

# Den personliga utvecklingen viktigare än ekonomiska faktorer?

- En studie om vad som motiverar juniorer att flytta till en  
annan elitishockeyförening

# Personal development more important than economic factors?

- A study of what motivates juniors to move to another  
elitehockeyassociation.

André Håkansson

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie var att undersöka vad som motiverade juniorer att flytta till en annan förening – elitishockeyförening. Det främsta syftet med studien var att se både vad juniorerna ansåg föreningen göra för att motivera spelarna att välja just deras förening, men också att se vad föreningen gjorde för att motivera spelarna. Syftet var att ta perspektiv från spelarnas håll, men också utifrån ett föreningsperspektiv och sedan jämföra hur väl de stämde överens.

Genom en kvalitativ intervjustudie med fem spelare och två ledare har data samlats in.

Spelarna som intervjuats är spelare som blivit rekryterade av Elit HC från en annan förening.

Ledarna som intervjuats är ledare som varit i föreningen under en lång tid och har arbetat med denna typ av arbete och har god erfarenhet av rekrytering.

Resultatet av studien visade att spelarna själva blev mest motiverade av att föreningen kunde erbjuda en individuell utveckling. Den individuella utvecklingen var betydligt viktigare än andra faktorer och därför valde spelarna Elit HC framför andra alternativ. I föreningens rekryteringsprocess var de tydliga med att visa på vad spelarna kunde förvänta sig och vilket ansvar de kunde tänkas få när de valde Elit HC. Spelarnas förväntan lever föreningen upp till då de redan vid rekryteringen är tydliga med vad som förväntas och vad de kan uppfylla i Elit HC.

**Nyckelord:** Motivation, rekrytering, individuell utveckling, ekonomiska faktorer, förväntan, seniorlaget (a-laget).

## **Förord**

Jag har själv gjort en resa med min ishockey där jag valde att flytta från en mindre förening till något större, både föreningsmässigt men också stadens storlek. När jag gjorde denna resa var föreningen inte inne i någon form av elitstadie men jag har en erfarenhet av att göra denna resa och har lagt märke till att genom att flytta till en annan stad, i ung ålder, helt själv, så har man fått lära sig väldigt mycket. Sedan att föreningen hade en helt annan tillgång av faciliteter, nya människor och en ny stad gjorde mig motiverad. För att få ett annat perspektiv från min resa som jag gjorde, vill jag se hur det fungerar när man rekryteras till en elitförening. Är det andra faktorer som motiverar en att flytta? Föreningens status? Ens egen utveckling? Staden föreningen är verksam i? Eller handlar det om ekonomiska faktorer?

## Innehållsförteckning

1. Bakgrund	s.6
1.1 Rekryteringsprocessen	s.6
1.2 Elitishockeygymnasium	s.7
1.3 NHL – National Hockey League	s.8
1.4 Kort presentation av föreningen	s.8
2. Inledning	s.9
2.1 Syfte och frågeställning	s.10
3. Teoretiska referensramar	s.11
3.1 Begreppet motivation	s.11
3.2 Självbestämmande teorin (Self-determination Theory)	s.11
3.3 Målorienterad motivation (Achievement Goal Theory)	s.12
3.4 Förväntansteorin	s.13
3.5 Transformativt ledarskap	s.14
3.6 Herzbergs tvåfaktorsteori	s.15
3.7 Tidigare forskning	s.17
4. Metod och material	s.19
4.1 Kvalitativ metod	s.19
4.2 Semistrukturerade intervjuer	s.20
4.3 Urval	s.21
4.4 Avgränsningar	s.21
4.5 Analysmetod	s.21
4.6 Etiska överväganden	s.22
4.7 Reliabilitet och validitet	s.23
4.8 Trovärdighet och generaliserbarhet	s.24
5. Empiriskt resultat	s.25
5.1 Spelarens åsikter kring motivationsfaktorer i Elit HC	s.25
5.2 Hur föreningen arbetar för att motivera juniorer till Elit HC	s.27
5.3 Överensstämmer organisationens ord med spelarnas förväntan?	s.29
6. Analys och tolkning av empirin	s.31
6.1 Analys av spelare	s.31
6.1.1 Self-determination theory	s.31
6.1.2 Achievement goal theory	s.32
6.1.3 Förväntansteorin	s.32

6.2 Analys av ledare	s.33
6.2.1 Transformativt ledarskap	s.33
6.3 Analys och jämförelse av spelare och ledare	s.35
6.3.1 Herzbergs tvåfaktorteori	s.35
7. Slutsatser och avslutande diskussion	s.38
Referensföreteckning	s.41
Bilaga 1. Intervjuguide spelare	
Bilaga 2. Intervjuguide ledare	

# 1. Bakgrund

Bakgrunden i detta arbete har som syfte att ge läsaren en bakgrundsförståelse kring ishockey och en elitsatsande juniorverksamhet. Det kommer dessutom ges en förklaring kring hur rekryteringen ofta ser ut i dagens ishockey och framförallt juniorrekrytering.

## 1.1 Rekryteringsmöjligheter

Elitläger och zon-samlingar är någonting som varje region anordnar. Dessa ”elitläger” innebär att de bästa unga spelarna i samma region samlas till ett och samma läger för att träna, spela matcher mot varandra, lära sig om fysisk och psykisk träning etc (Svenska Ishockeyförbundet 2017a). Peterson (2011) beskriver elitläger som en form av bas för att sedan rekrytera spelare till sina lag. TV-pucken är också en turnering som gör att spelarna har möjligheten att visa upp sig. Där återfinns många av landets elitföreningar för att scouta och rekrytera spelare inför gymnasiet. Detta är ett ypperligt tillfälle för spelare att visa upp sig och sedan gå vidare till en elitförening och ges möjligheten att fortsätta sin karriär i en elitförening. Utifrån kontaktnät kan dessutom föreningar rekommendera eller utbyta spelare med varandra då de av någon anledning inte kom in på det gymnasiet junioren sökt, eller bli rekommenderad en annan klubb för att spelaregenskaperna inte passar in i sin egen förening. Petersons (2011) undersökning visar på att spelare som blivit uttagna i dessa elitläger får en motivation, en sporre, att fortsätta utvecklas. Det framgår dessutom att de som inte blir uttagna får motsatt effekt, vilket kan tänkas resultera i en senare utveckling av spelaren eller en avslutad karriär, vilket också Peterson (2011) förklarar i sin studie.

I National Hockey League (NHL) fungerar det lite annorlunda när det gäller rekrytering av juniorspelare. Spelare kan välja olika vägar och därigenom ha olika chanser att ta sig till världens bästa ishockeyliga. Ett exempel på rekryteringsform är NHL-draften. Nordgren (2017) har intervjuat Bo Berglund som är en tidigare hockeyspelare som därefter gjort karriär som talangscout för en NHL-organisation. Genom att bli draftad blir spelare hemmahörande i det lag som väljer just den spelaren i draften. NHL-draften är någonting som anordnas en gång varje år och där lagen i NHL får möjligheten att välja in unga spelare (18 år) in till deras organisation (Forsblom, 2016). Och som Bo Berglund är det scouter från hela världen som åker runt och tittar på spelare och sedan betygsätter dessa (Nordgren, 2017). Forsblom (2016) förklarar fortsättningsvis att bli draftad betyder inget förrän spelaren ges möjligheten att teckna ett NHL-kontrakt.

## 1.2 Elitishockeygymnasium

Nationellt godkända idrottsutbildningar (NIU) och riksidsrottsgymnasium (RIG) är två olika alternativ som ger elever möjligheten att kunna kombinera sin elitidrott med sina studier. NIU rekryterar via regionala och lokala alternativ medan RIG gör en rikstäckande rekrytering (Skolverket, 2014).

2011 införskaffades ett formellt tillstånd av Skolverket/Skolinspektionen som skolor behövde för att kunna ge utbildning i ämnet specialidrott. Dessa skolor som ansökte om detta tillstånd behövde dessutom bli beviljade sin certifiering som Nationell Idrottsutbildning av Specialidrottsförbundet, exempelvis Svenska Ishockeyförbundet, för att kunna bedriva elitidrottsgymnasium, exempelvis elitishockeygymnasium. Elitishockeygymnasium går idag att hitta på 31 olika ställen runt om i Sverige, där det är fördelat med 27 stycken för pojkar och 4 stycken för flickor (Svenska Ishockeyförbundet, 2017b).

Svenska ishockeyförbundet (2017c) förklarar att den nationella idrottsutbildningen (NIU) ska erbjudas de talanger som kan bedömas ha goda chanser att som lägst nå den nationella elitverksamheten på seniornivå. NIU ska inte ha som syfte att bedriva någon form av breddverksamhet utan genomgående karaktäriseras av elitidrott och satsningen det innebär. Målsättningen med denna verksamhet är att kunna ge goda grundläggande kunskaper inom såväl praktik som teori för att senare ha möjligheten att fullt ut satsa på sin elitkarriär (Svenska ishockeyförbundet, 2017c).

Elitidrottaren ska kunna ges och ha möjligheten att genomföra sin elitsatsning på ett så optimalt sätt som möjligt för att nå sitt slutgiltiga mål. Det är viktigt att dessa förutsättningar finns, att kombinera sin elitsatsning med studier, för att både ha möjligheten att satsa fullt ut inom sin idrott och dessutom få sin gymnasieutbildning (Svensk idrott, 2017).

Elever som rekryteras till elitishockeyföreningar kan komma tvingas flytta till annan ort för att träna och studera. Detta kräver en stark vilja, ambition och självdisciplin av eleverna. Frågor kring mat och boende är viktiga faktorer som har en stor betydelse för hur trivsel och prestation påverkas både idrottsligt och i studierna. Dessa frågor ger föreningarna ett stort ansvar där de har som skyldighet att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att eleverna ska klara av dessa faktorer och därigenom skapa en möjlighet till positiv utveckling både inom idrotten och studierna (Svenska Ishockeyförbundet, 2017c).

Intressant att nämna är att det dessutom finns universitet som faller inom ramen för riksidrottsuniversitet. Malmö högskola, numera universitet (2018) är en av dessa. Dessa universitet finns tillgängliga för att det fortsatt efter sin gymnasiala utbildning ska finnas goda möjligheter för att fortsätta utöva sin elitidrott och kombinera detta med sina studier och en akademisk utbildning. Riksidrottsförbundet (2017) förklarar att kombinationen av elitsatsning och studier även på universitetsnivå skapar både en möjlighet för fortsatt idrottande på hög nivå samt att det skapas möjlighet för en smidig övergång till den civila karriär som kommer efter idrotten.

### **1.3 NHL – National Hockey League**

Många juniorer som väljer att satsa på att komma in på ett elitgymnasium har troligtvis drömmen att någon gång spela på den högsta nivån som finns inom ishockey och förhoppningsvis kunna leva på sin satsning. NHL – National Hockey League är världens bästa ishockeyliga och har sitt säte i USA och Kanada. Eliteprospects (2017) låter en ta del av information där det går att se vad NHL-spelare genomsnittligt tjänar per säsong. Jämför man NHLs bäst betalda spelare med den bäst betalda i Sveriges hockey liga (SHL) så är det nästan 10 gånger bättre belöning i pengar i NHL. Belöningar och pengar är betydligt större i NHL än vad det är i Sverige. Dessutom befinner sig bland de bästa spelarna i världen inom ligan NHL.

