

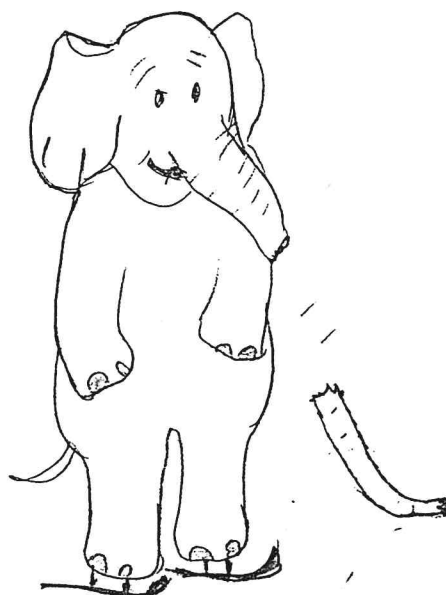
SVENSKA ISHOCKEYFÖRBUNDET
BOSÖN IFHS

Sundsvall 1989-02-08

"TAPPA INTE SUGEN"

Specialarbete vid
Ishockeytränarutbildning Steg 4
1988/89
av

Harri Rindell



TAPPA INTE SUGEN

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

II	Sammanfattning	Sid. 2
III	Bakgrund	Sid. 2
IV	Syfte och problemformulering	Sid. 3
V	Uppläggning	Sid. 3
VI	Resultat	Sid. 3 - 12
VII	Litteraturlista	Sid. 13
VIII	Bilaga: "Framtidsutsikter"	Sid. 14 - 15

II SAMMANFATTNING

Rapporten behandlar frågor kring att på Elitnivå leda ett ishockeylag med ökade krav, med större träningsmängder, med flera spelade matcher osv.

Av resultatredovisning framgår bl.a. följande intressanta fakta:

- att tränarna arbetar, trots att alla inte är heltidsanställda, minst 40 timmar/vecka aktivt med sin ishockey, men att man känslomässigt eller i det undermetvetna jobbar 24 timmar/dygn.
- att 8 av 13 tränare har haft besvär i form av sömnproblem eller huvudvärk p.g.a. sitt tränarjobb.
- att bara en tränare av 13 känner oro över att ev. bli av med sitt tränarjobb trots att vi varje säsong får uppleva den här typen av olyckliga "lösningar".
- att 11 av 13 anser ledarrollen vara den absolut viktigaste delen av de 3 olika delområden: tränare-coach-ledare.
- Rekommendation: Vill man uppleva väldigt, väldigt mycket - allt från himmel till helvete - ja, att leda ett hockeylag på Elitnivå ger stora möjligheter att få uppleva allt detta, och lite mer

III BAKGRUND

Mitt intresse för frågor kring ledarskapet har sitt ursprung i att man dels som tränare och dels som lärare stöter nästan varje dag på olika "problem". Det kan gälla högst vardagliga företeelser som passa tider, lathet, klagomål osv. men det kan även gälla saker med djupare karaktär. Dessutom tycker jag se mig mer och mer likheter i det som "pågår" i omklädningsrummet respektive klassrummet.

En annan intressant fråga är hur tränarna resonerar och löser problematiska situationer med sitt ledarskap. I Elitsammanhang vill varje ledare utan tvekan göra sigg absolut bästa men alla tänker, och framförallt handlar, på olika sätt.

Man betonar ofta i olika sammanhang tränaren-ledarens betydelse, men hur stor är betydelsen? Finns det något absolut svar?

Det är kanske mer intressant att veta hur Elittränarna själva upplever sin arbetssituation.

Vad är det som gör att man engagerar sig totalt i den här sporten? Mår tränaren bra?

IV SYFTE OCH PROBLEMFORMULERING.

Syftet med specialarbetet är att få en inblick om tränarens-ledarens roll i dagens hockey samt vad det kan innebära att vara en Elittränare?

Problemformulering: Hur upplever Elittränaren sin roll och på vilket sätt föredrar han att jobba?

Specialarbetet är inte enbart skriven för Elittränarna även om det är just de som har svarat på frågorna.

Alla (tränare) som är intresserade av frågor kring ledarskapet kan kanske få någonting att fundera över - i alla fall någonting att jämföra med.

