. Däremot så skulle han aldrig toppa ett barnlag.

Jag tar aldrig ut laget eftersom jag gör en planering för hela hösten, med alla namn och matcher. Då gör jag en kronologisk matchordning och fyller i vem som skall spela varje match. Så när säsongen är slut så har alla fått spela ungefär lika mycket.

Ulf anser att han kan påverka sina aktivas självförtroende genom att få dem att förstå när de presterar bra och gör saker rätt, fast det inte blev mål.

Om man bara kör resultatberöm så kommer de som inte göra så mycket mål aldrig få beröm, men om jag berömmar prestationer så kan jag förklara att där kom du helt rätt och hoppade in bra från kanten, men det var synd att det inte blev mål, för den skall ju in i nätet, det vet vi ju.

Trots att Ulf uttrycker att bra försök är viktigare än bra resultat, så trycker han på att man oavsett åldersgrupp på de aktiva skall få dem att förstå att det går ut på att vinna, däremot inte till vilket pris som helst. Inte till priset att bara de bästa skall få spela, eller att spelarna bara skall spela i de positioner där de är bäst.

Istället för att mäta att man vinner hela serien så kan man mäta att man vinner fler matcher, att man går längre i turneringar än man gjort innan, eller att man slår lag man aldrig tidigare vunnit mot.

Ulf uttalar sig inte om unga spelares framtida möjligheter inom handbollen. Han håller sig till nuläget eftersom han anser att varken han eller någon annan kan förutspå framtiden.

## Slutsatser

Artikeln presenterar en kvalitativ studie i form av intervjuer med erkänt duktiga tränare. Studien har på ett induktivt sätt undersökt hur dessa tränare agerar för att upprätthålla en positiv motivation hos sina aktiva. Resultatet visar att fyra av fem tränare är uppgiftsorienterade vilket innebär att de fokuserar på individernas individuella framsteg, istället för på gruppens resultat. Detta tillvägagångssätt bidrar till en högre inre motivation hos de aktiva, vilket forskning har visat leder till att de aktiva fortsätter idrotta högre upp i åldrarna (Horn, 2002). Tränarna är ense om att idrottande för barn och ungdomar skall bedrivas i form av lek, och fokus skall vara att ha kul. De tonar ner tävlingsaspekten och jämförelsen med andra under barn- och ungdomsåren. Efter hand som de aktiva blir äldre och når tonåren, önskar samtliga tränare att det skall finnas möjlighet att välja träningsriktning och intensitet, men samtliga fem tränare poängterar att alla barn bör få delta under barnidrotten.

Samtliga tränare har också på olika sätt påpekat att glädje i träningen är viktig för adeptens motivation. Majoriteten av tränarna har också påpekat att med hög motivation kommer prestation, vilket påverkar resultatet i rätt riktning. Eftersom tidigare forskning visat att tränarnas inställning påverkar de aktivas egen målorientering (Horn, 2002; Hassmén, Hassmén & Plate 2003), innebär detta att de fyra uppgiftsorienterade tränarna bidrar till att deras aktiva uppnår en högre grad av inre motivation, och därmed fokuserar på sin egen prestation istället för på resultatet. Denna typ av insikt är viktig då de aktiva tenderar att uppleva större njutning, intresse och tillfredsställelse i samband med sin träning. Forskning visar även att de fortsätter att idrotta högre upp i ålder än de som motiveras av yttre faktorer (Hassmén, Hassmén och Plate, 2003; Weinberg & Gould, 2003).

Samtliga tränare arbetar med individuella samtal och påpekar att detta är ett viktigt instrument för att få aktiva att komma över förluster och bibehålla en positiv motivation. I övrigt är trygghet och uppmuntran faktorer som framförs som viktiga. Även att arbeta mot en gemensam kultur och gruppkänsla anses som en betydelsefull faktor för motivation. Tre av fem tränare poängterar att de arbetar för att skapa gruppkänsla. Det kan göras på olika sätt, men tränarna menar att genom gruppkänsla höjs allas motivation i träningsgruppen. Ett sätt att nå detta är genom att göra saker tillsammans utanför träningen.

## Referenser

### Litteratur

- Askagården (1997). *Kommunikation och samarbete mellan aktiva och tränare*. Lund Universitet. Institutionen för psykologi.
- Bengtsson (1998). *Motivational aspects, exercisers attitudes and views on leadership in physical activity sessions*. Lunds Universitet. Institutionen för tillämpad psykologi.
- Boyd & Yin (1996). *Cognitive – affective sources of sport enjoyment in adolescent sport participants*. *Adolescence*.
- Brustad, Babkes & Smith (2001). *Youth in sport: Psychological considerations*. *Handbook of sport psychology*. New York: Wiley & Son.
- Bryman (1997). *Kvalitet och kvantitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Carlson (1991). *Vägen till landslaget – en retrospektiv studie av framgångsrika ungdomar i sju idrotter*. Högskolan för lärarutbildningen i Stockholm.
- Chelladurai (1993). in Singer, Murphy & Tennant (eds.) *Handbook of research on sport psychology* (s.647-671). New York: Macmillan.