### **1.4 Kort presentation av föreningen**

Föreningen som studien har genomförts på är en relativt nystartad förening och en än mer nyetablerad elitförening. Föreningen har under sin korta historia lyckats nå den högsta serien inom ishockey, både senior och juniorverksamheten. Föreningen arbetar för fullt för att bli en etablerad elitförening och kan därför fortfarande anses vara i ”startgroparna”, framförallt inom juniorverksamheten. Föreningen kommer att benämnas med ”Elit HC” vid de tillfällen det anses behövas för att inte röja deras identitet och med hänsynstagande till de etiska kraven.



## 2. Inledning

Alla hockeyspelare i Sverige, till och med i världen, kan tänkas ha som mål att någon gång i sin karriär uppnå att spela i NHL, världens största liga. För att klara av och orka ta sig hela den vägen behövs det mycket vilja, motivation och i många fall en viss del talang. Det behöver läggas ner mycket tid för att ta sig hela vägen till NHL och man måste som spelare vara beredd på att gå miste om vissa grejer för att försöka uppfylla sin ishockeydröm. En stor spelare som har gjort denna resa är Auston Matthews som numera spelar i Toronto Maple Leafs och här är ett citat från honom efter en utomhusmatch mot Detroit Red Wings inför 40 000 åskådare: *"Definitivt ett av de bästa hockeyögonblicken jag har upplevt, det var speciellt"*. Att få uppleva dessa matcher i världens största liga kan tänkas fungera som en motivationsfaktor hos unga spelare. Det ska dessutom tilläggas att just Auston Matthews spelar i NHL som junior, bara 21 år gammal.

En annan spelare som också tagit sig hela vägen till NHL är Wayne Gretzky som får förklarar för sig av kommissarien för NHL, Gary Bettman, att: *"When you take off that sweater, your jersey, after today's game, you will be the last player in the NHL to ever wear 99. You have always been and you will always be 'The Great One,' and there will never be another."* Att som spelare få dessa orden till sig, att man för all tid kommer vara "Den bästa" och få sitt nummer reserverat är någonting som kan antas vara stort för en själv som spelare. Att någon gång som spelare få sin tröja upphängd i sin hemmaarena och få sitt nummer reserverat för att klubben ska visa sin uppskattning om en, kan tänkas vara någonting speciellt för en spelare att få uppleva.

En spelare som själv är på god väg att göra denna resa är Oskar. Oskar är just nu placerad i AHL, divisionen för NHL-klubbarnas farmarlag, och drömmer om att få ta steget upp till NHL. Farmarlag är lag som NHL klubbarna äger men spelar i en lägre division, där spelarna kan skickas till för att utvecklas och sedan förhoppningsvis ta en plats i NHL-laget. Han har gått från Elit HC, genom juniorlag och a-lag, till AHL. Här beskriver han sin upplevelse om den resa som han själv har gjort:

*"Jag har alltid satt upp delmål. NHL har alltid varit en dröm ända sedan jag va liten. När jag spelade i Elit HC så va målet att spela i Elit HCs a-lag. Senare när jag flyttade till en mer etablerad elitförening och spelade där så var målet detsamma, att spela i deras a-lag. Landslaget kom på samma gång med i bilden och där ville man alltid prestera lite extra bra."*

*Sen här i AHL så är självklart målet att ta steget upp i NHL. Målet med allt detta är att man måste vara sitt bästa jag för dagen. Sen så spelas det väldigt mycket matcher så man får bara försöka att ta nya kliv varje vecka och inte låta de lite sämre dagarna ta för mycket energi för det är tufft och man får bara försöka att vara positiv och köra på”.*

## **2.1 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att bidra med kunskap kring hur en relativt ny elitförening agerar och arbetar med sin juniorrekrytering. Det kommer dessutom undersökas vad som motiverar juniorer vid åldern 18 år att flytta hemifrån till annan ort för att satsa fullt ut på sin idrott. Det kommer framförallt läggas fokus kring vad som motiverar juniorerna att göra det val som de gör och hur föreningen framställer sig vara vid rekryteringsprocessen. Håller föreningen det den erbjuder vid rekryteringen och är det något som motiverar junioren?

De huvudsakliga formulerade frågeställningarna blir utifrån syftesformuleringen:

- Vad motiverar juniorer att flytta ifrån sin moderklubb till en helt ny ort och förening?
- Vad gör föreningen för att motivera juniorerna att välja just deras klubb?
- Stämmer föreningens förslag och erbjudande överens med vad spelaren förväntat sig när han blivit rekryterad?

### 3. Teoretiska referensramar

I detta avsnitt kommer de teoretiska utgångspunkterna jag använder mig av för att tolka och analysera den insamlade empirin att framföras. Teorierna kommer att ha någon form av anknytning till det syfte jag har med studien, vilket innebär att teorierna kommer att innefatta begreppet motivation.

#### 3.1 Begreppet motivation

En persons beteende kan påverkas beroende på olika faktorer som sker. Det kan vara faktorer som väcker intresse eller har en viss riktning mot ett formulerat mål som motiverar en person olika. Motivationsteorier förklarar varför individer gör vissa saker hellre än andra, exempelvis väljer att spela ishockey istället för att träna på gym. Motivationsfaktorn kan i det fallet vara att ishockey är en lagidrott och man motiveras av sammanhållningen inom ett lag. Det finns också teorier som menar på att motivation är någon form av styrd kraft, vilket innebär att man blir motiverad av att nå ett visst mål, exempelvis ekonomiska belöningar (Nationalencyklopedin, 2017).

#### 3.2 Självbestämmande teorin (Self-determination Theory)

Självbestämmande teorin innefattas av tre huvudkomponenter av behov som påverkar motivationen – kompetens, samhörighet och autonomi/självbestämmande. Kortfattat så innebär kompetensbehovet att individen har en känsla av att hantera miljön på ett så effektivt och kompetent sätt som möjligt. Behovet av samhörighet innebär att individen vill känna närhet och en koppling till andra människor där alla bryr sig om varandra. Autonomi innebär att individen har en valfrihet och är självbestämmande samt ägnar sig åt det som individen tycker är värt att ägna sig åt. Dessa tre behov kommer representera en påverkan på individens inre motivation (Hassmén, Kenttä & Gustafsson, 2009).

Inom teorin återfinns också *inre motivation*, *yttre motivation* eller *amotivation*. Hassmén, Kenttä och Gustafsson (2009) menar på att inre och yttre motivation behöver ha en balans, en harmoni, för att individens behov (kompetens, samhörighet och självbestämmande/autonomi) ska tillfredsställas och för att utelägna amotivationen. Amotivation innebär att motivationen för någonting är bristande eller helt och hållet obefintlig.

För att den inre motivationen ska stimuleras ska individen själv, utifrån hur hen känner, välja vad den ska ägna sig åt. Genom att individen gör detta och känner att det är rätt kommer det

autonoma behovet att tillfredsställas. Väljer individen dessutom någonting som känns överkomligt och klarar av något utmanande så kommer kompetensbehovet också att tillfredsställas. Får individen dessutom göra uppgiften tillsammans med människor kommer behovet kring relationer också uppfyllas. Här tillfredsställs individens alla behov på något sätt vilket kommer att leda till en inre motivation (Hassmén & Hassmén, 2010).

Jacobsen och Thorsvik (2015) menar att om en arbetare har en arbetsuppgift som denne trivs med och har ett starkt band till, skapas det en tillfredsställelse hos denna - inre motivation. Är det däremot en bristande arbetsmiljö och sämre behandling av en, kommer medarbetaren att vantrivas. Genom att främja arbetet hos medarbetare och skapa värde, skapas motivation som ökar prestationen (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Den yttre motivationen karaktäriseras istället av yttre faktorer som exempelvis kan handla om ekonomiska belöningar (lön), ansvar, befordran eller krav från chefen (Hassmén, Kenttä & Gustafsson, 2009). Davidsson och Flato (2010) menar att yttre motivation kan användas som ett verktyg för att höja motivationen hos en individ som exempelvis har det tufft på sitt jobb.

Amotivation innebär som sagt att motivationen för någonting är bristande eller helt och hållet obefintlig. Uppgiften som individen tar sig an kan anses för svår eller helt omöjlig vilket gör att motivationen successivt kommer att sjunka eller försvinna helt. Detta tillstånd kan uppkomma när en individ misslyckas med att uppnå ett mål som är uppsatt flertalet gånger. Känslan kring en viss uppgift där individen anser sig ha kompetens eller kontrollbrist kommer också att påverka motivationen märkvärdigt negativt då man inte har någon tro att man kan klara av det (Hassmén & Hassmén, 2010).

### **3.3 Målorienterad motivation (Achievement Goal Theory)**

Teorin fokuserar på olika dimensioner av en individs motivation där resultatmål, prestationsmål och processmål är betydande målinriktningar. Hassmén och Hassmén (2010) menar att det optimala är att individen har en mix av alla tre målinriktningar där det däremot kan vara bättre att ha ett större fokus kring prestation och processmål än att vara endast inriktad på resultatmål. De två olika dimensionerna i teorin är den resultatorienterade individen och den uppgiftsorienterade individen (Hassmén & Hassmén, 2010).

Hassmén och Hassmén (2010) förklarar att den resultatorienterade individen värderar kunskaper och skicklighet beroende på hur individen väljer att se andra. Resultatet är det viktiga. Att vara bättre än andra genom att exempelvis vinna eller prestera bättre så påverkas individens självförtroende positivt eftersom värderingarna hen har är beroende av andra individers prestationer. När det uppkommer situationer där individen anser att den egna prestationen är sämre än andras, förklaras det ofta påverkats av yttre faktorer som exempelvis otur, dåligt förberedd eller fel i bedömningen. För att inte sarga sitt eget självförtroende använder individen yttre faktorer som en form av bortförklaring. En resultatorienterad individ väljer ofta bort att utsätta sig för situationer där det finns möjligheter för misslyckanden (Hassmén & Hassmén, 2010).

Den uppgiftsorienterade individen lägger stor vikt vid prestation och processmål och fokuserar på att det hårda arbetet som läggs ned vid en viss aktivitet kommer till slut att leda till framgång. Det viktiga hos den uppgiftsorienterade individen är att jämföra med sina tidigare ansträngningar kring samma aktivitet och får genom en förbättrad ansträngning en positiv effekt. Den slutgiltiga målsättningen är inte det som är det viktiga utan fokus på sig själv och den egna målsättningen är det viktiga, vilket resulterar i att ett misslyckande av den slutgiltiga målsättningen inte påverkar individen negativt. Till skillnad från en resultatnriktad person så är målluppfyllelsen hos en uppgiftsorienterad person en strävan, men inte ett måste. Uppnås målet så resulterar det ofta i att den uppgiftsorienterade individen påverkas betydligt mer positivt än om en resultatnriktad gör det. Det viktiga är prestationen kring den utmaning man antar och vad man har för mål med den! Det finns också varianten den uppgiftsorienterade individen som har större fokus kring processen. Här är det viktiga att känslan kring uppgiften är rätt. Målet med uppgiften är att ha en bra känsla när den utförs och är klar (Hassmén & Hassmén, 2010). Exempelvis om en individ vill lyfta 100 kilo 10 gånger men sätter upp ett processmål att klara det 5 av 10, uppnås dessa 5 lyft så har individen nått sitt processmål.