V UPPLÄGGNING.

Ett frågeformulär med över 20 frågor skickades till samtliga 12 Elittränare + 2 förbundskaptener i Sverige. En sammanställning av svaren ges i resultatredovisning samt kommentarer till svaren och eventuella andra tankar kring frågan tas upp.

VI RESULTAT

Sammanlagt 14 frågeformulär skickades ut till 12 Elittränare + 2 förbundskaptener. Det är mycket glädjande konstatera att 13 av 14 svarade på frågorna och dessutom de flesta av tränarna har gjort det med mycket stor noggrannhet!

Bara det bevittnar om en hög ambitionsnivå bland landets Elittränare.

I det följande kommer jag att redovisa svaren samt delvis ge egna funderingar och tankar kring frågorna och i viss mån även dra slutsatser. Jag har även citerat tränarnas tankar vid några frågor i syfte att få en mer levande svarsredovisning.

FRÅGA NR 1: Är Du heltidsanställd eller arbetar Du också med något annat vid sidan av hockey?

SVAR: 7 heltidsanställda
6 halvtidsanställda

Av de som inte är heltidsanställda jobbar 2 st. inom brandkåren, 2 st. med eget företag, 1 lärare + 1 tjänsteman.

KOMMENTAR: Det är förvånansvärt att så många av tränarna har ett annat jobb vid sidan av ishockey med tanke på att tränarjobbet är så tidskrävande.

FRÅGA NR 2 - Hur många timmar per dag jobbar Du med hockey under säsongen?

SVAR Tränarna jobbar aktivt, direkt arbete.

Antal timmar/dag (7 arb.dagar i veckan)	Antal tränare
5-6	5
7-8	3
Över 8	<u>5</u>
	13

KOMMENTAR: Över hälften av tränarna jobbar minst 55 timmar/vecka och att samtliga tränare jobbar minst 40 timmar/vecka enbart med ishockeyn.

I princip handlar det oftast att man jobbar mer eller mindre all vaken tid under dygnets 24 timmar; att man känslomässigt eller i det undermedvetna jobbar 24 timmar/dygn.

Det jobb som man gör som hockeytränare är bl.a. att planera, genomföra och analysera träningarna dagligen, samtal med spelarna och styrelsen och andra tränare, arbete i samband med matcherna, kontakten med massmedia, bevakning av andra matcher, scouting, föredrag, sponsor-träffar osv.

FRÅGA NR 3 - Får Du den hjälp som Du önskar eller behöver av andra? (T.ex. ass.tränare, kanslipersonalen, styrelsen)

SVAR: Ja 10 st.

Nej 3 st.

13 st.

KOMMENTAR: De flesta tränare är alltså nöjda med den hjälp som de får, dock finns det stora skillnader i arbetet runt laget; en lagledare kan t.ex. sköta allting runt resorna (flyg, hotell, mat) men även kalla ersättare till träning osv. I de flesta fall anses ass.tränare vara till stor hjälp.

Några tränare skulle önska sig ha mer kvalificerad hjälp vid sin sida och föredrar att sköta allting själva. Frågan är också om man kan eller vågar delegera sina arbetsuppgifter.

Att man inte alltid får den hjälp man önskar kan också bero på organisatoriska och ekonomiska skäl.

FRÅGA NR 4 - Tränarna jobbar ofta under en mycket stor press:

A) Hur påverkar den här pressen på Dig?

SVAR A: Jo, pressen påverkar men på olika sätt: Några kan få en känsla av osäkerhet medan några skulle inte ens vilja arbeta utan press.
Det vanligaste är att man tar med sig problemen hem till familjen. Tränarna kan också känna sig trötta eller griniga. Tränarna som har ett annat jobb vid sidan av hockey tycker att det civila arbetet fungerar som en ventil och har då en viktig funktion i det.

B) Har Du någon gång haft besvär i form av sömnproblem, huvudvärk, magont etc p g a Ditt tränarjobb?

SVAR B: Ja 8
Nej $\frac{5}{13}$

KOMMENTAR: Sömnproblem tycks vara vanligt hos många tränare speciellt efter matcherna.

