Svenska Ishockeyförbundet
Elitkurs

Examinationsarbete Etu 2012

Vem coachar coacherna?

Dan Tangnes

Handledare: Göran Pegenius
2012-05-22

Innehållsförteckning

1. Inledning **sid. 3**

2. Bakgrund **sid. 4**

3. Syfte **sid. 5**
3.1 Frågeställningar sid. 5

4. Metod **sid. 6**
4.1 Urval sid. 6

5. Resultat **sid. 7**

6. Diskussion **sid. 9**

7. Referenslista **sid. 10**

1. Inledning

Svensk elithockey har under det senaste årtiondet genomgått en storslagen förändring. Elitserien omsätter miljardbelopp varje säsong, företagsnätverken kring ligan växer och föreningarna, eller snarare elitorganisationerna är en bättre passande benämning, har gått från en verklighet av ideell föreningsverksamhet till att bli sylvassa företagsorganisationer.

Dagens elitorganisationer tar i allt större grad influenser från näringslivet. Klubbarna drivs som medelstora företag - nästan uteslutande med omsättning på hundratals miljoner kronor.

Rekrytering av nyckelpersoner (klubbdirektörer, marknadschefer, ekonomichefer etc.) sker från toppen av näringslivet och med stor omsorg.

Klubbens kärnverksamhet och dess flaggskepp A-laget sköts ofta av en före detta spelare, inte sällan ikon i klubben, som under lång spelarkarriär samlat på sig erfarenhet och kunnande som ligger till grund för hur verksamheten sköts.

Men är vi tillräckligt professionella när det gäller hur vi tar hand om nyckelpersonerna kring laget? Hur tar vi hand om våra coacher inom svensk elithockey? Under en lång säsong är utmaningarna stora och kraven på prestation och uppnådda resultat höga.

Sportsliga resultat ligger dessutom till grund för en sund ekonomisk verklighet i dessa elitorganisationer.

2. Bakgrund

Efter en egen spelarkarriär med spel på högsta nivå såväl i Sverige som hemma i Norge, samt på internationell nivå med landslaget, inledde jag coachkarriären efter att ha tvingats sluta spela på grund av skada redan som 26-åring.

Min karriär har utvecklats i hög hastighet. Med mig i bagaget har jag erfarenhet från chefspositioner inom näringslivet samt egna erfarenheter från de ledare jag haft under min egna aktiva karriär.

I november 2011 kastades jag in i hetluften på allvar. Efter att ha coachat Rögles J20-lag i ett och ett halvt år, blev jag ny headcoach för klubbens representationslag efter 19 omgångar av HockeyAllsvenskan.

Klubben befann sig i en mycket turbulent situation. Jag var den tredje coachen under säsongen och såväl tabellplacering som prestation var långt ifrån vad supportrar, media, spelartrupp och framförallt styrelse räknat med.

Vi gjorde en resa från helvete till himmel. Från att ha varit säsongens besvikelse till att vara årets succélag med Elitserieavancemang i slutändan.

När jag nu blickar tillbaka på säsongen och dess olika skepnader och faser slår det mig hur mycket mitt och övriga organisationens beteende och synsätt påverkades och förändrades beroende på de sportsliga resultaten.

Fick jag den hjälp och det stöd jag behövde? Påverkade övriga organisationens beteendemönster mitt arbete och mitt ledarskap? Hur ser det ut i andra klubbar och hur upplever andra coacher det? Upplever chefer i näringslivet liknande situationer? Kan vi rent av hämta kunskap och inspiration från näringslivet till elithockeyn även på detta område?

3. Syfte

Som headcoach i en elitorganisation ingår det i arbetsuppgifterna att inspirera, motivera och leda din grupp på ett tjugotal individer på daglig basis. Du är ytterst ansvarig att fronta resultaten både gentemot styrelse, media och supportrar.

När matcherna duggar tätt och resultaten uteblir är utmaningen desto större att behålla fokus och perspektiv. Det lätt att tappa "helikopterperspektivet" och långsiktighet i ledarskapet får en sekundär roll när man snabbt riskerar dräneras på energi.

Uppfattningen när jag summerar tankarna från min debutsäsong är att man som ansvarig coach får en liten mängd stöd och feedback. Jag är därför nyfiken på hur andra coacher på elitnivå upplever situationen. Var hämtar de sin energi från? Vilka bollar de sina tankar och funderingar kring ledarskapet med?

Jag vill även få en inblick i hur man hanterar detta viktiga område inom näringslivet. Finns det någon strategi för att arbeta proaktivt som vi i elithockeyn kan ta lärdom av?

3.1 Frågeställning

Frågeställningen jag använt för mitt arbete är följande: Hur säkerställer man ett fungerande ledarskap under en lång säsong av olika utmaningar och prövningar? Kan vi dra lärdomar från näringslivet till hockeybranschen även på detta område, precis som elitorganisationerna gjort på många andra?