### **3.4 Förväntansteorin**

Vroom (1995) menar att teorin handlar om medarbetarens förväntning kring det som ska uppnås och om det är möjligt. Medarbetarens förväntning kan leda till belöningen som önskas på förhand. En aspekt i teorin är att belöningen ska vara någonting som medarbetaren önskar sig. Däremot kan personens önskan vara så stor att belöningen inte är tillräcklig ändå för att motivera medarbetaren (Vroom, 1995).

Förväntansteorin visar fortsatt på samspelet mellan individen, situationen och omgivningen. Teorin kan enligt Vroom (1995) fungera som en form av komplement till diverse behovsteorier. Det som gör att individen handlar på det sätt hen gör, beror på vad hen har för förväntningar kring det resultat som önskas. Individen handlar på ett visst sätt beroende på om individen tror det önskade resultatet kommer att uppfylla ett behov. Valen som görs av individen måste generera i glädje och välmående för att uppnå positiv motivation (Vroom, 1995).

Förväntansteorin menar också att motivation är en följd av *förväntan*, *instrumentalitet* och *valens*. Uppfattar personen att en viss uppgift är högst möjlig att utföra, finns det en *förväntan* hos personen. Anses uppgiften dessutom sannolik att visa på resultat inom ett visst bestämt utfall, exempelvis att personen får en högre lön för att utföra uppgiften, kommer en hög *instrumentalitet* finnas hos personen. *Valens* visar sedan på vad personen anser resultatet ha för värde, hur resultatet kommer påverka personen positivt eller negativt. Är en person exempelvis ute efter utmaning och personlig utveckling kommer en svårare eller mer krävande arbetsuppgift skapa motivation och större valens (Vroom, 1995). Hedegaard (2012, s.174) visar på hur personen blir motiverad att utföra handlingen genom förklaringen: ”(1) tillskriva resultatet av beteendet ett positivt värde (valens) och samtidigt (2) tro på att resultatet är en konsekvens av hans beteende (instrumentalitet) och (3) förvänta sig att resultatet faktiskt är en konsekvens av beteendet”.

### **3.5 Transformativt ledarskap**

En forskare som anses framträdande kring det transformativa ledarskapet är Bernard M. Bass. Bass (1996) beskriver den transformativa ledaren som en person som får personer att prestera lite mer än vad som på förhand var önskat och som ansågs vara möjligt. Den transformativa ledaren inspirerar på så sätt att medarbetarna sätter organisationen i fokus före egenintresset vilket påverkar organisationen på ett positivt sätt. Bass (1996) förklarar fortsättningsvis att det transformativa ledarskapet kan delas upp i fyra olika delar, *karismatiskt ledarskap*, *individuell hänsyn*, *inspirerande motivation* och *intellektuell stimulans* (Bass, 1996).

Karismatiskt ledarskap innebär att den transformativa ledaren genom sitt beteende, vill bli en förebild för sina medarbetare. Genom sitt beteende uppnår ledaren respekt, beundran och ett fullt förtroende från medarbetarna då de vill efterlikna ledaren. Ledaren sätter alltid

medarbetarnas behov först vilket gör att hen får respekt och beundran. Faktorer som exempelvis maktutövning används bara av ledaren när det behövs och i dessa fall är det alltid för organisationen och medarbetarnas vinning (Bass, 1996).

Individuell hänsyn handlar om att den transformativa ledaren tar särskild hänsyn till varje enskild individ, både dess utveckling och prestationsmässigt. Bass (1996) förklarar att ledaren på så sätt fungerar som en coach eller mentor för medarbetarna. Genom detta sätt att agera som ledare skapas möjligheten för att medarbetare och varje individ ska kunna utvecklas och nå en högre prestationsnivå. Ledaren måste inom denna del identifiera individernas behov samt utveckla ett stödjande klimat. Detta leder till att medarbetarna får goda möjligheter för lärande. Ledaren befinner sig i denna situation nära verksamheten och har en dialog med sina medarbetare, både gemensamt och individuellt. Ledaren kommer också att bevaka sina medarbetare för att se var det kan behövas stöd (Bass, 1996).

Den inspirerande motivationen innebär att den transformativa ledaren inspirerar och motiverar sina medarbetare genom att skapa utmaningar samt ge det arbete som utförs en mening. Lyckas ledaren visa på entusiasm kring uppgiften skapas en laganda i gruppen. Det är inom denna del också viktigt att ledaren låter medarbetarna vara delaktiga i målutformningen. Om ledaren lyckas skapa meningsfulla mål tillsammans med medarbetarna kommer alla vilja sträva efter att uppnå dessa (Bass, 1996).

Intellektuell stimulans innebär att den transformativa ledaren ska uppmuntra och ge möjligheter till innovativt skapande för sina medarbetare för att på så sätt uppnå nyskapande. Ledaren kan exempelvis ta sig an ett problem på ett nytt och annorlunda sätt för att visa på andra lösningar. Ledaren ska i denna del också se sina medarbetare som problemlösare, det vill säga att motivera och uppmuntra dem till att prova nya metoder på ett visst problem (Bass, 1996).

### **3.6 Hertzbergs tvåfaktorteori**

Herzberg (1966) förklarar sin tvåfaktorteori genom inre motivationsfaktorer, som innebär att tillfredsställelse skapas, samt yttre hygienfaktorer som är faktorer som istället skapar otillfredsställelse. De inre motivationsfaktorerna innefattas av de faktorer som grundläggande förknippas med tillfredsställelse av arbetet genom motivation och trivsel, medan hygienfaktorer är faktorer som tas för givet och kommer att skapa vantrivsel och

otillfredsställelse om faktorerna inte existerar (Herzberg, 1966). Vidare förklarar Hedegaard (2012) att hygien och motivationsfaktorerna är knutna till olika behov människan har, dessa behov kan delas in i två kategorier. Den första är relaterad till människans djuriska natur som syftar till att undvika smärta och obehagliga situationer. Det andra syftar till det som är unikt för människans natur som mynnar till behovet att prestera och utvecklas. Utifrån detta blir motivationen från människans djuriska natur från omgivningen en yttre motivationsfaktor, samt att det som rör det unika för människan syftar till en inre motivationsfaktor, vilket berör arbetet och prestationen. I detta avseende menar Herzberg att båda kategorierna måste tillfredsställas, men för att företaget ska dra nytta av det så blir det viktigt att motivera prestationen och arbetsförhållanden. Motivationsfaktorerna som Herzberg (1966) lyfter upp är: *prestation, arbetsuppgifternas karaktär, autonomi, utveckling och uppskattning*. Om arbetet är rutinbaserat menar Herzberg (1966) att vikten bör läggas på förebyggande arbete där hygienfaktorer ligger i centrum.

Vidare menar Herzberg att alla hygienfaktorer måste vara uppfyllda för att inte någon medarbetare ska känna ett missnöje på arbetssituationen. De hygienfaktorer Herzberg (1966) nämner är: *övervakning, mellanmänniska relationer, lön, administration och stabsfunktioner, arbetsförhållanden, anställningstrygghet*.



**Figur 1.** Herzbergs tvåfaktorsteori enligt en egen bearbetad modell. I uppställd form visar modellen några av faktorerna inom kategorierna *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*.



### 3.7 Tidigare forskning

Just inom ämnet ”vad som motiverar juniorer att flytta från sin moderklubb till en helt ny ort och förening” finns enligt min eftersökning ingen tidigare forskning. Det finns en mängd forskning inom motivation, idrott samt motivation inom idrotten men inte inom just det studerade ämnet. Det som jag har hittat forskning kring är hur det fungerar inom senioråldern i exempelvis ishockey och fotboll.

Aldskogius (1993) har gjort en studie kring Leksand IF och dess rekrytering. I studien framkommer det att Leksand IF är en klubb som behöver importera spelare för att få ihop ett slagkraftigt lag. Detta eftersom det är ett litet samhälle med liten population där det inte går att få ihop ett slagkraftigt elitlag med spelare som har Leksand IF som moderklubb. Jämförelsevis med exempelvis stockholmsklubbarna som har ett större område med större population, där det är enklare att välja spelare som har en stockholmsklubb som moderförening. Rekryteringen måste skötas på helt olika sätt beroende på var i landet klubben är verksam (Aldskogius, 1993).

Elliot (2012) har genomfört en kvalitativ intervjustudie på seniorfotbollsspelare i den Polska högstaligan där syftet har varit att analysera varför spelare väljer just den ligan och vad som motiverar dem att stannat kvar. Resultatet var delat, där vissa spelare tyckte att lönen var viktig eftersom fotboll var det dem levde för och kunde försörja sig genom. Det var bättre betalt i Polska ligan än exempelvis den Kroatiska, som en spelare nämnde (Elliot, 2012). Att flytta till en annan liga för att det är bättre betalt är ett återkommande svar i studien. Andra motivationsfaktorer som framkom i intervjuerna var att kunna spela i den högsta ligan och varje år vara deltagande i de största turneringarna, exempelvis UEFA Champions League eller UEFA Europa League, detta är också faktorer som gjorde att fotbollsspelarna valde att flytta. Andra intervjupersoner menade på att den personliga utvecklingen är ytterligare en del som fungerade som motivationsfaktor (Elliot, 2012).

En liknande studie har Dragos (2014) gjort men genom frågeformulär/enkäter. Dragos (2014) studie riktar sig till att förstå vad som motiverar idrottaren och sedan också ökar prestationen. Studien är genomförd tillsammans med 177 atleter från olika sporter men alla inom en hög nivå. Motivationen inom idrotterna ansågs till stora delar bestå av att det fanns goda träningsmöjligheter, faciliteter, material och att det fanns möjligheter att utvecklas som idrottare. Tränare, bra kommunikation och beröm var ytterligare någonting som ansågs vara

viktiga faktorer för att motivationen skulle öka och därigenom öka sin prestation. I frågeformulären framkommer resultaten genom tabeller som procentuellt visar på vad idrottaren anser vara viktigt i diverse fråga. Exempelvis finns det en fråga om vad som gör idrottaren mest motiverad både i träning och tävling. Det framkommer i resultatet att belöningar (priser & beröm) och den personliga utvecklingen har den högsta procentsatsen både när det gäller träning och tävling (Dragos, 2014).

## **4. Metod och material**

I detta kapitel kommer det redogöras för vilka metodologiska överväganden som gjorts i studien, hur jag gått tillväga i detta arbete samt vilka etiska överväganden som tagits hänsyn till.

### **4.1 Kvalitativ metod**

I denna studie har en elitidrottsförening med inriktning ishockey valts att studeras. Det kommer att studeras vad som gör att spelare väljer en viss förening och vad som motiverar dem att välja just den. Det kommer dessutom undersökas om föreningen står för någon form av motivation till spelarna under rekryteringen. Den djupare delen kommer som sagt att ligga kring vad som gör att spelarna väljer en förening och om föreningen står till svars kring det som utlovats. Jag har valt att använda sju intervjuer för att få en bred bild kring både förening, spelares åsikter och ledarstabens, samt klarhet och svar på det syfte studien har. Jag hade från början fem intervjuer men valde att fråga om jag kunde få fyra till för att jag kände att det inte var tillräckligt med material för att förhoppningsvis kunna göra en någorlunda god generalisering. Till slut blev det sju stycken då det var svårt att få igenom de två sista intervjuerna på grund av tidsbrist. Vid framställningen av denna studie kommer en kvalitativ metod innefattande intervjuer att användas. Detta för att med hjälp av relevant litteratur samt studier inom området bringa klarhet i hur organisationen arbetar med motivation och min frågeställning.