Huvudvärk och magont förekommer också men dock inte i så stor omfattning.

Här är några tränarröster:

"Ibland vaknar man och funderar över något med laget"

"Det har alla!"

"Sömnproblem = inget problem, utan en positiv utveckling"

C) Hur stor betydelse har avkoppling från hockey för Dig?

SVAR C: Stor betydelse 10 st.
Ganska stor betydelse 2 st.
Ingen betydelse $\frac{1}{13}$ st.

"Det är helt nödvändigt, men svårt," tycker de flesta.

FRÅGA NR 5: Känner Du någonsin oro över att bli av med Ditt jobb som hockeytränare?

SVAR: Nej 12 st.
Ja $\frac{1}{13}$ st.

KOMMENTAR: Bara en tränare svarar Ja på den här frågan, Men några betonar vikten av att vara mentalt förberedd på det här förhållandet. Å andra sidan säger alla som inte är heltidsanställda att de känner en trygghet i sina civila jobb.

"Man skall ha klart för sig vad man har gett sig in på!"

"Det här är ens jobb - vem vill bli uppsagd?"

FRÅGA NR 6: Vi delar tränararbetet kategoriskt i 3 olika delområden: tränare-coach-ledare. Om Du måste välja en av dom här rollerna som allra viktigast, vilken skulle Du då välja?

SVAR:	Ledarrollen är det viktigaste	11 st.
	Coach " " "	1 st.
	Alla delområden viktiga	<u>1 st.</u>
		13 st.

KOMMENTAR: Fungerar inte tränarens roll som ledare spelar det ingen roll hur man tränar eller coachar; man får inte ut max. av spelarna.
Att leda ett lag i medvind vållar sällan några problem men det krävs massor av kraft och känsla att leda ett lag i motvind.

CITAT "Det gäller att ha rätt personkemi"

"Ledare-tränare-coach behöver inte vara samma person"

FRÅGA NR 7: De flesta lagen för den konventionella statistiken med
----- skott, tekningar + statistik (medan några andra lag har
även bl.a. passningar (vägvinnande x missade) och när-
kampspel (vunna x förlorade) i sin statistik)
Hur stor betydelse fäster Du vid statistiken?

SVAR: ALLA: Statistikens betydelse liten eller mycket liten.

Tränarcitat:

- Statistik på lång sikt kan man avläsa ev. tendenser
- Statistik över hela säsongen värderar man lite mer
- Inte stor, men ändå bra att ha i vissa lägen
- Känslan, intuitionen är viktigare än statistiken
- Det viktigaste är att samla ett helhetsintryck
- Videon är en utmärkt "statistik-källa"
- "Fingertoppskänslan" viktigaste

FRÅGA NR 8: Vilka saker upplever Du som mest positiva eller
----- värderar högst i Ditt tränarjobb? (3 st)

SVAR:

1) Gemenskap, grupptillhörighet, kamratskap	9 poäng
2) "Påverkningsgraden att leda" - se produkten av sin arbetsinsats.	6 poäng
3) Engagemang, entusiasmen runt ett elitlag	5 poäng
4) Känslan vid vinst	3 poäng

Forts.

Fråga nr 8:

KOMMENTAR: Det här var de vanligaste svaren, men dessutom var det en rad andra positiva aspekter som man kan uppleva som tränare-ledare-coach.

- när unga spelare lyckas
 - utvecklingen som människa
 - spelarnas 100% satsning
 - samarbetet med övriga mot ett gemensamt mål
 - uppbackning av laget
 - arbete med människor
 - att alltid se möjligheterna
 - att leva i nuet
 - att vara positiv även vid motgång
 - komma till nya platser
 - pendlingarna mellan glädje och besvikelse
- (1 poäng = 1 tränarröst)

FRÅGA NR 9: Vilka saker upplever Du som mest besvärande eller obehagliga i Ditt tränarjobb? (3 st)

SVAR:

1) Massmedia	5 poäng
2) Saknaden av framgångar	3 poäng
3) Offentlig person	3 poäng

Andra saker som togs upp vid denna fråga var:

- vikande stöd från styrelsen
- spelare med brist på självkritik
- okunnig miljö
- konfrontation med vissa spelare
- privatliv
- den av styrelsen skapade ekonomiska pressen
- osäkerheten
- maktlösheten vid stora matchunderlägen
- ställer över spelare
- balansfrågan mellan himmel och helvete
- motivera en fjärde femma
- att kunna vara rättvis

KOMMENTAR: Nästan hälften av alla tränare hade synpunkter om journalisternas sätt att vara - ja - man pratade om maktmissbruket.

