

# London calling

## – OS 2012 är målet för Coachteamet

Ett samverkansprojekt om coaching vid mästerskap pågår mellan Linnéuniversitetet och Svenska Friidrottsförbundet. Projektet Coachteamet har gett fruktbara möten mellan akademi och elitidrott; forskning och utbildning. Samtidigt visar hittills gjorda erfarenheter att det behövs tid för att överbrygga bland annat kulturella skillnader.

DET FINNS SEDAN LÄNGE ett etablerat samarbete mellan svensk friidrott och Linnéuniversitetet (tidigare Växjö universitet). Det har bland annat inneburit att universitetet tidigare varit ett så kallat friidrottsuniversitet med start år 2003. En central del av verksamheten har varit att skapa optimala förutsättningar för att kunna kombinera en elitidrottsatsning med studier, men även utbildningsinslag och konferenser har funnits med på agendan. Från år 2009 har samarbetet utvecklats till att bli Friidrottens Prestationscentrum och framför allt har utbildnings-, utvärderings- och forskningsverksamheten expanderat. Här kan nämnas Sveriges första akademiska tränarutbildning i friidrott och ett omfattande utvärderings- och utvecklingsarbete kring friidrottens barn- och ungdomsverksamhet.

Inom ramen för samarbetet har samtal förts kring en särskild satsning på de coacher som arbetar med aktiva inför kommande mästerskap. Tanken är att rikta fokus på coachutveckling för att skapa goda förutsättningar för att de aktiva ska prestera bra i samband med internationella mästerskap. Som de flesta känner till har svensk friidrott under det senaste decenniet haft glädjen att nå stora framgångar vid såväl EM, VM som OS. En pusselbit i detta var en uppskattad utbildningsatsning som gjordes för relativt många ledare inför OS i Aten år 2004. Nu är ambitionen att göra en ny insats. Vi strävar också efter att bidra till en långsiktig utveckling av ledarskapet inom friidrott på elitnivå.

### Projektet Coachteamet

Efter ett gemensamt utvecklingsarbete togs beslut om att göra satsningen Coachteamet under åren 2010-2012. Målgruppen är ett knappt 20-tal coacher inom friidrottens olika grenar. Den relativt långa projekttiden, cirka två och ett halvt år, inkluderar ett flertal mästerskap, men det huvudsakliga målet är OS i London. Projektet inkluderar tre avgränsade delar: en utvecklings-, en utbildnings- och en forskningsdel. Delarna hör givetvis ihop, men bedrivs samtidigt var och en för sig. Utvecklingsdelen är den mest praktisknära och är obligatorisk för samtliga medverkande coacher. Ansvariga är Svenska Friidrottsförbundet i samarbete med Linnéuniversitetet. Utbildningsdelen utgörs av en kurs i mästerskapscoaching som omfattar 15 högskolepoäng där Linnéuniversitetet förstås har ansvaret. Här väljer berörda coacher om de vill göra denna satsning. Forskningsdelen inkluderar flera forskningsprojekt som bedrivs av forskare från både Linnéuniversitetet och Gymnastik- och idrottshögskolan, men i nära samarbete med elitcoacher inom svensk friidrott. Här följer en utförligare presentation av de olika delarna med särskild tonvikt på forskningsarbetet.

### Projektets utvecklingsdel

Utvecklingsdelen löper kontinuerligt under hela projekttiden. Det förekommer regelbundna sammankomster i såväl hela coachgruppen som i mer regionalt avgränsade grupperingar. Med tanke på de medverkande coachernas arbetssituation sker dock dessa möten med drygt två