En kvalitativ metod lägger stor fokus på ord och inte någon större vikt vid siffror. Bryman (2011) menar att intervjuer troligtvis är den metod som mest frekvent används vid kvalitativ forskning. Uppmärksamheten vid intervjuerna i den kvalitativa forskningen riktar sig till intervjupersonen och det perspektiv hen har. Intervjuaren kan därför avvika från intervjuguiden för att ställa följdfrågor vid tillfällen det anses viktigt med mer information kring ämnet. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att på så sätt skapar intervjuaren möjligheten att få andra intressanta berättelser att träda fram som annars inte hade framkommit. Genom att intervjuaren kan avvika från den intervjuguide som framställts är inte den kvalitativa intervjun standardiserad utan är flexibel på det sätt att intervjuaren kan välja sin väg utifrån intervjupersonens svar (Bryman, 2011).

Fördelar med en kvalitativ studie blir att utövaren kan avläsa de komplexa sociala situationer som kan dyka upp under intervjuernas gång och dess sociala betydelse. Metoden gör det

tillåtet att ha mer än en förklaring på intervju svaren då den bygger på tolkningen av intervjuaren. Kvalitativ metod ska tolerera tvetydigheter och motsägelser och är därför en bra metod att använda sig av i en studie (Denscombe, 2016). En nackdel är att analysen tar lång tid och data som samlats in i form av de intervjuer som genomförts vanligtvis är ostrukturerade och behöver därför struktureras upp. Ytterligare en nackdel är att undersökarens bakgrund och egna värderingar och normer kan komma att spela in i hur den kvalitativa analysen blir (Denscombe, 2016). En annan nackdel som Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) beskriver är att svaren som intervju personerna ger och upplevelsen kring frågan som ställs kan upplevas och förstås olika, vilket kan ge helt olika svar.

#### **4.2 Semistrukturerade intervjuer**

Intervjuerna är semistrukturerade och svaren som fås, ger då möjligheter att hitta relevanta följdfrågor i ämnet om vad som motiverar spelare att flytta samt hur organisationen arbetar med frågor gällande motivation till spelare. Intervjuerna genomförs en åt gången för att förhindra att intervju personernas svar påverkas av varandra (Bryman, 2011). Genom att höra av sig i god tid till personerna eller organisationen som ska studeras och dessutom låta föreningen bestämma plats och tid ökar chanserna för att föreningen ska ställa upp. Semistrukturerade intervjuer innebär att den som utför intervjuerna har en serie frågor som inte nödvändigtvis behöver komma i följd utan kan beskrivas som ett frågeschema. Frågorna är mer allmänt utformade där intervjuaren följer upp frågorna med följdfrågor på det som anses vara viktiga svar (Bryman, 2011).

Jag skickade först ett mejl till föreningen och den person som var ansvarig för juniorverksamheten där jag bad om att få intervju ansvariga samt spelare som flyttat till klubben. Jag skickade detta mejl i god tid med information kring mitt syfte och frågeställning för att föreningen skulle ha möjligheten till att planera och ta ställning till om de ville ställa upp. För att försöka förhindra att intervju personernas svar skulle påverkas av varandra träffades vi vid olika datum samt på olika platser vid varje intervju. Jag hade också en intervjuguide (bilaga 1 & 2) som innehöll många öppna frågor för att främja möjligheten för relevanta följdfrågor som intresserade mig mer. Jag har valt specificerade ämnen för att försöka få fram vad och hur föreningen arbetar med deras approach för att motivera spelare att välja deras förening. Trots intervjuguiden är intervju personerna fria att formulera svaren på sitt vis. Frågorna som finns i intervjuguiden behöver inte ställas i ordning och intervjuaren får även ställa frågor som inte finns med om det kopplas till något som intervju personen sagt.

### **4.3 Urval**

Ett målinriktat urval av informanter menar Bryman (2011) vara ett strategiskt sätt att använda för att få den information som är relevant för studien. Det målinriktade urvalet utgör däremot inte en generalisering eftersom de valda intervjupersonerna är strategiskt utvalda och inte slumpmässiga (Bryman, 2011). För att få svar på den utformade frågeställningen så har jag valt att välja intervjupersoner med ett strategiskt urval. Detta eftersom jag vill få relevant information som på bästa sätt ska kunna leda till svar på den frågeställning som utformats. Intervjupersonerna valdes i den mån det fanns möjlighet att få intervjua någon som arbetade inom föreningen och inom juniorverksamheten för att få fram information som var relevant för frågeställningen. Spelare samt ledare som intervjuades har erfarenhet och insyn i föreningen respektive att bli rekryterad som spelare till en annan förening. Ledarna har längre erfarenhet i föreningen och en god insyn i juniorverksamheten. Spelarna som efterfrågades och därefter valdes var spelare som kommit ifrån en annan förening till den studerande för att på så sätt kunna få relevanta svar kring det objekt som vill studeras.

### **4.4 Avgränsningar**

I studien har det fått göras olika val, dels av vilken förening som ska studeras och vilken metod som anses vara den mest relevanta till ämnet som jag valt att undersöka. Valet var att med hjälp av kvalitativa metoder undersöka hur föreningen arbetar med att motivera spelare till deras juniorverksamhet samt se hur spelarna tycker att föreningen motiverar dem att välja denna förening. Jag kommer endast att undersöka spelare som kommit från andra klubbar och rekryterats till Elit HC då det intressanta i studien är att se vad som gjorde att de valde just Elit HC. Spelare som har föreningen som moderklubb kommer därför att utelämnas.

### **4.5 Analysmetod**

Bryman (2011) belyser att en svårighet med kvalitativ studie är att det kan skapa mycket datamaterial som ska analyseras, exempelvis transkriberade intervjuer. Rennstam och Wästerfors (2015) förklarar sorteringen av empiri som ett ”kaosproblem”. För att analysera det insamlade materialet har jag använt mig av grounded theory som enligt Bryman (2011) är bland det mest vanliga sättet för att analysera kvalitativa data. En del av detta synsätt är kodning som innebär att man går igenom utskriften av intervjun och sätter olika etiketter på olika delar av intervjun som skulle kunna vara av betydelse för de personer som intervjuats (Bryman, 2011). I analysen har det utgått ifrån öppen kodning vilket innebär att man bryter ner materialet samt studerar, jämför och kategoriserar informationen som framkommit, detta

ger en del begrepp som sedan grupperas in i kategorier (Bryman, 2011). Jag valde att kategorisera begreppet motivation och hur föreningen förmedlade detta samt hur spelarna besvarade föreningens förklaring kring hur de arbetar med motivation kring rekrytering. Detta gjorde det lättare för mig att hitta den relevanta informationen som behövdes för att göra denna studie fullständig. De kodade begreppen kommer att framgå i fet text i det empiriska avsnittet. Genom den kategorisering som jag valt att göra har det underlättat i utformningen av det slutgiltiga resultatet då den relevanta informationen var sorterad.

Jag valde att spela in samtliga intervjuer och sedan transkribera dessa då det ansågs mest fördelaktigt för att inte gå miste om viktig information. Intervjuerna transkriberades direkt efter att de genomförts för att behålla känslan av intervjun och dess omgivning. När empirin samlats in från de sju intervjuerna och samtliga transkriberats genomarbetades mitt material ett flertal gånger för att få en överblick på det. För att få en mer fördjupad och konkret forskningsfråga använde jag det insamlade materialet för att skapa denna. Detta förklarar Wästerfors (2008) vara en form av baklänges arbete där forskaren konkretiserar och formar forskningsfrågan efter insamlat material. Syftet med intervjuerna var att se om det fanns motivationsfaktorer som föreningen tog hänsyn till för att effektivisera rekryteringen. Därefter ställdes öppna frågor som gjorde att jag inte vinklade dessa mot något specifikt svar som önskades från intervjupersonen. Genom de svar som jag fick i intervjuerna, som representerar min empiri, formades forskningsfrågan om ett flertal gånger. Till slut skapades ett intresse för vad det finns för motivationsaspekter i föreningen och hur de används överlag vid rekrytering av spelare. Istället för att enbart fokusera på motivation som spelarna får av föreningen så valde jag också att ha ett organisatoriskt synsätt, där jag ställer liknande frågor till föreningen för att se om det återspeglar den information jag får av spelarna. Detta påverkade intervjuguiden då den omformulerades i samband med att jag valde en annan frågeställning samt att det inte kan formuleras exakt samma frågor till spelarna som till föreningen. Från att fokusera på frågor endast kring spelarnas motivation och till att dessutom fokusera på föreningens sätt att arbeta kring denna rekrytering.

#### **4.6 Etiska överväganden**

Jag kommer av etiska skäl använda mig av fiktiva namn på både intervjupersoner och förening för att skydda deras anonymitet. Av etiska skäl tas det i denna studie hänsyn till samtyckeskravet, informationskravet, nyttjandekravet samt konfidentialitetskravet.

Samtyckeskravet innebär att intervjupersonerna frivilligt kan medverka samt att de kan avbryta intervjun när de vill. Informationskravet innebär att intervjupersonerna får ta del av syftet med studien samt vad informationen ska användas till. Konfidentialitetskravet innebär att skydda intervjupersonerna och organisationens identitet och ge de största möjliga konfidentialitet och förvara uppgifterna så att ingen obehörig kan ta del av dem. Nyttjandekravet innebär att studiens resultat kommer endast att användas i forskningssyfte (Bryman, 2011).

Innan intervjuerna genomfördes hade information kring syftet av studien förmedlats och att medverkan i denna studie var frivillig samt att de kunde avstå medverkan. De fick också information om att de har möjlighet att avsluta sin medverkan i intervjun när som helst. Information om konfidentialitet framfördes både innan intervjutillfället och dessutom innan varje intervju. Jag förklarade att studien genomfördes med största anonymitet samt att de uppgifter som lämnades till mig under intervjutillfället endast kommer att användas i min studie och ingenting annat. Innan varje intervju informerade jag om att skulle spela in intervjuerna och bad om tillstånd till detta för att jag lättare skulle kunna komma ihåg all information som förmedlas under intervjun. Intervjupersonerna var dessutom intresserade av att ta del av slutversionen av studien vilket jag meddelat inte vara några problem.

#### **4.7 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet handlar om tillförlitligheten kring studien och ifall de resultat som framkommer kan bli detsamma ifall studien skulle genomföras på nytt. Bryman (2011) beskriver det som svårt att faktiskt uppnå ett exakt likadant utfall av en och samma studie om den är gjord vid ett annat tillfälle på grund av den kvalitativa formen (Bryman, 2011). Intervjuerna har skett i en förening som befinner sig i ett visst stadie, vilket kan göra att det blir svårt att få ett likadant resultat om man gör det exempelvis om något år framöver då föreningen kan ha etablerat sig mer. Det finns däremot en tillförlitlighet i mitt material eftersom det finns inspelat och transkriberat vad spelarna har sagt under intervjuerna. Detta gör att exempelvis feltolkningar, som beror på att jag hört fel, i stort sett kan uteslutas.

Validitet innebär att resultatet ska anses vara sammanhängande och spegla det syfte som valts, med tydlighet (Bryman, 2011). I studien genomfördes intervjuerna utifrån ett väl genomtänkt och utformat syfte vilket kan bidra till att resultatet speglar det syfte som studien har. Dessutom gjordes ett målstyrt urval där jag ville intervjua personer som gjort resan från en

klubb till en annan, vilket också bidrar till att resultatet kommer återspegla det syfte som studien har. Något som kan jämföras med Brymans beskrivning av reliabilitet och validitet är det Ahrne och Svensson beskriver som trovärdighet och generaliserbarhet.