FRÅGA NR 10: Vad är Din åsikt om tränarens betydelse för lagets
----- framgång kontra motgång?

SVAR: Stor 3 st.
Varierande 7 st.
Liten 3 st.
13 st.

Här varierade svaren verkligen mycket. 3 st. ansåg att tränarens betydelse är mycket stor medan 3 st. ansåg att betydelsen är överdriven och mycket liten.

KOMMENTAR: De flesta var av den åsikten att i medgång sköter det mesta sig självt även om man inte kan slappna av vid framgångarna.
I motgången däremot finns den stora uppgiften att motivera, entusiasmera till nya mål.
I motgången skall tränaren ändå vara positiv och kreativ samt har förmågan att kunna stimulera.
Summan av kardemumman: Tränarens betydelse varierande stor
Ledarens betydelse mycket stor!

FRÅGA NR 11: Vad är Din bästa egenskap som tränare under en jämn,
----- avgörande match?

SVAR: 1) Lugn och harmonisk 5 poäng
2) coaching, utnyttja de bästa spelarna 4 poäng
3) analytisk, kunna "läsa spelet" 2 poäng

dessutom:

- känslan
- kunskapen om sina spelare
- positiv
- vilja
- risktagande
- "killer-instinkt"
- förmågan att kunna vänta

Tränarna är eniga om att man skall behålla lugnet och visa ett "säkert och korrekt" uppträdande under dessa situationer.

Att kunna bryta "trenden" mitt under en match är svårt, oftast behövs det en periodpaus för att ev. få en förändring till stånd. Många uppmuntrar till att "våga prova",

TRÄNARCITAT:

"Att man skall förstå idrottens grundfilosofi - ibland vinner man, ibland förlorar man, det hör till men man måste klara båda.

FRÅGA NR 12: Finns det någon "egenskap" eller handling som Du vill bli av med eller ändra i Ditt agerande under en match?

SVAR:

3 st. av tränarna hoppades på att kunna se matcherna "mer kallt"

Annars var det olika egenskaper eller handlingar som man kunde tänka sig att ändra, här följer en lista över tankar kring den här frågan:

- att vara mer aggressiv.
- drömmen om att en vacker dag inte bli upprörd på domarna.
- svårigheten att motivera och stimulera spelarna vid matcher mot bättre lag.
- besvikelsen när spelarna inte försöker ge allt
- ha en taktisk inkörd hjälp på läktaren som man under matchen kan ha kontakt med.
- att man inte säger fel namn eller nummer på spelaren som skall in.
- att man är för krävande eller spontan.

KOMMENTAR: Att tränarna har granskat sig själva råder inget tvivel om. Så man strävar efter att bli bättre i framtiden.

FRÅGA NR 13: Hur skulle Du vilja beskriva kommunikationen
----- mellan Dig och spelarna?

SVAR: Allmänt anses kommunikation vara en god tvåvägs-kommunikation, det är i alla fall tränarnas bestämda åsikt.

Följande ord används flitigt i svaren;
Kamratlig, hjärtlig, öppen, ärlig, förtroendein-givande, lättsam, vänskaplig osv.

Några av tränarna poängterar att det finns spelare som upplevs som "lite svåra". Ärligheten betonas mest, men människorna upplever ju saker olika

FRÅGA NR 14: Har Ditt lag spelarråd eller annat motsvarande forum? Vad är Din uppfattning om spelarrådets funktion?

SVAR:	Spelarrådet finns	Ja	11 st.
		Nej	<u>2 st.</u>
			13 st.

KOMMENTAR: Spelarråd har de allra flesta lagen. Det kan vara ett mycket aktivt organ som fungerar som en länk mellan spelare - lagledning - styrelse. Många anser det meningsfullt och lätt att kommunicera med en liten representativ grupp med bestämmanderätt.