**Mats Glemne**  
Lektor, Institutionen för pedagogik, psykologi och idrottsvetenskap, Linnéuniversitetet



**PG Fahlström**  
Lektor, Institutionen för pedagogik, psykologi och idrottsvetenskap, Linnéuniversitetet



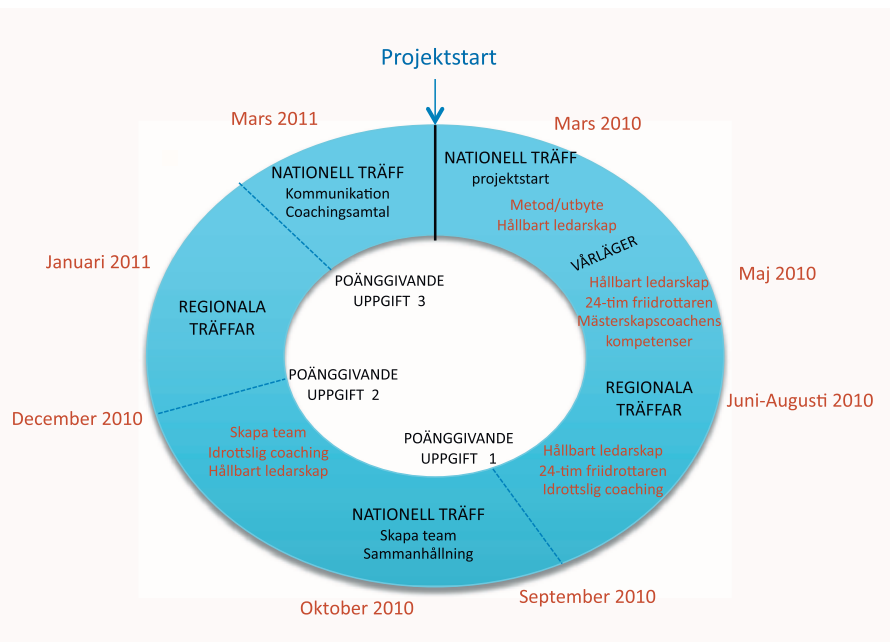
**Carl-Axel Hageskog**  
Professor, Institutionen för pedagogik, psykologi och idrottsvetenskap, Linnéuniversitetet



**Göran Kenttä**  
Lektor  
Gymnastik- och idrottshögskolan



**Susanne Linnér**  
Lektor, Institutionen för pedagogik, psykologi och idrottsvetenskap, Linnéuniversitetet



Figur 1. Coachteamet år 1.

månaders mellanrum och anpassas i största möjliga mån till tränings- och tävlingsäsongerna. Under det första året har det varit tre nationella träffar och två regionala. För att främja kontinuitet i utvecklingsdelen får även deltagarna studera själva hemma. Delar av arbetet sker via en webbaserad lärplattform. Arbetsuppgifterna har utformats med syfte att förstärka den individuella utvecklingen genom ett ökat erfarenhetsutbyte mellan coacherna. Uppgifterna har i ett första steg bearbetats individuellt, vilket legat till grund för en dialog med kollegorna i sin regionala grupp, framför allt på den webbaserade lärplattformen.

Innehållet i utvecklingsdelen är strukturerat i olika teman och under det första året har det huvudsakligen handlat om:

- Mästerskapscoachens kompetenser.
- Hållbart ledarskap/coachens situation.
- 24-timmars-friidrottaren (elitidrottarens situation).
- Idrottslig coaching, kommunikation.
- Gruppdynamik och gruppsammanhållning.

Arbetsformerna har varierat och vid de fysiska träffarna har det varit allt från storföreläsningar till gruppdiskussioner. Förutom medverkande från friidrotten och akademien har dels etablerade coacher från andra idrotter bidragit med sina erfarenheter, dels har några ledare från helt andra verksamheter gett sina per-

spektiv på att leda i pressade situationer. Årscykeln för det första året kan illustreras enligt figur 1.

### Kulturella utmaningar

Det finns så här långt både positiva och negativa erfarenheter av Coachteamet. På den positiva sidan ser vi en allt mer ökad öppenhet mellan de medverkande coacherna, vilket i sin tur ökar förutsättningarna att ta tillvara på den goda kompetens som finns i gruppen. Det kan däremot utvecklas och systemiseras ännu mer. Vi ser också en ökad öppenhet mellan coacher och universitetets representanter i projektet och här finns en stor potential för en ömsesidig kompetensutveckling. Vidare har några coacher redan gjort en imponerande individuell resa, som till exempel inneburit att arbetssituationen förändrats positivt eller att de investerat kraftfullt i kompetensutveckling.

Ser man däremot till den samlade coachgruppen har det varit svårt att få med alla på tåget. Trots ambitionen att genomföra projektet så smidigt som möjligt har det inte varit lätt för samtliga att delta vid de fysiska träffarna och att arbeta via lärplattformen. Det har inneburit att några coacher har stigit av projektet och andra har gjort begränsade arbetsinsatser.

Det är med andra ord stor skillnad i arbetsinsats och engagemang mellan de medverkande coacherna i projektet. Vad det beror på är för tidigt att uttala sig om och en vidare analys får förhoppningsvis ge svar. Man kan dock spekulera kring vad som är orsaken. Kanske beror det på hög arbetsbelastning med överbokade agendor, otydliga krav på elitcoacher eller tidigare erfarenheter av kunskapsutveckling och forskningsprojekt. Det kan givetvis också bero på förberedelsen och genomförandet av coachprojektet.