#### **4.8 Trovärdighet och generaliserbarhet**

Ahrne och Svensson (2015) belyser att den kvalitativa forskningen speciellt är viktig att göra så trovärdig som möjligt. Det behöver skapas en *transparent, triangulering* och *återkoppling till fältet*. *Transparent* innebär att texten i studien ska vara genomskinlig, det vill säga att det ska kunna diskuteras och kritiserars angående texten. Genom att vara tydlig och beskriva forskningsprocessen så detaljerat som möjligt, skapas en röd tråd för läsaren som gör studien trovärdig. Ahrne och Svensson (2015) förklarar att en text som saknar diskussion och inte går att kritisera ofta är en text som kan anses vara ointressant eller att någonting exempelvis döljs i beskrivningen av forskningsprocessen. *Triangulering* innebär att man genom användning av flera olika metoder och data eller forskare för att studera sitt objekt, kan komma fram till en mer trovärdig slutsats. Genom att använda sig av triangulering, ser man det studerade fenomenet från fler olika vinklar men som säger samma sak, för att skapa en så trovärdig text som möjligt. Det kräver dock att det är ett fenomen som bara finns en sanning kring. *Återkoppling till fältet* innebär att forskaren kommer tillbaka till de människor som har studerats och ger återkoppling på det resultat som framkom och se ifall de instämmer eller känner igen sig kring det som sägs i studien (Ahrne & Svensson, 2015).

Fortsättningsvis menar Ahrne och Svensson (2015) att trovärdigheten och generaliserbarheten har ett samband där trovärdigheten hänger på om det är möjligt att generalisera. Jämförelsevis med kvantitativ forskning där det bland annat finns statistik så finns inte möjligheten till generalisering på samma sätt i den kvalitativa forskningen. I den kvalitativa forskningen kan det göras, med stor försiktighet, generaliseringsförsök på miljöer och områden som liknar det fenomen som studerats (Ahrne & Svensson, 2015).

Genom att ta hänsyn till och uppnå de viktiga punkterna som Ahrne och Svensson (2015) nämner kring *transparent, triangulering* och *återkoppling till fältet* så kommer jag att uppnå en så trovärdig studie som möjligt. Generaliserbarheten kring studien blir svår, däremot om en liknande förening som Elit HC tar del av studien så kan det antas kunna göra en generalisering på just den specifika miljön.



## 5. Empiriskt resultat

I detta avsnitt kommer det empiriska resultatet från intervjuerna att presenteras. Både spelare och ledares åsikter kommer här att ligga till grund för den senare analysen. Ledarna som har intervjuats har som tidigare beskrivits en längre erfarenhet inom föreningen och har stor betydelse i rekryteringsarbetet. Spelarna är rekryterade till föreningen och dess elitverksamhet.

### 5.1 Spelarens åsikter kring motivationsfaktorer i Elit HC

*- Vad motiverar juniorer att flytta ifrån sin moderklubb till en helt ny ort och förening?*

Intervjuer gjordes med spelare som både har erfarenhet från andra elitföreningar och spelare som har den studerade föreningen som sin första elitförening.

Alla spelare som blivit intervjuade har spelat hockey sedan tidig ålder och har provat på både att spela i lägre divisioner och någon har även testat på högre nivåer ändå upp till superelit som är den högsta serien som juniorspelare. Något som återkommer som svar från de som kommer från spel på lika hög nivå som Elit HC är att de valde att flytta för att föreningen visade intresse och en tro på individen som spelare, samtidigt som spelaren själv kände att utvecklingen stannat lite och tyckte det var ett bra tillfälle och en möjlighet att få fart på karriären igen. Andra spelare valde att lyfta fram Elit HC som en förening som är på uppgång där man som spelare vill vara med på den resan som precis har startat. De menade också på att grund av att föreningen är relativt ny inom elitverksamhet så skapas det möjligheter för att på ett snabbare sätt kunna slå sig in i A-laget. En spelare berättar följande:

*”Jag blev inte lovad någonting av Elit HC utan de var tydliga med att man får kämpa för sin plats. De berättade vilka möjligheter som fanns och sedan nappade jag på det. De förklarade vad de såg i mig som spelare, vad jag kan jobba på och vad jag är bra på, vilket gjorde att jag valde Elit HC. Just att de var insatta i mig som spelare gjorde mig motiverad, samtidigt som att det finns en närmare väg till a-laget jämfört med större etablerade föreningar”.*

Sin **personliga utveckling** är någonting som varje spelare väljer att nämna som någonting viktigt när det gäller flytten till Elit HC. Jag kommer här att lyfta fram ett citat som en av spelarna gav som jag anser belyser frågan om varför de flyttade:

*”Jag kände att jag inte riktigt fick ut mitt spel som jag ville i den föreningen jag var och valde därför att flytta. Jag hade ett samtal med min agent och han sa att det skulle vara ett bra alternativ för mig att flytta ner till Elit HC för att de tror på mig och sa att jag och min spelstil behövs. Där fick jag min motivation, just att klubben redan från start trodde på mig och sa att de behövde en spelare som mig.”*

Tre av spelarna förklarar att de dessutom hade möjligheten att kunna välja andra föreningar men valde till slut Elit HC. Ledarstaben, kompetenta tränare och geografiska faktorer (nära hem), var några faktorer som lyftes fram som avgörande i beslutet att välja Elit HC framför andra föreningar.

Just ledarstaben och de tränare som är ansvariga för laget hade stor påverkan på spelarna och för att de blev motiverade. Faktorer som att ”den som är bäst spelar alltid” är något som inte existerar i Elit HC enligt spelarna. Ingen är given vid laguttagningen utan alla får visa upp sig, är någonting som ledarna sa till spelarna vilket gjorde att **motivationen ökade** då man inte kunde ta någonting för givet utan man själv väljer var man vill spela beroende på hur man presterar. Ingen fick någon roll tilldelad innan man som spelare hade visat upp sig och gjort sig förtjänt av en viss roll. Tränarna kräver att spelarna tar det **ansvar** och den roll som de ges, vilket spelarna förklarar skapar motivation. De förklarar dessutom att det kan uppkomma situationer där motivationen minskar. En spelare förklarar att när man inte upp till den nivå som tränarna kräver så kan man börja känna sig nere och **mindre motiverad** då man inte uppnår den nivå tränaren förväntar sig eller en själv vill och kan. Kring just ansvar och roller förklarar en spelare:

*”Alla får visa upp sig från sin bästa sida och vart man vill med sin karriär, var man vill spela osv. Jag visade mitt ledarskap även om jag inte var uttalad eller tilldelad kaptensrollen men har i år belönats med den. Jag ville inte ha något från början utan visa upp mig innan jag fick någon form av bekräftelse”.*

Spelarna var, som jag nämnde ovan, rörande överens om att deras egen **utveckling** och möjligheten att ta ett snabbare kliv upp till seniorer och a-lag var en betydligt större morot för dem än exempelvis **ekonomiska faktorer**. Det ekonomiska är heller inte någonting som föreningen bidrar med, förutom till en spelare som har kontrakt med a-laget också vilket gör att det tillkommer en ekonomisk ”boost” från a-lagets sida. Utöver material får spelarna stå

för allt utanför isen, vilket kan jämföras med andra etablerade elitföreningar där spelare, förutom material, kan få allt ifrån boende till fickpengar.

Spelarna är också mycket medvetna om hur det är i andra föreningar. Det som skiljer Elit HC från andra etablerade föreningar är framförallt den ekonomiska biten. De förklarar också att de kan ses som "underdogs", det vill säga nederlagstippade, men kan slå alla lag, vilket är en situation som de gillar att befinna sig i. Elit HC ligger något lägre i ekonomisk nivå än vad andra etablerade föreningar gör, vilket spelarna menar på att inte spela någon roll. Det sportsliga är perfekt, som spelarna uttrycker det. Att få förtjäna och konkurrera om sin plats och position i laget samt spela med och mot de bästa spelarna i Sverige anses också vara en motivationsfaktor. Spelarna förklarar också att ekonomin kan vara en del i att spelare kanske inte kommer till Elit HC, att de inte kan erbjuda samma sak som större föreningar. Men samtidigt så får man en bra utvecklingsmöjlighet och goda chanser att slå sig in i a-laget i Elit HC, som tidigare nämnts är en stor del i att spelarna känner sig motiverade och väljer just denna förening.

## **5.2 Hur föreningen arbetar för att motivera juniorer till Elit HC vid rekrytering**

*- Vad gör föreningen för att motivera juniorerna att välja just deras klubb?*

I denna del av resultatet kommer ledarstaben, det vill säga tränare och ansvariga för juniorlaget och dess rekrytering att refereras om deras åsikt kring rekrytering och dess process. Ledarna som är intervjuade har varit inom föreningen under lång tid och har erfarenhet av att vara aktiv spelare, tränaryrket samt ha hand om rekrytering på olika nivåer. Dessutom så har en av ledarna ansvaret för NIU-intagen, det vill säga intaget till gymnasieskolan som också är en del i rekryteringen. Det är många ledare som har ansvar kring just rekryteringen och scouting av spelare, där de spelare som sedan väljs ut och som föreningen vill rekrytera kommer under två dagar och får "känna på" hur föreningen är.

Med tanke på att föreningen är så pass ny inom elitverksamheten fick Elit HC ta in 20 nya juniorspelare redan första året då det inte fanns den kvalitet som behövdes i de egna leden än. Det fanns kvantitet men de kvalitéer som behövs på en högre nivå fanns inte. Varje år så siktar föreningen på att ta in färre och färre spelare utifrån vilket också har lyckats även om det fortfarande behöver komma spelare utifrån för att fylla luckorna som uppstår. De spelare som oftast plockas in numera är spelare som har gått färdigt gymnasiet och bara har ett år kvar att spela inom juniorverksamheten. Det som gör att dessa juniorer väljer föreningen tror ledarna

är för att det finns stora möjligheter att konkurrera om platserna i laget, en närmare väg till **a-laget** samt en större möjligheter att träna med Elit HCs a-lag.

Just tillfället där spelarna får komma till Elit HC under två dagar och se hur det är, tror en av ledarna vara väldigt viktigt – deras **första intryck**. Att spelarna får se hur ledarstaben ser ut, de faciliteter som föreningen kan erbjuda samt skolan är någonting som anses vara viktigt i rekryteringsprocessen. Att få ”känna på” och se hela föreningen kan enligt tränarna anses som en viktig del i rekryteringsprocessen både för spelaren och föräldrarna. Sedan att de förklarar att det finns möjlighet till att vara nära tränare och ledare hela tiden då de både finns i skolan samt i arenan, vilket gör att spelarna kan diskutera både privatliv och träning på flera olika och lättillgängliga platser. På så sätt fungerar också ledarstaben som någon form av mentorer för spelarna om några oförutsedda händelser skulle uppstå.