Forts

Fråga nr 14:

Kommentar:--

Spelarrådet kan ha en funktion vid motgångarna då främst att man går igenom tillsammans med tränaren vad som ev. kan göras för att nå den nivå som laget har kapacitet till (= 3 tränares åsikt)

Däremot skall spelarrådet absolut inte utnyttjas vid laguttagningar och dylika saker.

Spelarrådet kan också arrangera olika tillställningar och kan uttrycka sin uppfattning om allmänna, praktiska bitar såsom t.ex. resor.

I många fall tycks spelarrådet dock finnas bara för att det skall finnas ett sådant....

FRÅGA NR 15:

Laguttagningar är ett kärt "ämne". Motiverar Du Dina laguttagningar för spelare? (Speciellt för dem som hamnar utanför laget)?

SVAR:

Det är inget allmänt praxis att motivera sina laguttagningar, dock är alla tränare beredda att göra så, om det behövs.

3st. tycker att alla spelare har rätt att få en motivering, fast det medges att det är svårt att "nå ända fram".

2 st. tycker att varje spelare skall känna sig viktig, En tränare anser att allra viktigaste spelarna är de som inte spelar. De behöver stöd, hjälp och förståelse.

Många förväntar sig att spelarna själva tar initiativet ifall de vill ha motivering till lagupptagningen.

FRÅGA NR 16:

Vilken typ av ledarskap föredrar Du?

SVAR:

Situationsrelaterad 10 st.
Demokratisk

Auktoritär 2 st.

En blandning av 1 st.

En svår fråga att ge entydiga svar på. "Det är nödvändigt att använda sig av alla typer", är nästan alla eniga om.

Dock är det två tränare som föredrar det auktoritära. systemet medan resten av tränarkåren föredrar situationsanpassad- eller demokratisk ledarskapsfilosofi.

Andra tränartankar:

Ledarskapet bygger på ett ömsesidigt kamratskap där spelarna skall se och förstå att tränaren verkligen ställer upp för dem till max, och vice versa. Helt klart behövs en fast hand, spelarna förväntar sig en ledargestalt att förlita sig till.

Man skall ta varje situation som den uppkommer.

FRÅGA NR 17: Räkna upp 4-6 av Dina egenskaper som tränare,
----- försök få med det som är mest karakteristiskt.

SVAR: 1) goda hockeykunskaper 4 poäng
2) positiv 4 poäng
3) entusiasm, engagemang 3 poäng
4) lugn 3 poäng

Den långa listan fortsätter så här:

lyhörd, humor, disciplin, träningsplanering + genomförandet.
distanst till idrott, envis, krävande, ärlig, öppen, (med)ansvar
vilja, noggrann, ledare, förtroende

I ett stort symposium för ledare valdes tre st. egenskaper
som mest värdefulla hos en bra ledare:

1) att vara rolig
2) att kunna kommunicera
3) att ha visioner

De här svaren saknar vi nästan helt

FRÅGA NR 18: Vad kan Du som tränare göra för att stärka grupp-
----- känslan och få ett positivt klimat i gruppen?

SVAR: Bland svaren fanns det fyra delområden som fler än en
tränare hade tagit upp.

a) kommunikation, öppenhet
b) vara en bland spelarna
c) realistisk målsättning
d) att vara sig själv

Andra svar såg ut så här:

Utgå ifrån att alla kan utvecklas,

rättvis

lyhörd

ärlig

låta spelarna känna delaktighet

kunskap om spelarna och deras behov

ha kul

rätt personkemi

enkla men tydliga regler

positiv arbetsmiljö

varierande träningar

respektera spelarnas kunnande

FRÅGA NR 19: Har Du personliga samtal med spelarna och hur ofta (t.ex. fortlöpande, vid behov, aldrig)

SVAR: Fortløpande 6 st.
Vid behov 7 st
13 st.

KOMMENTAR: Viktigt att spelarna känner att han kan prata med sin tränare vid problem. Alla tycker det är av värde att ha personliga samtal med spelarna före säsongstarten. Under säsongen är samtalen inte ofta så långa.
6 tränare har samtal med sina spelare fortlöpande efter en förutbestämd tidsintervall.