Från och med hösten år 2011 reformeras därför arbetssättet i syfte att få med samtliga i projektet. De fysiska träffarna med erfarenhetsutbyte mellan coacherna kommer att fortsätta, men hemma får deltagarna fokusera på det individuella arbetet. En viktig del blir att arbeta med förbättringsarbete i den egna vardagen. En annan justering är att de regionala grupperingarna ersätts med så kallade grengrupper, det vill säga grupper där elitcoacher inom liknande friidrottsgrenar samverkar.



Yannick Tregaro, tränare åt både Emma Green Tregaro och Christian Olsson, är en av deltagarna i projektet Caochteamet.

### Projektets utbildningsdel

Utbildningsdelen är ett erbjudande till medverkande coacher. I kursen Mästerskapscoaching, som ger 15 högskolepoäng, kan de fördjupa sig inom de olika innehållsområdena kring coaching. Det finns även planer på att genomföra en fortsättningskurs på ytterligare 15 högskolepoäng.

Kursen Mästerskapscoaching innehåller tre moduler om vardera fem högskolepoäng och genomförs i stort sett helt och hållet på distans. Studierna bedrivs via en webbaserad lärplattform och uppgifter, artiklar och litteratur är omsorgsfullt utformade och utvalda för att vara tydligt kopplade till elitcoachernas situation. Det finns med andra ord en tydlig nyttoaspekt och utvecklingsambition. Modulerna har följande ruciceringar:

- Coachens situation ur ett stress- och återhämtningsperspektiv.
- Coachen som kulturbärare.
- Grupprocesser och kommunikation.

Så här långt har cirka en tredjedel av de medverkande coacherna valt att följa utbildningsdelen. Förhoppningsvis kan utbildningen bli aktuell för fler framöver och det finns planer från förbundets sida att certifiera de medverkande som svensk friidrotts mästerskapscoacher.

### Projektets forskningsdel

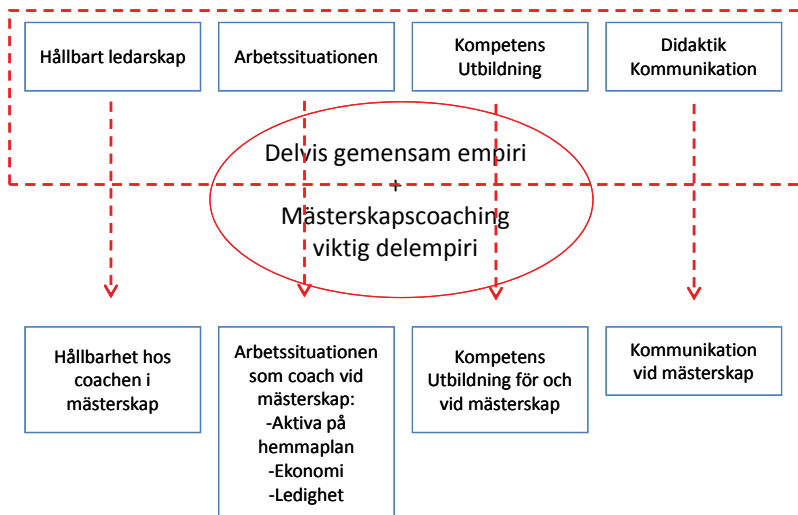
Parallellt med utvecklings- och utbildningsinsatserna bedrivs forskning kring elitcoachernas situation. En forskargrupp

med bakgrund i idrottspsykologisk samt idrotts- och hälsopedagogisk forskning har ansvar för detta. Forskningsfrågorna har genererats i en tät dialog med coacherna för att belysa relevanta frågeställningar i deras tränings- och tävlingsverksamhet. Målsättningen är att forskningen ska öka kunskapsmassan beträffande frågor som berör elitledarskapets kompetenser, arbets-situation och ett hållbart ledarskap. Det ska ses i spänningsfältet mellan den ideella folkrörelsen och idrottens professionalisering. När vi forskare och de medverkande coacherna har identifierat möjligheter och hinder för ett hållbart ledarskap ska det kompletteras med en kritisk reflektion och förslag på utvecklingsinsatser för att åtgärda situationen på bästa sätt. Dessutom är förhoppningen att det ska bli ett bidrag till en metodologisk utveckling vad gäller praktiktäna forskning inom det idrottsliga fältet.