Ledarna är också rörande överens om deras plats i hierarkin bland andra elitföreningar när det handlar om det hockeymässiga och ekonomiskt. Skola, trivsel, träningsmöjligheter och speltid är någonting vi kan visa upp för spelarna att vi kan erbjuda inom en bra nivå och minst lika bra som andra etablerade elitföreningar. Fortsättningsvis menar en ledare att det nog kan vara lättare för spelare utifrån att trivas när de ser att man har möjligheten till att konkurrera, istället för att komma till en förening där det redan finns tre eller fyra spelare på sin position som är bättre än sig själv och kanske därför inte har möjligheten att konkurrera med. Ekonomiskt så handlar det om de junioravtal som finns. Det finns en riktlinje om vad man max kan erbjuda en junior samt vad man minst får erbjuda, där Elit HC just nu ligger inom det minsta man kan erbjuda. Det finns som nämnts ingen möjlighet för föreningen att erbjuda, som andra större etablerade föreningar, exempelvis lägenhetens hyra betald, fickpengar etc. Detta tror ledarna vara en faktor till att spelare kanske väljer ett annat alternativ istället för Elit HC, just på grund av de ekonomiska bidragen, även om spelaren tyckt att allt runtom föreningen varit väldigt bra. Sedan finns det de spelarna som ledarstaben kallar ”landslagsspelare” som tidigt blir rekryterade av de stora elitföreningarna. För Elit HC är det därför extra viktigt att använda sig av så kallade ”**varma värden**”, det vill säga föreningens image både som förening och de människor som är verksamma inom Elit HC. Att de som förening tar hand om varandra och ser till varje individs behov och utveckling istället för att lösa saker och ting med ekonomiska faktorer.

För att motivera spelaren extra till att välja att spela för Elit HC menar ledarna att de kan erbjuda möjligheten till speltid och ansvar. Att kunna erbjuda en större roll än vad andra föreningar kan erbjuda spelaren. Just positionen i laget och ansvar är någonting Elit HC jobbar hårt med för att kunna rekrytera spelare framför andra föreningar som kanske har det bättre sett utifrån en ekonomisk synvinkel. En annan ledare menar på att orten föreningen befinner sig på också kan ha en viss påverkan på spelares val. Att orten inte är någon storstad men heller inte i minsta laget kan göra att sammanhållningen i laget blir bättre. De flesta spelarna bor inne i centrala delen av staden, vilket gör att både centrum och ishallen blir en form av viktig samlingspunkt.

Sammanfattningsvis är ledarna väl medvetna om att de är långt ifrån andra elitföreningar gällande den ekonomiska biten men håller en hög nivå gällande resterande bitar. Det finns exempelvis många alternativ spelarna kan välja när de gör sitt programval i skolan, allt ifrån bygg till naturvetenskaplig linje, vilket kan vara en viktig faktor till varför de väljer Elit HC också. Samtidigt så menar de att det är viktigt för föreningen att hitta sin egen ”nisch” och bli känd för den. Det är alltför stor skillnad kring det ekonomiska man som förening kan erbjuda spelarna.

### **5.3 Överensstämmer organisationens ord med spelarnas förväntan?**

*- Stämmer föreningens förslag och erbjudande överens med vad spelaren förväntat sig när han blivit rekryterad?*

Utifrån svaren på de genomförda intervjuerna på både spelare och ledare kommer det fram att det mesta som sägs motivera spelarna, bekräftar ledarna genom deras svar på intervjun. Den faktor som spelarna trycker mest på är deras personliga utveckling och att den möjligheten finns i Elit HC. Det nämner också ledarna vara en av de viktigaste bitarna som de jobbar med när de rekryterar juniorer. Att i Elit HC finns möjligheter att konkurrera om varje plats och varje position samtidigt som det kan finnas möjligheter att ta steget upp till a-laget snabbare än i andra etablerade föreningar.

Det är också tydligt att spelarna är väl medvetna om vad det kan erbjudas i andra föreningar gällande exempelvis de ekonomiska bitarna, men väljer ändå Elit HC framför andra då det viktiga är deras egen karriär och att de kan få utvecklas så optimalt som möjligt genom att få speltid. Detta ger ledarna svar på genom att förklara för varje spelare att det finns goda

utvecklingsmöjligheter på grund av de faciliteter som föreningen har tillgång till. Dessutom, som nämndes ovan, att det finns goda möjligheter att slå sig in i a-laget.

Istället för att lyfta fram ekonomiska fördelar när det är dags för rekrytering visar föreningen på allt runtomkring. Exempelvis skolan, faciliteterna runt ishallen och så vidare. De visar på de ”varma värden” som föreningen kan erbjuda, exempelvis den kompetenta ledarstaben. Som en av spelarna också nämnde så är just den kompetenta ledarstaben någonting som motiverade honom. Att få träna i en förening där det finns expertishjälp med flera års erfarenhet gör det möjligt att kunna få den utveckling som man som spelare eftersträvar.

Något som föreningen talar gott om och som framkommer som viktigt i Elit HC är de varma värden som ledarna nämner. Detta är någonting som spelarna inte lyfter fram på samma sätt utan pratar istället kring hur viktigt det är med utvecklingsmöjligheterna som finns i Elit HC.

## **6. Analys och tolkning av empirin**

I följande avsnitt kommer uppsatsens empiriska resultat att diskuteras med hjälp av studiens teorier; Herzbergs tvåfaktorteori, Self-Determination Theory, Achievement Goal Theory, förväntansteorin samt transformativt ledarskap. I denna analysdel kommer jämförelser av det empiriska resultatet att redovisas samt likheter och skillnader mellan dessa.

### **6.1 Analys av spelare**

I detta avsnitt kommer en analys göras av empirin från spelarna tillsammans med teorier som går att koppla till den individuella motivationen.

#### **6.1.1 Self-determination theory**

Utifrån spelarnas svar så kommer också utveckling vara en av de mest centrala punkterna vad gäller motivationen. Inom självbestämmande teorin förklarar Hassmén, Kenttä och Gustafsson (2009) att känsla av kompetens är en av de viktigaste inre motivationsfaktorerna. Samtliga spelare förklarar att deras möjlighet till individuell utveckling i Elit HC är den starkaste motivationsfaktorn, vilket också är en avgörande faktor i självbestämmande teorin för att hålla motivationen uppe. Samhörighet och självbestämmande är de övriga två huvudkomponenter som påverkar den inre motivationen. Spelarna förklarar inget om att lagkänslan är god eller att det är harmoni i gruppen, däremot kan det antas att det finns någon form av sammanhållning och laganda då det är just en lagsport och spelarna behöver komma ihop som grupp för att prestera. Självbestämmande kan också antas vara utmärkande då de själva valt att spela ishockey samt flytta till en ny förening för att utvecklas.

Hassmén, Kenttä och Gustafsson (2009) förklarar att det är viktigt att de inre och yttre motivationsfaktorerna samverkar för att en balans och harmoni ska uppstå vilket leder till en inre motivation. Utifrån spelarnas svar går det tydligt att se att den inre motivationen existerar på ett eller annat sätt. De har alla valt att flytta till Elit HC för att fortsätta utvecklas och de strävar mot samma mål – att bli bättre hockeyspelare, vilket gör att kompetens, samhörighet och självbestämmandebehovet tillfredsställs. En av spelarna förklarar att man kan känna sig lite nere och omotiverad när man som spelare inte kommer upp i den nivån som tränaren förväntar sig. Detta är ett exempel på där kompetensbehovet inte tillfredsställs och enligt Hassmén et.al (2009) minskar då den inre motivationen. I värsta fall kan spelaren i detta exempel få en känsla av amotivation vilket innebär att motivationen försvinner då uppgiften är för svår för att uppnå för individen (Hassmén & Hassmén, 2010).

De yttre motivationsfaktorer som Hassmén et.al (2009) presenterar finns också i Elit HC på ett eller annat sätt. Genom att få ansvar och krav från ledare eller få belöning i form av mer speltid får spelaren motivation av yttre faktorer. Davidsson och Flato (2010) förklarar att den yttre motivationen kan användas som ett verktyg för att öka motivationen. Elit HC bidrar med utrustning vilket kan tolkas vara en yttre faktor som föreningen använder som verktyg för att bibehålla spelarnas motivation då det är en hög kostnad på ishockeyutrustning.

### **6.1.2 Achievement goal theory**

Det som framkommer tydligast i empirin kring målorienterad motivation är den uppgiftsorienterade individen med fokus kring prestation och process, medan den resultatorienterade individen kan antas finnas med i bakgrunden på något sätt men inte framkommer lika tydligt i studien.

Hassmén och Hassmén (2010) beskriver den uppgiftsorienterade individen som fokuserad kring just prestation och processmålen. Genom hårt arbete och en förbättrad utveckling samt ansträngning kring en och samma aktivitet kommer det leda till en positiv effekt och motivation hos individen. Det som alla intervjuade spelare i Elit HC framhäver som viktigast i deras flytt är deras egen utveckling. Att fortsätta utvecklas och försöka göra det på ett så optimalt sätt som möjligt. Detta går att jämföra med den uppgiftsorienterade individen där det viktiga är att fokusera på sig själv och kunna utvecklas för att uppnå positiv motivation. Varje enskild spelare kan antas ha individuella mål där det någonstans är viktigast att komma så långt som möjligt i sin karriär. Genom att nå exempelvis a-laget i Elit HC, som nämns som ett närmre mål i just Elit HC, kan spelaren antas nå ett av de individuella målen. På så sätt kan det också antas finnas ett prestationsmål där exempelvis laguttagning och position i laget kan leda till motivation. Som Hassmén och Hassmén (2010) beskriver, att en uppgiftsorienterad individs motivation påverkas på ett betydligt positivare sätt än vad det gör om en resultatnriktad individ når det uppsatta målet.

### **6.1.3 Förväntansteorin**

Förväntansteorin går att applicera på Elit HC på många olika sätt genom den information som spelarna får av klubben när de ska rekryteras. Det gör att spelarna bygger upp en förväntan kring det föreningen har pratat med spelarna om, vilket förväntansteorin handlar om, att uppfylla en förväntan för att nå positiv motivation.



Som spelarna förklarar finns det en förväntan kring att utvecklas i föreningen samt att det finns goda möjligheter för varje individ att utvecklas med hjälp av bland annat den kapacitet som finns i ledarstaben. Sedan beroende på vad spelarna själva har för mål med sin utveckling så kommer motivationen påverkas olika beroende på hur väl det uppfyller individens förväntningar kring resultatet. Som Vroom (1995) beskriver det så är det viktigt att individen också känner att det finns glädje och välmående kring uppgiften och valen som görs för att motivationen ska påverkas. Det kan antas att spelarna kämpar hårt för att nå den utveckling som de vill och gör vad de anser vara mest rätt för att utvecklingen ska gå i den riktning de vill. Detta skulle utifrån förväntansteorin innebära att det finns en positiv motivation hos spelaren.

Något som Elit HC också väljer att trycka på är att det finns en lättare eller snabbare väg upp i deras a-lag med tanke på att klubbens tid i den högsta serien inte är alltför lång. Det finns spelare som rekryterats utifrån som har nått dit och det kan därför tolkas som att det ligger något i det Elit HC säger. Att förväntningen kommer att uppfyllas förr eller senare. Detta tar oss in på Vrooms (1995) beskrivning av förväntan, instrumentalitet och valens. Genom att spelaren ser att det finns en uppgift som är högst möjlig att uppnå, det vill säga uppnå a-laget, kommer spelaren att bygga upp en förväntan. Genom att sedan utvecklas så optimalt som möjligt kommer spelaren antas få möjligheten att testa på spel i just a-laget eller till en början träna med dem och ta ett steg närmre en plats, vilket visar på hög instrumentalitet hos individen. Skulle sedan spelaren få en plats i a-laget kommer hög valens att uppnås vilket gör att det blir en positiv påverkan på spelaren då han tagit ett stort kliv i sin fortsatta karriär.