FRÅGA NR 20: I NHL använder man böter som straff för olika förseelser. Vilka tillvägagångssätt föredrar Du vid ev. förseelser?

SVAR: 3 lag har infört ett bötesystem, medan 10 lag inte har något bötesystem - i dessa lag är man överhuvudtaget mycket skeptiska mot alla bestraffningar. Man föredrar istället tillrättavisning och förståelse. Grupptricket leder till att man t.ex. passar tider.
Rent allmänt anses det vara väldigt lite problem inom det här området.

Till sist ett väl fungerande bötesystem som är allmänt accepterat hos lagets spelare

Disciplinära straff

Bl.a.	Sen ankomst	100:--
	10 min. utvisning	100:--
	Fel klädsel till match	100:--

Pengarna dras direkt på spelarlöner och går till en speciell kassa.

VII LITTERATURLISTA

TRÄNARSKAP: RYDKVIST – SANDLER

MAKT OCH RÄDSLÅ

SIUISAREN CHEF SORTERAS FRAM

*Det är inte bara strids-
piloter som störtar om de
tappar kontrollen. Även
företagsledare kan kraschlanda. Nu börjar näringslivet
använda pilotpaniktestet DMT för att undvika
felsatsningar i toppskikten. Men också åkerier och
andra använder testet för att gardera sig och diskussionen
om tillvägagångssättet har tagit fart.*

Text: ANDERS OLSSON III: CHRISTER JONSON

Vi är alla lögnare. Utan att själva vara medvetna om det går vi dagligen omkring och ljuger. För oss själva och för andra.

Djupt där inne i själen döljer sig någonting som de freudianska utvecklingspsykologerna kallar primitiva försvar. Utan dem hade vi varit lika ömhudade som skalbaggar utan skal. Verkligheten hade blivit alltför närgången.

De här försvaren skaffade vi oss tidigt. Mycket tidigt. De första kanske redan på förlösningsbordet.

Som barn styrdes vi inte av intellekt och logiskt tänkande. Det var känslorna som avgjorde hur vi skulle tolka allt det underliga som hände runt omkring oss. Det var känslorna som talade om för oss hur vi skulle försvara oss mot obesvarad kärlek, hot och dramatiska upplevelser.

När mammorna inte besvarade vårt behov av värme och ömhet flydde vi in i barnkammavärlden och letade rätt på nallarna och dockorna. De fick ersätta våra hänsynslösa mödrar. En nalle kan man styra som man vill. Säger man till den att den ska älska en själv över allt annat gör den det. Inga protester där inte. Och vill man att den ska vara ledsen, glad, arg eller snäll lyder den troget.

Som vuxna har vi i regel glömt eller förträngt alla de där smärtsamma minnena. Men det omedvetna glömmar aldrig. När vi 20, 30 eller 60 år senare på nytt utsätts för ångestladdade på-

frestningar plockar vi fram de där gamla knivarna igen. Vi skär bort den verklighet vi inte orkar se. När den vi älskar inte längre älskar tillbaka utan börjar svamla om skilsmässa flyr vi in i barnkammaren igen. Nallen ligger tryggt kvar, även om den till det yttre mer liknar en dator eller en flaska Chivas Regal. Vi kan dämpa ångesten genom att jobba 24 timmar om dygnet eller ägna samma tid åt ett hejdlöst supande.

Vi är alltså alla lögnare. Men hur mycket vi ljuger beror på hur många försvar vi har samlat på oss och hur pass starka de är. Är skyggglapparna för stora riskerar vi att bli helt blinda i hotfulla situationer. Vi klarar inte av stressen utan råkar i panik.

I slutet av 1950-talet utvecklade professor Ulf Kragh vid institutionen för tillämpad psykologi i Lund en metod att kartlägga vilka primitiva försvar vi går och bär på. Testet kallas DMT (Defence Mechanism Test) och går ut på att försökspersonen i ett litet tittskåp får se ett stort antal bilder med konflikt- eller ångestfyllda motiv. Exponeringstiden varierar mellan en hundradels sekund och två sekunder. Efter varje bild får försökspersonen beskriva vad han/hon sett samt rita en enkel teckning av det han/hon tyckt sig se.