4. Metod

I mitt arbete har jag valt att använda mig av intervjuer med såväl hockeypersoner som näringslivets representanter utifrån de aktuella frågeställningarna. Allt för att se skillnaderna mellan näringsliv och hockeybransch samt fundera kring hur man kan implementera ett beteende även gällande coachning av coacherna.

Tre av personerna har jag personligen träffat och intervjuat. Den fjärde intervjuade jag på telefon efter som ett personligt möte inte var genomförbart.

Alla intervjuerna kommer att redovisas anonymt för att få så ärliga svar som möjligt utan att någon ska känna sig hämmad av risken att hänga ut sin klubb eller sitt företag.

4.1 Urval

För intervjuer har jag valt två erfarna och högt uppsatta personer ur näringslivet samt två erfarna ishockeycoacher på elitnivå - båda med SM-guld på meritlistan.

Person 1 (företagare 1): Vice VD multinationellt företag. över 10.000 anställda

Person 2 (företagare 2): Entrepenör/VD ca 800 anställda

Person 3 (tränare 1): Headcoach Elitserien. Över 10 säsongers erfarenhet på elitnivå. Ingen erfarenhet från näringslivet

Person 4 (tränare 2): Headcoach Elitserien. Över 10 säsongers erfarenhet på elitnivå. Har erfarenhet från näringslivet.

5. Resultat

Finns det någon funktionsbeskrivning för din tjänst?

Tränare 1: *Jag är anställd för att vinna hockeymatcher. Jag tror det står något i kontraktet kring vad som förväntas, men inget papper där det klart och tydligt har specificerats vilka befogenheter och skyldigheter jag har.*

Tränare 2: *Inget formulerat vad jag kan minnas, men däremot står det reglerat i mitt kontrakt hur jag ska vara tillgänglig för sponsoraktivteter, media och dylikt.*

Företagare 1: *Givetvis finns en tydlig funktionsbeskrivning för alla tjänster. Från Vd rakt igenom hela organisationen. Det är en förutsättning för att säkerställa en tydlighet inom organisationen att kunna fördela ansvar på rätt sätt.*

Företagare 2: *Absolut. En klar och tydlig funktionsbeskrivning är viktig. Alla vill ha klara och tydliga förutsättningar för att kunna få ut maximal av sin prestation. Det är min absoluta övertygelse att man behöver klara och tydliga riktlinjer och veta vad som förväntas av en för att kunna göra ett extraordinärt arbete.*

Har du haft ett utvecklingssamtal under det senaste året?

Tränare 1: *Nej, i alla fall inget formellt. Jag har haft en tät dialog med sportchef och ledning, men inget samtal som gällt min utveckling eller direkt feedback kring mitt ledarskap.*

Tränare 2: *Nej. Men jag känner mig bekväm med den dialog som förts mellan mig och sportchef. Det har varit mer en löpande dialog än ett formellt utvecklingssamtal.*

Företagare 1: *Ja, jag har haft utvecklingssamtal med vår styrelseordförande samt HR-ansvarig. Det viktigaste med utvecklingssamtalet, i mitt tycke, är uppföljningen med det.*

Företagare 2: *Jag har valt att ha längre samtal med min mentor angående min personliga utveckling och mitt ledarskap - och framförallt blivit bättre på att hålla utvecklingssamtal med mina medarbetare. Samtidigt är jag väldigt noggrann med att vi inom företaget håller kontinuerliga utvecklingssamtal för att säkerställa arbetsklimatet samt identifiera utvecklingskandidater. Det är också en viktig del i företagets utvecklingsprocess - att utbilda och utveckla personalen.*

Upplever du att du har tillräckligt med stöd i din organisation för att kunna utföra ditt arbete på ett optimalt sätt?

Tränare 1: *Det är i grunden alltid resultaten som styr. Jag märker en skillnad mellan olika elitorganisationer där jag varit verksam när det gäller denna fråga. Organisationer med större historia av framgång har varit bättre rustade för att säkerställa fortsatt hög prestation.*

Tränare 2: *När resultaten uteblir blir tränarbranschen snabbt ett ensamt yrke… Min erfarenhet är att organisationens stöd och beteende oftast följer resultaten för laget på isen. Ju bättre det går, desto öppnare är arbetsklimatet.*

Företagare 1: *Absolut. Vi är väldigt noggranna i våra rekryteringsrutiner och har en bra balans i ledningsgruppen. Vi har en väl utvecklad HR-avdelning som har implementerat en trygghet genom hela organisationen och min förhoppning är att alla våra anställda känner stort stöd.*

Företagare 2: *Jag känner att vi har en tydlig och bra uppbackning från alla våra verksamhetsområden. Vi är en tight organisation med korta beslutsvägar, vilket underlättar en sund och trygg arbetsmiljö. Vi har också en tydlig verksamhetsbeskrivning och rutiner för olika händelser som kan uppstå.*

Har du någon mentor/coach som hjälper dig i din vardag och som du kan hämta inspiration och energi hos?