## **6.2 Analys av ledare**

I detta avsnitt analyseras empirin från ledarna i förhållande till hur de arbetar med att motivera spelarna genom ett transformativt ledarskap.

### **6.2.1 Transformativt ledarskap**

Det transformativa ledarskapet kommer fram tydligt genom de intervjuer som genomförts på tränare och ledare inom Elit HC. Som Bass (1996) beskriver det så är den transformativa ledaren en person som får personer att prestera lite mer än vad som var önskat och förutspått från början. Som en av spelarna förklarar så finns det kompetenta tränare exempelvis inom målvaktsträning. Detta tolkas som att tränaren gjort någonting extra för spelaren som sedan

ökat den individuella utvecklingen. Eller att föreningen som helhet kan anses använda sig av en form av transformativt ledarskap eftersom de meddelar spelarna att det finns en snabbare väg till a-laget. Detta kan antas pusha spelarna och se att det finns en realistisk möjlighet att slå sig in i a-laget och därför prestera över deras egen, på förhand ansedda förmåga.

De olika delarna inom det transformativa ledarskapet som Bass (1996) presenterar går att identifiera på ett eller annat sätt inom Elit HC. Individuell hänsyn är den del som tydligast går att identifiera i Elit HC genom det sätt som de arbetar på. Som spelarna förklarar flyttar dem till Elit HC för att kunna fortsätta utvecklas och det är också någonting som ledarna tar hänsyn till. Den individuella hänsynen innebär att ta hänsyn till varje individ både utveckling och prestationsmässigt (Bass, 1996). Ledarna är inom verksamheten hela tiden och har det som sitt arbete vilket gör att de fungerar som coach men också mentor av den anledningen att ledarna vill diskutera med spelaren om det finns faktorer som påverkar prestationen i negativ riktning. Ledarna befinner sig i gruppen av spelare många timmar under en vecka, vilket leder till att de kan upptäcka behov som spelaren behöver för att kunna fortsätta sin utveckling. Med den kompetens som återfinns i ledarstaben finns mycket erfarenhet som går att överföra på spelaren och därigenom ge möjligheter för ytterligare lärande.

Den inspirerande motivationen kan också tolkas finnas i stora drag inom Elit HC. Genom att skapa möjligheter för spelaren att ha större ansvar och ta större kliv i sin karriär vill ledarna motivera spelaren. Genom ett större ansvar än tidigare skapas utmaningar för spelaren som kan antas leda till motivation. Ledarna förklarar dessutom att spelarna inte vill missa en enda träning eller match, vilket visar på att det finns en motivation hos spelaren att bli bättre hela tiden och utvecklas. Som Bass (1996) förklarar är det inom denna del viktigt att spelarna en mening med det arbete som utförs. Att föreningen sätter upp mål och ger spelarna möjlighet att påverka att uppnå dessa mål så kommer arbetet kunna ge varje enskild spelare en mening med det arbete som utförs. Exempelvis att föreningen går ut med att det finns en snabbare väg in till a-laget är en del som kan antas göra att arbetet som spelarna utför ger en mening med den utmaningen som finns.

Att de som förening nischer in sig på de faktorerna de kan då de ekonomiska bidragen ligger i lägsta nivå. Utifrån de varma värdena ledarna lyfter fram tolkar jag det som att föreningen jobbar mycket med just ett transformativt ledarskap för att kunna stimulera spelarnas motivation genom den kompetens och erfarenhet som finns istället för att erbjuda ekonomiska

faktorer. På så sätt kan det tolkas som att de flesta delar inom det transformativa ledarskapet existerar inom Elit HC och dess ledarstab men framkommer mer eller mindre tydligt i intervjuerna som har genomförts. Exempelvis den intellektuella stimulansen kan uppkomma i laget när de ska skapa nya spelsystem eller lösa en del i spelet som har låst sig.

### **6.3 Analys och jämförelse av spelare och ledare**

I detta avsnitt presenteras hur förhållandet mellan spelare och ledares åsikter hänger samman och om spelarens förväntan uppfylls av föreningen samt hur det i så fall kommer motivera spelaren.

#### **6.3.1 Herzbergs tvåfaktorteori**

I Herzbergs (1966) tvåfaktorteori finns två faktorer som skapar tillfredsställelse eller otillfredsställelse, det vill säga de inre motivationsfaktorerna och hygienfaktorer. Spelarna förklarar att alla får sin främsta motivation genom att själva utvecklas, den egna utvecklingen, vilket är förenligt med Herzbergs tvåfaktorteori och den inre motivationsfaktorn *utveckling*. Utifrån Herzbergs (1966) förklaring kring motivationsfaktorn *utveckling* blir spelarna dessutom motiverade av att det finns stora möjligheter att utvecklas och sedan ta sig upp till Elit HC:s a-lag på ett snabbare sätt. De förklarar också att föreningens önskan kring att de skulle komma till föreningen är någonting som motiverar, att känna sig behövda. Spelarna har presterat bra i sina tidigare föreningar och får sedan en möjlighet att bli rekryterade av Elit HC. Rekryteringen gör att spelarna känner sig behövda och blir därmed motiverade. Detta kan tolkas vara ett tydligt exempel på de inre motivationsfaktorerna *uppskattning* och *prestation* som Herzberg (1966) presenterar. Ett annat exempel på motivationsfaktorn *uppskattning* är när spelarna själva förklarar att man får förtjäna sin position i laget, att det inte går att ta något för givet. Genom att arbeta hårt och sträva mot den position de själva önskar, kommer spelaren få den position den förtjänar och därigenom antas få motivation genom *uppskattning*. *Autonomi* är ytterligare en inre motivationsfaktor som går att koppla till spelarnas svar kring sin position i laget. Att det bara är de själva som kan bestämma vart de kommer att spela i laget leder till *autonomi*, det vill säga att de själva styr över sin arbetssituation. Det är däremot svårt att säga om denna faktor existerar då det går att anta att ledarna i slutändan ändå har det sista ordet även om det på förhand är sagt på ett annat sätt. Gällande hygienfaktorerna som Herzberg (1966) presenterar så är det svårt att bedöma hur de påverkar spelarnas motivation eller om de över huvud taget finns inom spelarnas tankar kring motivation. Det kan antas att hygienfaktorer finns och att de gör sin nytta men att spelarna inte tänker på det förrän det

kommer situationer där hygienfaktorerna inte existerar eller inte fungerar som de ska. Exempelvis stämmer teorin inte riktigt överens angående vad spelarna tycker är en inre motivationsfaktor men som Herzberg (1966) anser vara en hygienfaktor. Ett sådant exempel är relationer som finns som en hygienfaktor men utifrån spelarnas respons anser leda till inre motivation när det finns goda relationer mellan spelare och ledare.

Ledarna bekräftar egentligen i intervjuerna att dessa inre motivationsfaktorer som nämns här ovan, finns inom Elit HC och är någonting som föreningen står och jobbar för. Hygienfaktorer är faktorer som kan vara något som ses över av ledare samt tränare mer än vad det gör hos spelarna. Utifrån min tolkning av tvåfaktorsteorin kan det i detta fall innebära att de inre motivationsfaktorerna handlar om medarbetare och spelare medan hygienfaktorer riktar sig åt ett organisatoriskt perspektiv, det vill säga ledarstaben. Med tanke på det ansvar ledarna och Elit HC har kring dessa ungdomar, kan det antas att det behöver hålla ordning och en viss standard för att hålla spelarnas välbefinnande uppe.

Utifrån Herzbergs (1966) förklaring kring hygienfaktorer kan det tolkas att det finns lön/instrumentella faktorer, mellanmänniska relationer och arbetsförhållanden som tydliga faktorer utifrån den responsen tränarna förmedlade. Hygienfaktorn lön kan tolkas finnas i den mån föreningen har möjlighet att erbjuda spelarna ekonomiska faktorer. Det som föreningen erbjuder är att spelarna får utrustning vilket kan anses vara en typ av instrumentell faktor. Hade inte Elit HC erbjudit spelarna utrustning, som är en hög kostnad, kan det antas att spelarna valt en annan förening. Eftersom utrustning är en så stor del inom ishockey och det går åt väldigt mycket så kan det antas att motivationen hos spelarna hade varit lägre om de själva varit tvungna att köpa in allt material och utrustning själva. De mellanmänniska relationer som Elit HC bygger upp redan från första dagen de bjuder in spelarna till föreningen för att få se allt både inom ishockeyn samt allt runtom är något som ledarna förklarar vara viktigt. Att de skapar goda relationer både med föräldrar och spelare för att ta vara på de ”varma värden” som föreningen jobbar med att erbjuda istället för de ekonomiska faktorerna. Däremot så kommer inte de ”varma värdena” fram lika mycket från spelarnas sida. Det går därför anta att föreningen arbetar med de ”varma värdena” genom att få ihop gruppen och skapa en god gemenskap, vilket inte uppmärksammas lika mycket av spelarna. Genom att visa på hur allt fungerar och att det fungerar, allt från faciliteter till ledarstaben, skapas goda relationer mellan föräldrar, spelare samt ledarstab vilket enligt Herzberg (1966) är viktigt för att arbetsmotivationen ska existera. Hygienfaktorn arbetsförhållanden blir här

intressant eftersom det är viktigt att det är en god miljö runtom för att motivationen och trivseln ska kunna existera. Som ledarna presenterade i intervjuerna så är det viktigt att Elit HC bland annat visar upp faciliteter, träningsmöjligheter och skola för att visa spelaren hur möjligheterna ser ut för att trivas i föreningen och i det civila. Exempelvis att det finns många olika program inom skolan som spelaren kan välja, vilket inte alla andra elitföreningar har möjlighet att erbjuda. Genom att ligga på en hög nivå vad gäller dessa faktorer blir det enligt Herzberg (1966) en möjlighet för att spelarna ska kunna trivas.

## 7. Slutsatser och avslutande diskussion

För att diskutera studiens slutsatser kommer frågeställningarna i studien att användas som utgångspunkt. Frågeställningarna som legat som grund för denna studie är:

- Vad motiverar juniorer att flytta ifrån sin moderklubb till en helt ny ort och förening?
- Vad gör föreningen för att motivera juniorerna att välja just deras klubb?
- Stämmer föreningens förslag och erbjudande överens med vad spelaren förväntat sig när han blivit rekryterad?

Min slutsats av denna studie är att individerna som rekryterats till Elit HC har satt sin personliga utveckling som prioritet och inte lagt någon särskild vikt vid exempelvis ekonomiska faktorer. Det som har varit viktigt för spelarna är att föreningen varit så pass tydlig vid rekryteringstillfället, just att det finns goda utvecklingsmöjligheter, vilket har lett till att spelarna valt Elit HC framför andra alternativ.

Det som framförallt varit en motivationsfaktor hos spelarna har varit den förväntan de fått från Elit HC kring just den individuella utvecklingen. Att föreningen själva valt att framföra detta vid rekryteringen, att det finns goda möjligheter att utvecklas och ta nästa steg i karriären i Elit HC. Spelarna har valt Elit HC för att de själva ansåg det vara bästa alternativet för att ta ett kliv i rätt riktning både karriär och utvecklingsmässigt, vilket i sin tur leder till motivation. Som spelarna också beskriver det så har de flesta haft andra erbjudanden från föreningar som på pappret kan anses bättre än Elit HC, men i slutändan ändå valt att flytta till Elit HC. Spelarna känner också att det finns möjlighet att konkurrera om platserna i laget vilket föreningen är tydliga med att säga vid rekryteringen. Istället för att vara exempelvis en back som är med som 7:e (oftast spelar lagen med 6 backar där en 7:e hoppar in lite då och då) i en förening så finns det större möjligheter för spelarna att ta en plats som exempelvis 3:e back i Elit HC. Med tanke på att Elit HC inte är lika etablerad som andra föreningar i elitishockeyn så finns det möjligheter för föreningen att locka till sig spelare med hjälp av dessa argument.