Teorin går ut på att det tar en viss mätbar tid för hjärnan att registrera vad som sker i omgivningen. Det vi slutligen ser är resultatet av en process

"FRAMTIDSUTSIKTER"

10/88-189

dar hjärnan plockat mop både medvetna och omedvetna intryck, både känslor, fakta och kunskap. Genom att visa bilder med väldigt korta exponeringstider går man under den tidsgräns hjärnan behöver för att skapa sig en medveten bild. DMT tränger alltså in i det omedvetnas landskap.

Ursprungligen användes DMT på mentalsjukhusen för att diagnostisera psykiska störningar. Men forskningen visade att metoden gick att använda även utanför sjukhusens väggar, och det med stor framgång.

De största erfarenheterna finns från försvaret, där idag samtliga blivande stridspiloter måste genomgå DMT-undersökning. Ju fler försvarsmekanismer de visar i testet, desto större benägenhet anses de ha för att störta.

- DMT är ett utmärkt redskap i de här sammanhangen. Men bara om det används av erfarna psykologer som kan tolka resultaten, säger psykolog Inger Mårtensson, som har 23 års erfarenhet av att testa personligheten hos piloter.

- En duktig psykolog kan genom djupintervjuer få en antydning om de här försvaren. Men DMT ger ytterligare en fördjupning i individen. Intrycken bekräftas.

Sedan flygvapnet tog till sig DMT har störtbenägenheten hos de svenska piloterna sjunkit avsevärt. Det är en av orsakerna till att DMT också är obligatorisk i de danska och norska flygvapnen, liksom det håller på att bli i Australien, Storbritannien, Västtyskland och Belgien.

Nu är det inte bara stridspiloter som störtar om de tappar kontrollen. Även företagsledare kan krascha. Och det med besked.

- Hade vi fått testa Refaat El-Sayed med DMT hade han aldrig kommit så långt som han gjorde. Vi hade lätt kunnat se att det är en kille som lilar på sanningens brant, säger Ann Mari Burman Dirtoft vid konsultföretaget Persona i Stockholm.

Persona bildades så sent som för fyra år sedan och sysslar med personbedömningar inom näringslivet. Det var det första rekryteringsföretag som började använda DMT vid handplockning av chefer.

Bland kunderna märks Trygg-Hansa, Volvo, SAS, Götabanken och en rad andra tungviktare.

- Vi använder oss av flera testmetoder, men DMT är ett av de viktigaste instrumenten - om vi bortser från oss själva, vill säga. DMT i sig säger ingenting. Det är tolkningen som är avgörande, säger Ann Mari Burman Dirtoft. Hon har arbetat med psykologiska personbedömningar sedan 1965.

- Det är viktigt att en chef inte flyr verkligheten utan med öppna ögon vågar se vad som sker. Inte minst måste han/hon se sin egen roll. Speciellt om det är en chef med ansvar för en massa människor.

- En person som projicerar (skyller sina egna fel och brister på andra), förnekar eller är känslolokal, lämpar sig inte speciellt väl som ledare med personalansvar.

- En chef som har en benägenhet att regrediera (gå tillbaka i utvecklingen) kan splittras och klappa ihop om han eller hon utsätts för extrem press.

Persona sysslar inte med rekrytering i den vanliga bemärkelsen. Det vill säga: de letar inte reda på tänkbara chefer åt företagen. Det får företagen sköta själva.

- Vår uppgift är inte att hitta fel och brister. Vad vi letar efter är starka och svaga sidor. Inom affärsvärlden finns det gott om jobb där starka försvar kan vara av godo. Ta en försäljare till exempel. Att han har lite svårt med sanningen är knappast till någon nackdel, säger Ann Mari Burman Dirtoft.

- Och faktum är att personer med många primitiva försvar kan vara enorma drivkrafter. Det gäller då bara för ledningen att veta var gränserna går.

- Om man skulle jämföra med piloter finns det många ute i näringslivet som har sjukliga försvar. Men de är skickliga affärsmän därför att de har förmågan att leva med dåligt samvete.

Ett företag som flitigt utnyttjat Personas tjänster är försäkringsbolaget Trygg-Hansa. Bara under de två senaste åren har man låtit testa ett hundratal chefmän.