Ledarskapet inom elitidrotten har förändrats, kraven och komplexiteten har ökat och det är en lång rad funktioner som ingår i arbetet (1). Det handlar om en ständig balansgång mellan olika spänningsfält, till exempel mellan stabilitet och förändring; risker och möjligheter; snabba beslut och strategier på längre sikt. Det finns en rad övergripande villkor som styr och ledarskapet kan vara krävande på många olika sätt. Frågan är vilka konstruktioner som i dag görs av elitledarskap och vilka kompetenser som blir viktiga? Supportrar, journalister, förbundsledning, de aktiva, deras hemmatränare, tränarkollegor etcetera har alla åsikter kring vad

### Friidrottstränare som deltar i Coachteamet

Anders Axlid  
Håkan Andersson  
Kjell Andersson  
Kent Claesson  
Torbjörn Eriksson  
Ulf Friberg  
Oscar Gidewall  
Ulrik Mattisson  
Dejan Mirkovic  
Kenth Olsson  
Stefan Olsson  
Anders Palmqvist  
Geir Rasmusson  
Yannick Tregaro  
Johan Wettergren



Figur 2. Elitedarskapet inom svensk friidrott.

som utmärker en mästerskapscoach, men hur framställer coacherna bilden av sig själva, sin roll och villkoren kring elitedarskapet? Alla yrken är en del av en kultur som inrymmer föreställningar, värderingar, normer och praktiker, vilka konstituerar vad som anses vara relevanta och värdefulla kunskaper och normer. Den är inte alltid synlig utan måste lyftas fram. Yrkeskulturen är sällan explicit uttalad, den bara finns där och tas för given. Kulturen produceras och reproduceras och sätter ramar för vad som är giltigt (2). Kraven på coacherna är inte bara höga utan också i vissa fall motstridiga, varpå innebörden i elitedarskapet inte är entydigt.

Forskningsprojektet genomförs som fyra delprojekt med delvis olika innehåll och frågeställningar. Samtidigt är det viktigt att belysa att de olika delarna tillsammans bildar en större helhet. Projektet kan illustreras enligt figur 2.

De fyra delprojekten berör huvudområdena: hållbart ledarskap, arbetsituation, kompetens och coaching. Områdena undersöks såväl i den vardagliga situationen som vid själva mästerskapen. Nedan följer en närmare presentation av delprojekten.

### 1. Hållbart ledarskap

Forskningen beskriver och granskar kritiskt ett tillämpat arbete som genomförts i syfte att förebygga utbrändhet (utmattningssyndrom) samt stimulera återhämtning och välbefinnande hos medverkande coacher. Verksamheten har

genomförts i fyra steg:

En utbildningsinsats, utifrån såväl teorier som beprövad erfarenhet, för att implementera strategier att hantera pressade situationer och beakta betydelsen av återhämtning. Insatsen har även inkluderat genomgång av olika case samt identifiering av typiska symptom.

Coacherna har fört en daglig loggbok som belyser såväl stressade situationer som realiserade aktiviteter för återhämtning. Dessutom har de fått genomföra regelbundna självskattningar som mäter stress och återhämtning. Syftet är att utveckla den egna medvetenheten om både situationer som orsakar negativ stress och bra aktiviteter för återhämtning.

I syfte att bibehålla en hög arbetskapacitet och uppleva välbefinnande har coacherna lärt att utveckla individuella återhämtningsstrategier. Väsentligt har även varit att öka medvetenheten och betydelsen av dessa, inte minst i pressade och belastande situationer.

I en organiserad gruppverksamhet har coacherna arbetat med frågor kring att

**”Att vara anställd som ledare för en elitverksamhet är därför en syssla som när det gäller kravnivå kan jämföras med många andra högt kvalificerade yrken i samhället.”**

skapa balans i sin situation. Det har handlat om att lyfta väsentliga aspekter för såväl långsiktig yrkesutveckling som god återhämtning och optimala förutsättningar för en bra hälsa.

### 2. Arbetsituationen

Syftet är att kartlägga hur arbetsituationen och villkoren ser ut genom att studera de ramar och förutsättningar som påverkar coachens arbete. Det ska ställas i relation till en på många sätt starkt folkrörelsebase-rad organisation samtidigt som det riktas krav på en hög professionalitet. Det ideella ledarskapet har länge utgjort grunden och utformningen av friidrottens organisering har i stora delar varit beroende av de personer som valt att engagera sig i idrotten och vad dessa personer har valt att

göra (3). I dag kan vi se en utveckling mot en större komplexitet i uppdraget, vilket i sin tur har lett till högre krav på ledarens kompetens (4). Att vara anställd som ledare för en elitverksamhet är därför en syssla som när det gäller kravnivå kan jämföras med många andra högt kvalificerade yrken i samhället (5).