Utifrån det föreningen själva går ut med och säger till spelarna om vad de kan förvänta sig att uppnå i Elit HC så finns ett samband med det spelarna också lyfter fram, den individuella utvecklingen. Genomgående är det den individuella utvecklingen som genomsyrar hela studien och dessutom kan anses vara den motivationsfaktorn som Elit HC står för. Nischen som Elit HC kan ha som nyckel är att just kunna erbjuda den individuella utvecklingen utan

att försöka locka spelare med ekonomiska faktorer. Däremot så framkommer det inte lika tydligt från spelarnas håll hur föreningen arbetar med de ”varma värden” som ledarna förklarar vara viktiga för föreningen.

Det som vore mest intressant att studera vidare på är hur det fungerar i andra etablerade elitishockeyföreningar. Vad som gör att spelare väljer att flytta dit istället för exempelvis Elit HC. Som Elit HCs tränare nämnde så finns det olika nivåer som föreningarna kan lägga sig på när det gäller ekonomiska bidrag och där Elit HC valt den lägsta nivån, vilken nivå ligger andra föreningar på? Och vad innebär det? Det är lite studier kring just juniorverksamheten och rekrytering inom idrott, vilket gör det än mer intressant att kunna studera vidare kring. I seniorverksamheten är det ofta pengar som gör skillnad och kan motivera, men som Elliot (2012) beskriver i sin forskningsartikel kring den polska fotbollen så finns det även där en motivationsfaktor att själva kunna utvecklas, spela i den högsta ligan och dessutom få spela de stora turneringarna.

Innan jag gjorde denna studie förväntade jag mig en helt annan vinkel på hur spelarna svarade kring Elit HCs rekrytering och vad de erbjuder. Jag har själv bekanta som har flyttat till föreningar där de blivit erbjudna alltifrån utrustning till både boende och fickpengar, vilket har gjort att de kunnat flytta samt motiverat dem att flytta just till den föreningen. Det som är så intressant med Elit HC och deras arbete kring rekrytering är att lyfta fram hur viktig utvecklingen är och att det finns stora möjligheter till detta. För i slutändan är det spelaren som ska utvecklas och kunna få fart på sin karriär för att ta nästa steg. Ekonomiska bidrag kan däremot vara en faktor som är viktigt för familjer som kanske inte har möjligheten att betala allt runtomkring ishockeyn, vilket gör att spelaren kanske inte kan gå till den föreningen som önskas, utan får vara kvar i sin moderklubb. De ekonomiska bidragen kan enligt mig anses vara för stora skillnader mellan, där exempelvis Elit HC är en förening som nästintill inte kan bidra med något ekonomiskt medan andra föreningar kan bidra med precis allt, i princip. Skillnaden från min förväntan kring resultatet och vad det faktiskt blev är att det är så stora skillnader kring de ekonomiska faktorerna mellan föreningar och att spelarna faktiskt värdesätter den individuella utvecklingen högt oavsett vad de ekonomiska bidragen är.

Man kan också tänka sig att studien kan användas som hjälp till övriga företag som sysslar med rekrytering på något sätt. Vad som framkommer i denna studie är att utveckling är något motivationshöjande och inte de ekonomiska faktorerna. Detta kan också vara något för

rekryteringsföretag att ta hänsyn till vid rekrytering, just att det finns möjligheter att utvecklas för att främja motivationen hos nyrekryterade individer.



## Referensförteckning

### Litterära källor

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt i; Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i kvalitativa metoder* (s.24-28). Liber, Stockholm.

Aldskogius, H. (1993). *Leksand, Leksand, Leksand: En studie av ishockeyns betydelse för en bygd*. Smedjebacken: Smegraf tryckeri.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Stockholm.

Davidsson, L & Flato, D, W. (2010). *Motivera mera: möjligheternas pedagogik: övningar för att stärka motivation, självkänsla och framtidstro hos högstadie- och gymnasieungdomar*. 1.uppl. Malmö.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken*. Upplaga 3, Studentlitteratur AB, Lund.

Dragos, P.F. (2014). Study Regarding the Role of Motivation in the Sport Performance Activities. *Baltic Journal of Health & Physical Activity*, 6(1), ss. 48-55.

Elliott, R. (2012). New Europe, new chances? The migration of professional footballers to Poland's Ekstraklasa. *International Review for the Sociology of Sport* 2013 48: 736.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer i; Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i kvalitativa metoder* (s.34-54). Liber, Stockholm.

Hassmén, P. & Hassmén, N. (2010). *Idrottsledarskap*, 1. utg., Natur & kultur, Stockholm.

Hassmén, P. Kenttä, G. & Gustafsson, H. (2009). *Praktisk idrottspsykologi*. Upplaga 1:1, Stockholm: SISU idrottsböcker.

Hedegaard H, H. (2012). *Motivation- motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland och New York: World Publishing Co.

Peterson, T. (2011). *Talangutveckling eller talangavveckling?* SISU Idrottsböcker.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Att analysera material i; Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i kvalitativa metoder* (s.220-248). Liber, Stockholm.

Sjöberg, K. & Wästerfors, D. (red). (2008). *Uppdrag forskning*. Liber, Stockholm

Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation*. New ed. 1. San Francisco: Jossey-Bass, cop. 1995.

### **Digitala källor**

Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Hämtad 2018-01-24, från <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf>

Eliteprospects. (u.å). *Eliteprospects hockey*. Hämtad 2017-10-15, från <http://www.eliteprospects.com>

Forsblom, M. (2016). *Vad är en NHL-draft och hur går spektaklet till?* Yle sporten, hämtad 2018-02-25 från, <https://svenska.yle.fi/artikel/2016/06/23/vad-ar-en-nhl-draft-och-hur-gar-spektaklet-till-0>

*Nationalencyklopedin*, motivation. Hämtad 2017-12-02, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/motivation>

Nordgren, A. (2017). *Rekrytera som i nhl - så gör en talangscout*. Hämtad 2018-02-25 från, <https://www.newsec.se/tjanster/recruitment--interim-solution/competencebloggen/rekrytera-som-i-nhl/>

Riksidrottsförbundet. (2017). *Malmö, Halmstad och Östersund har möjlighet att få Riksidrottsuniversitet*. Hämtad 2017-12-20, från <http://www.rf.se/Allanyheter/malmohalmstadochostersundharmojlighetattfariksidrottsuniversitet>

Skolverket. (2014) *Idrottsutbildningar*. Hämtad 2017-10-10, från <https://www.skolverket.se/skolformer/gymnasieutbildning/gymnasieskola/program-och-utbildningar/idrottsutbildningar-1.195850>

Svensk idrott. (2017). *Elitidrott på gymnasiet*. Hämtad 2017-10-10, från <http://www.svenskidrott.se/elitidrottpagymnasiet/>

Svenska Ishockeyförbundet. (2017a). *Talangutveckling*. Hämtad 2017-10-11, från <http://www.swehockey.se/Hockeyakademin/Information/Talangutveckling>

Svenska Ishockeyförbundet. (2017b). *Certifierade elitishockeygymnasier*. Hämtad 2017-10-11, från [http://www.swehockey.se/globalassets/svenska-ishockeyforbundet-hockeyakademin/dokument/information/elitgymnasier-2017\\_tryck.pdf](http://www.swehockey.se/globalassets/svenska-ishockeyforbundet-hockeyakademin/dokument/information/elitgymnasier-2017_tryck.pdf)

Svenska Ishockeyförbundet. (2017c). *Information om elitcertifiering och NIU-tillstånd för ishockeygymnasier*. Hämtad 2017-10-10, från <http://www.swehockey.se/Hockeyakademin/Information/Hockeygymnasium/Elitcertifiering/>

## **Bilaga 1. Intervjuguide spelare**

### **Bakgrund**

- Skulle du kunna berätta om när du började spela hockey och din resa?
- Varför valde du just denna förening?
- Hade du fler förfrågningar från andra klubbar? Vad gjorde denna klubb så attraktiv?

### **Sportsliga faktorer**

- Vad värdesatte du främst vid rekryteringen? Var det något som påverkade dig mer eller mindre?
- Vad var det som gjorde att du valde just denna förening framför någon annan?
- Viss forskning menar på att individer prioriterar sin sportsliga faktor och sin roll i föreningen först och därefter andra faktorer som exempelvis ekonomiska. Är det någonting som stämmer överens med din syn på det? I så fall på vilket sätt?
- Vad erbjuds ni spelare vid sidan om exempelvis ekonomiska faktorer? Något som motiverade dig mer att välja Elit HC?
- Hade dina föräldrar någon påverkan på ditt val?

### **Roll i laget**

- Är föreningen tydliga med vilken roll ni som spelare ska ha när ni rekryteras? Exempelvis special-teams, fjärdekedja, hårt arbetande etc?
- Vad händer med dig som individ om du förväntar dig att ha en viss roll men inte får den?

### **Geografi**

- Jobbar föreningen med att kunna tillgodose er spelares behov vid sidan om hockeyn? Exempelvis hitta boende? På vilket sätt?

### **Framtid**

- Hur ser ni spelare på konkurrensen från etablerade elit-klubbar som Frölunda, HV71 och Färjestad exempelvis? Har föreningen någonting som erbjuds som de etablerade föreningarna inte har för tillfället?

## **Bilaga 2. Intervjuguide ledare**

### **Bakgrund**

- Skulle du kunna berätta om lite om din hockeyresa?
- Skulle du kunna förklara lite kring din roll och hur du arbetar i rekryteringsprocessen?
- Hur ser processen ut i föreningen kring rekryteringen av nya juniorspelare?

### **Sportsliga faktorer**

- Vad upplever ni att hockeyspelare värdesätter främst vid rekryteringen? Vad anser du påverkar spelaren mest att välja Elit HC?

- Tror ni att ni som förening har någon form av övertag gentemot andra föreningar vid rekrytering? Några speciella faktorer utanför isen?
- Viss forskning menar på att individer prioriterar sin sportsliga faktor och sin roll i föreningen först och därefter andra faktorer som exempelvis ekonomiska. Är det någonting som stämmer överens med er syn på det? I så fall på vilket sätt?
- Finns det några speciella faktorer spelare hänvisar till vid tillfället de tackar ja eller nej till er? Vilka faktorer?

### **Spelarens krav**

- Upplever ni att er förening konkurrera med andra föreningarna i er nivå vid rekrytering?
- Känner ni att det är skillnad på spelarnas krav, exempelvis efter att ni började spela i högsta serien? Om ja, på vilket sätt?
- Tror ni att föräldrarna kan ha någon påverkan på spelarens val och krav?

### **Geografi**

- Jobbar föreningen med att kunna tillgodose spelares behov vid sidan om hockeyn? Exempelvis hitta boende? På vilket sätt?

### **Framtid**

- Hur ser ni ledare på konkurrensen från etablerade elit-klubbar som Frölunda, HV71 och Färjestad exempelvis? Har föreningen någonting som erbjuds som de etablerade föreningarna inte har för tillfället?