Tränare 1: *Nej, det har jag inte. Men som elithockeyn har utvecklats med all mediabevakning och det täta spelschemat skulle det vara nyttigt med ett bollplank, kanske utanför organisationen, där man kan diskutera tankar och idéer samt inte minst fylla på med energi.*

Tränare 2: *Nej, men jag har haft en tät och bra dialog med vår sportchef under den gångna säsongen där vi kunnat utbyta tankar och hitta nya vinklar att lösa problem som uppstår. Personkemin måste stämma om man ska arbeta med en mentor/coach. Och personkemin är helt avgörande om man kan ha denna dialog med sportchefen, där dessutom resultaten styr typen av dialog.*

Företagare 1: *Vi har en strukturerad, tydlig, policy hur vi arbetar med mentorskap hos oss. Jag har en tät dialog med vår styrelseordförande och är dessutom själv mentor till en av våra påläggskalvar inom organisationen.*

Företagare 2: *Jag har en mentor som har lång bakgrund inom näringslivet och som suttit med i många stora organisationer. Han har hjälpt mig mycket i vår expansion och även när vi tvingats till svåra beslut inom bolaget.*

6. Diskussion

Rubriken till det här arbetet "Vem coachar coacherna?" syftade till att ta reda på hur elitorganisationerna i Sverige arbetar för att säkerställa ett långsiktigt och framgångsrikt ledarskap.

Som headcoach i dagens elithockey är en av de viktigaste arbetsuppgifterna att inspirera och motivera dina spelare. Allt för att krama ut max av varje individ i laget på daglig basis.

Var hämtar våra elitcoacher sin inspiration och ny energi? Och hur arbetar organisationerna för att säkerställa detta?

Jag har genom mina intervjuer sett stora skillnader på struktur mellan näringslivet och elithockeyn när det gäller arbetet kring nyckelpersonerna i verksamheten.

Medan näringslivet har en struktur och policy för att säkerställa sina chefers välmående, trygghet och i slutändan maxprestation upplever coacherna i elithockeybranschen ett ouppnått behov av feedback och mentorskap.

Det finns ett behov av ny energi och annan input på olika problem man ställs inför. Som elitcoach lämnas man oftast väldigt ensam i en utsatt position under en lång säsong. Även om resultaten är tillfredställande märker man av detta. Dialogen kring det direkta ledarskapet saknas ofta. Man får kontinuerlig feedback av spelargrupp och framförallt media, men behovet finns även internt - eller kanske till och med att förutsättningslöst kunna bolla problemställningar med ett externt, neutralt, bollplank.

Vi har inom elitorganisationerna plockat upp väldigt många influenser från näringslivet när vi byggt organisationer och arbetsmetoder. Vi vet oftast hur mycket korv som säljs mellan andra och tredje perioden, hur stora driftskostnaderna är men vet vi vad som krävs för att verkligen säkerställa framgång i slutändan?

Min uppfattning är att; för att säkerställa ett långsiktigt och framgångsrikt ledarskap måste man i svensk hockey vara noggrann i rekryteringsprocessen. Både att identifiera ett behov på ledarsidan, vilken typ av ledare behöver vi?, vilka kvalitéer söker vi? - både när det gäller kunnande och erfarenhet samt personlighet, samt arbeta mer aktivt med ledaren. Har vi ett mentorsämne? Ska vi sätta in en extern coach? Har vi regelbundna utvecklingssamtal? Allt för en kontinuerlig utveckling av coachens ledarskapet och elitverksamheten.

Jag är övertygad om att detta är nästa steg att ta för att säkerställa en kontinuitet i dessa elitorganisationer och lägga grunden till fortsatta framgångar.

Jag ser en utveckling gällande många stödfunktioner kring headcoachen. Målvaktstränare, fystränare, mentala tränare - allt för att dela på arbetsuppgifterna och möjliggöra att headcoachen ska kunna fokusera på det övergripande ledarskapet som sin primära arbetsuppgift. Är det kanske läge för elitklubbarna att lägga större resurser kring utvecklingen, uppföljningen och kvalitetssäkringen av just ledarskapet?

När jag drar paralleller till näringslivet ser jag ett stort behov av att öka strukturen kring den sportsliga verksamheten. Det borde vara självklart att alla inblandade har en arbetsbeskrivning där det klart och tydligt framgår vad man har för befogenheter och skyldigheter - samt inte minst möjligheten till feedback och coaching.

Har man en klar och tydlig organisation och identitet blir rekryteringsprocessen och urvalsprocessen betydligt lättare när man ska tillsätta folk i den sportsliga organisationen.

Inom sportens värld arbetar man ofta retroaktivt istället för proaktivt. När resultaten uteblir och supportrar reagerar ska man komma med ett akut, framstressat och ofta felaktigt beslut. Istället för att vara tillräckligt organiserade för att på förhand kunna identifiera och förebygga framtida problemställningar.

När dessutom så stora kapitalsummor är investerade från klubbarnas sida inom elithockeyn på både spelare och ledare finns all anledning att prioritera ett proaktivt långsiktigt arbete.

7. Referenser

- Intervju med vice VD i multinationellt företag

- Intervju med Entreprenör/Vd

- Intervju med headcoach 1 från Elitserien

- Intervju med headcoach 2 från Elitserien