Vidare ska elitcoachernas tankar och reflektioner kring hur arbetssituationen och villkoren kan eller bör utvecklas och vad som krävs för detta fångas upp. Projektet har därför en tydlig utvecklingsinriktning. Det kan också bli aktuellt med en utvidgning som berör bland annat Friidrottsförbundet och Riksidrottsförbundet.

### 3. Kompetens och utbildning

Trots de höga krav som ställs i arbetet som elitcoach har bland annat Eriksson konstaterat att svenska elittränare vid en internationell jämförelse generellt har en begränsad utbildningsnivå (6). I många fall finns däremot erfarenhet från att själv ha varit aktiv. I vissa delar finns även en möjlighet till utveckling och lärande genom stöd och hjälp av mer erfarna kollegor. Det finns i dag inga formella krav på att gå specifika kurser och utbildningar för att bli ledare inom svensk friidrott och det finns ingen specificering av kompetenskrav för att bli tränare på elitnivå. Inom allt fler idrotter nationellt och internationellt diskuteras det kring en certifiering av utbildningssystemet och licenser för ledare på olika nivåer, dels för att synliggöra vilka kvalifikationer som behövs för olika typer av ledaruppdrag inom idrotten, dels för att synliggöra de kompetenser som en yrkesverksam besitter (5).

I organisationer som befinner sig i ständig förändring finns det också ett behov av kontinuerlig utveckling av ledarskapet för att erbjuda en verksamhet med kvalitet, såväl i den ideella som i den professionella idrottsliga verksamheten. Att kunna reflektera över sin egen och andras praktik blir centralt. Det blir mot denna bakgrund intressant att identifiera de kompetenser och det kunnande som elitcoacherna ger uttryck för i relation till olika vardags- och mästerskapsituationer.

### 4. Coaching vid mästerskap

Ambitionen med projektet är att fånga upp bland annat elitcoachens arbete och det tillstånd han eller hon befinner sig i precis innan, och framför allt under, ett mästerskap. Även den närmsta tiden efter ett mästerskap ska följas upp. Det är först en specifik situation där det inte minst finns en metodologisk problematik. Den upparbetade närheten som finns mellan forskargruppen och elitcoacherna är en viktig förutsättning för att få access till arbetet och för att själva datainsamlingen ska kunna göras så smidigt som möjligt. Utifrån några nyckelfrågor med vidhängade stödfrågor kommer coacherna dagligen att kort tala in sina svar via antingen inspelningsfunktioner på sina datorer eller telefoner, eller alternativt på en diktafon. Exempel på frågor att hantera under själva mästerskapet är:

- Hur har du upplevt ditt humör i dag?
- Hur har du upplevt din totala energinivå i dag?
- Hur har du upplevt samspelet med dina aktiva i dag?
- Hur har du upplevt samspelet med andra coacher respektive övriga aktiva i dag?
- Hur har du agerat som coach i mästerskaps-situationen i dag?

### Dialog gagnar ledarskapet

Genom ett angreppssätt där vi som forskare närvarar under en längre tidsperiod och för en dialog med coacherna har vi ambitionen att forskningsprojekten ska bygga på ett nära samarbete genom hela forskningsprocessen. Kunskapsbildningen innebär att beskriva coachernas erfarenheter, men också att utmana och problematisera dem i ett större pedagogiskt, kulturellt och samhälleligt sammanhang. I dialog med coacherna kan vi som forskare understödja en gemensam reflektion där forskningens perspektiv kan komplettera idrottens kunskapsbildning, men ändå utifrån ett självständigt och kritiskt perspektiv. Forskningen kan på så sätt bidra både till en utveckling för deltagande coacher under processens gång, men också bidra med att kunskapsmassan kring ledarskapet för elitaktiva ökar och kan gynna idrotten i stort. Kunskapen kan också gagna frågor kring ledarskapet inom andra fält och kontexter.

### Referenser

1. Houlihan, B. & Green, M. Comparative elite Sport Development. Systems, structures and public policy. 2008.
2. Kvalbein, I. Laererutdanning-kultur og kunnskapsutvikling. 1998.
3. Klepper, S. Volunteering in Sport – Luxembourg, A study on volunteering in the EU. 2009.
4. Lindroth, J. Ett idrottssekel. 2002.
5. Gerrevall, P. Lärande och erfarenhets värde. 2006.
6. Eriksson, S. Vägen till elittränarskap. 2006.

### Kontakt

mats.glemne@lnu.se  
pergoran.fahlstrom@lnu.se  
carl-axel.hageskog@lnu.se  
goran.kentta@gih.se  
susanne.linner@lnu.se