- Testerna är aldrig A och O för oss, men vid vanliga anställningsintervjuer är det alltid svårt att komma innanför skjortan på folk. Våra erfarenheter är att testresultaten ofta är väldigt pricksäkra, säger Hans Nyberg som ansvarar för organisationsutvecklingen inom Trygg-Hansa.

- I vissa fall borde vi ha lyssnat bättre. Det har hänt att vi avråts från

att sätta en person på ett visst jobb men ändå gjort det. Något som vi i efterhand fått ångra.

Ett annat konsultföretag som använder sig mycket av DMT är Interpersona. Före 1984 var Persona och Interpersona samma bolag men hette då Swedish Psychology. Idag är de helt skilda åt.

Interpersona profilerar sig på personurval till utpräglade riskyrken. Yrken där det ställs höga krav på den personliga kapaciteten och funktionsförmågan när krisen väl är framme. Bland de största kunderna märks Linjeflyg och en rad mindre flygbolag som får sina civila piloter bedömda.

På senare år har det dykt upp en mängd små företag som med DMT:s hjälp testar säkerhetsvakter, bussförare, lastbilschaufförer med mera.

Bland annat finns det ett litet företag i Lund som heter 3 P och som just specialiserat sig på lastbilschaufförer.

- Med åttiofem procents träffsäkerhet kan vi tala om för åkeriägaren om den person han tänker anställa är lämplig eller olämplig bakom ratten, säger Lars Axelsson, en av delägarna i 3 P.

Han stöder sig inte bara på egna erfarenheter utan framförallt på forskning gjord vid institutionen för tillämpad psykologi vid Lunds universitet. Forskningsresultaten presenteras i en rapport från transportforskningsdelegationen - "Personlighet och yrkesförarlämplighet (TFD 1984:4)".

Av rapporten framgår att DMT är överlägset andra testmetoder vid just förarurval.

- En chaufför som har många primitiva försvar är direkt olämplig i trafiken. I en stressituation kan han helt tappa kontrollen över bilen, säger Lars Axelsson.

Transportforskningsdelegationens rapport visar att hälften av alla som söker jobb som lastbilschaufförer är direkt olämpliga på vägarna.

- Ungefär samma resultat har vi kommit fram till när vi varit ute hos åkerierna. Senast testade vi exempelvis 15 chaufförer vid ett stort åkeri i Malmö. Sex eller sju av dessa tillhörde högolycksgruppen, säger Lars Axelsson.

Det har dock varit problem att komma in hos åkerierna, inte minst beroende på att facket ställt sig avvakande.

- Vi förkastar definitivt inte metoden som sådan. Men vi anser att den bör användas i ett betydligt tidigare skede, säger Kjell Kvist, fackklubbens ordförande vid H H Last i Malmö. Exempelvis innan en person antas till körutbildningen. Hos oss testades personer som redan var provanställda. Och det anser vi är kränkande mot individen.

Lars Axelsson håller med om att testet borde komma in tidigare.

- Självklart hade det bästa varit att testa dem redan under utbildningen. För några år sedan föreslog vi detta till

AMS som utbildar många chaufförer, och vi fick till och med pengar av dem. Men det absurda var att pengarna inte fick användas för DMT. Vi skulle utveckla en helt ny metod, vilket visar att AMS inte fattar vad det handlar om.

Stridspiloter, chaufförer, företagsledare - alla testas med DMT. De representerar typiska riskyrken där inte bara människoliv utan också stora materiella värden står på spel.

Men vi andra får behålla ögonbindlarna på. Åtminstone så länge de är osynliga för omgivningen. För vad

skulle hända om det plötsligt började ställas krav på att alla körkortsaspiranter ska genomgå DMT? Eller varför inte alla som redan har licens att kora runt på vägarna?

Eller varför inte alla jägare, officerare och värnpliktiga?

Och varför inte på samma gång testa våra läkare och sjuksköterskor, våra politiker och myndighetsutövare och andra grupper som mer eller mindre bestämmer över våra liv?

En tanke som säkert tilltalar många - medan andra börjar tala om ett eli samhälle. □