- Deci & Ryan, 2000. *The "what" and "why" of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour*. Psychology Inquiry 2000, Vol. 11, No 4, 227-268.
- Ekberg och Erberth (2000). *Fysisk bildning – Om ämnet Idrott och hälsa*. Lund: Student Litteratur.
- Engström & Redelius, (2002). *Pedagogiska perspektiv på idrott*. Stockholm: HLS Förlag.
- Eriksson (1997). *Vinnande Laganda*. Farsta: Sveriges Olympiska Kommitté.
- Ewing & Seefeldt (1989). *Participation and attrition patterns in American agency-sponsored and interscholastic sports: An executive summery*. Final Report. North Palm Beach, FL: Sporting Goods Manufacturers Association.
- Fallby (1999). *Motivation hos landslagsmän i individuella idrotter – en explorativ studie av svenska elitidrottare i bordtennis, simning och tennis*. Lunds Universitet: institutionen för psykologi. Magisteruppsats.
- Hartman (1998). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hassmén, Hassmén & Plate (2003). *Idrottspsykologi*. Natur och Kultur. Stockholm.
- Hassmén & Hinic (2001). *Idrottsmotivation, självkänsla och ledarstöd inom barn- och ungdomsidrotten*. Patriksson (Red) *Aktuell beteendevetenskaplig idrottsforskning SVEBI årsbok 2001*. Lund. Lunds Universitet.
- Hogedal (2000). *Uppslag för tränare och ledare*. Farsta: SISU idrottsböcker.
- Holm & Solvang (1991). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Horn (2002). *Advances in sport psychology*. 2<sup>nd</sup> Edition. Human Kinetics Publishers.
- Johansson (2001). *Ungdomars idrottsavbrott: Bakomliggande faktorer och motiv*. Lund Universitet. Institutionen för psykologi.
- Johnson, Carlsson, Fallby, Hinic, Lindwall, Rydberg, Wetterstrand, (1999). *Tankens kraft – idrottspsykologi I teori och praktik*. Fartsa: SISU idrottsböcker.
- Kvale (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Murphy (1995). *Sport psychology interventions*. Human Kinetics.
- Neveling (1968). *Morgondagens ledare*. Stockholm: Verbum Studiebokförlag.
- Patriksson (1979). *Socialisation och involvering i idrott*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Powell & Dysinger (1987). *Childhood participation in organized school sports and physical education as precursors of adult physical activity*. American Journal of Preventive Medicine. 3(5), 276-281.
- Redelius (1998) *Tidningen Svensk idrottsforskning* nummer: 2.
- Roberts, 2001. *Advances in motivation in sport and exercise*. Human Kinetics.
- Smith & Smoll (1996). *The coach as a focus of research and intervention in youth sports*. Madison, Brown & Benchmark.
- Weinberg & Gould (2003). *Foundation of Sports & Exercise Psychology*. 3<sup>rd</sup> Edition. Human Kinetics Publishers.
- Weiss och Caja (2002) red in Horn (2002). *Advances in sport psychology*. 2<sup>nd</sup> Edition. Human Kinetics Publishers.
- Weiss & Chaumeton (1992). *Motivational orientations in sport*. In Horn. *Advances in Sport Psychology*, (61-100). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Wylleman & Lavallee (2003). *A developmental perspective on transition faced by athletes*. Morgantwon. Fitness Information Technology.

### **Internet**

- Apitzsch, 2004. *Motiv för och spontana förändringar i fysisk aktivitet*. Publicerad på Internet, www.idrottsforum.org 2004-03-23.
- Musch & Grondin, (2002). *Unequal Competition As a Impediment to personal Development: A Review of the Relative Age Effect in Sport*. [Hämtad den 7 januari 2006] <http://www.psychologie.uni-bonn.de/sozial/forsch/devrev.htm>.
- Nationalencyklopedin (2006). [Hämtad den 12 januari 2006].
- Riksidrottsförbundet – RF (2005). *Idrotten vill*. [Hämtad den 16 november 2005] <http://www.rf.se/files/{F9E027CE-C1FB-4178-B5F0-91E11700D594}.pdf>
- Peterson (2004). *Selektion och rangordningslogiker inom svensk ungdoms fotboll*. [Hämtad den 23 november 2005] <http://www.idrottsforum.org/articles/peterson/peterson.html>
- Vetenskapsrådet (2006). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Hämtad den 12 januari 2006] <http://www.vr.se/publikationer/sida.jsp?resourceId=12>.

## **Intervjuer**

Intervju 2005-12-14 med Ulf Sandgren

Intervju 2005-12-14 med Ola Härstedt

Intervju 2005-12-19 med Ingemar Linnéll

Intervju 2005-12-20 med Johnny Holm

Intervju 2005-12-21 med Bengt "Bengan" Johansson

Mp3-inspelning, i artikelförfattarnas ägo