



UMEÅ UNIVERSITET

# **Försörjning av ungdomstränare**

## **En studie om goda exempel inom föreningsfotbollen**

*Erik Altin*

Altin, E. (2017) Försörjning av ungdomstränare – En studie om goda exempel inom föreningsfotbollen. [Supporting of youth coaches – A thesis about good examples of football clubs]. *Examensarbete i idrottspedagogik*. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

## **Abstract**

The football in Sweden activates hundreds of thousands of children and youngsters every week where volunteer coaches are responsible for the activities. On these occasions, the youth sports coaches have the opportunity to give children and young people a positive experience of football and physical activity, which hopefully evolves into a lifelong interest. For the youth sports coaches to be able to offer development and fun football activity, it becomes apparent that football clubs have a great responsibility. The clubs should support and create good conditions for the youth sports coaches in their role. Sport clubs management of volunteer workers appears to be major deficiencies, and leadership development strategies are often lacking. In this study, specific clubs have been chosen as good examples of how to work with recruitment, education and development for youth coaches. The purpose of the study was to investigate the strategies the clubs work with in recruiting, retaining and developing their youth sports coaches, as well how they are expressed in the clubs operation plans and policy documents. The data collection was done with analyzes of the clubs programme of operations and policy documents, as well as interviews with board members and the person who has education responsibility in each clubs. The conclusions of the study are, in general, that the clubs have conscious and similar strategies for recruitment, education and developing youth coaches. In the clubs they have clearly set goals and guidelines. They also have mentoring, projects, education and social meetings with the coaches. By highlighting the good clubs strategies, there is a possibility that other football clubs can be inspired by their work and that more clubs take greater responsibility towards their youth coaches. The report ends with a final discussion with suggestions on how the clubs can continue to work with education and development.

*Nyckelord: ungdomsfotboll, strategier, utbildning, implementering*

*Keywords: youth football, strategies, education, implementation*

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inledning</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. Syfte och frågeställningar</b> .....                                | <b>3</b>  |
| <b>3. Tidigare forskning</b> .....  | <b>4</b>  |
| 3.1 Strategier inom idrottsföreningar och stöd till ideella tränare ..... | 4         |
| 3.2 Ideella tränares motivation .....                                     | 7         |
| 3.3 Styrelsers roll .....   | 8         |
| 3.4 Policyimplementering .....  | 9         |
| 3.5 Sammanfattning .....  | 10        |
| <b>4. Metod</b> .....   | <b>11</b> |
| 4.1 Design .....  | 11        |
| 4.2 Urval .....   | 12        |
| 4.3 Procedur.....   | 13        |
| 4.3.1 Litteraturgranskning .....  | 13        |
| 4.3.2 Databehandling .....  | 14        |
| 4.4 Databehandling .....  | 14        |
| 4.4.1 Intervjuanalys .....  | 14        |
| 4.4.2 Innehållsanalys av dokument .....                                   | 15        |
| 4.5 Forskningsetiska principer och etiska överväganden.....               | 16        |
| 4.6 Reliabilitet .....  | 16        |
| 4.7 Validitet.....  | 17        |
| <b>5. Resultat</b> .....  | <b>17</b> |
| 5.1 Föreningarna.....   | 18        |
| 5.2 Strategier för försörjning av ungdomstränare .....                    | 18        |
| 5.2.1 Mentorskap.....   | 18        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.2.2 Utbildning .....                             | 19        |
| 5.2.3 Projekt .....                                | 21        |
| 5.2.4 Ledarträffar .....                           | 21        |
| 5.2.5 Renodla tränarrollen .....                   | 22        |
| 5.3 Strategier för implementering.....             | 23        |
| 5.3.1 Sektionsträffar och ledarträffar .....       | 23        |
| 5.3.2 Nedskrivna och lättillgängliga.....          | 24        |
| 5.3.3 Konkreta mål och ansvarsområden.....         | 24        |
| 5.3.4 Bristande utvärdering .....                  | 25        |
| <b>6. Analys och tolkning .....</b>                | <b>25</b> |
| 6.1 Strategier försörjning av ungdomstränare ..... | 26        |
| 6.2 Strategier för implementering.....             | 28        |
| 6.3 Slutsatser .....                               | 29        |
| 6.4 Metoddiskussion .....                          | 31        |
| 6.5 Förslag till vidare forskning .....            | 32        |
| <b>Referenser .....</b>                            | <b>33</b> |
| <b>Bilaga 1. Informationsbrev .....</b>            | <b>36</b> |
| <b>Bilaga 2. Intervjuguide .....</b>               | <b>37</b> |

# 1. Inledning

Sveriges idrottsrörelse är i stor utsträckning beroende av ideell verksamhet och ideella tränare. Även om tränarna är ideella ställs ett stort ansvar på dem att bedriva utvecklande och meningsfulla aktiviteter inom den organiserade idrotten. Idrottstränare har ett stort inflytande på barn och ungdomars upplevelse av föreningsidrotten och fysisk aktivitet. Kulturen inom föreningsidrotten formar även ungas värderingar och normer utifrån tränares handlingar och förhållningssätt. I *Idrotten vill* (2015) betonar Riksidrottsförbundet (RF) dels tränarnas inflytande på barn och ungdomar via idrotten samt tränares möjlighet till att utveckla sina tränaregenskaper.

*”Nästan alla barn och ungdomar i vårt land är under någon period av sitt liv med i idrotten. Det ger idrottsledarna de näst efter familjen och skolan största möjligheterna att påverka och fostra ungdomarna och att härigenom bidra till en positiv samhällsutveckling. Detta ställer krav på verksamhetens kvalitet och lägger ett stort ansvar på ledarna. Deras roll består inte enbart av att lära ut idrottslig teknik utan också av att förmedla idrottens grundläggande värderingar. Därför är det av stor betydelse för dem att få möjligheter att kontinuerligt skaffa sig nya kunskaper, såväl inom den egna specialidrotten som om det sociala ledarskapet och sätt att lära ut demokratiska värderingar.”* (Idrotten vill, 2015, s. 37)

I samma dokument nämns ledarbrist som idrottsföreningars största hot inför framtiden. Utan tränare, eller med ett fåtal kommer det inte att finnas tillräckligt med tränare för att barn och unga ska ha möjlighet att utöva idrott i organiserad form. Att idrottsrörelsen kommer ha ideella ledare i den omfattning vi varit vana vid är ingen självklarhet. Därför är rekrytering av tränare en ”överlevnadsfråga” för barn- och ungdomsidrott som vi känner den i dag. Samtidigt finns det många som vill ta på sig ledaruppdrag och utbildning ses även som ett sätt att behålla ledarna i verksamheten. Rekrytering är dock inte tillräckligt för en god barn- och ungdomsidrott. Tränarna behöver också ha kompetens och kunskaper för att fungera i sina roller i enlighet med *Idrotten vill* och en idrott för alla barn och unga. Den frivilliga ledarutbildningen anser Riksidrottsförbundet (2015) har en väsentlig betydelse för utvecklingen av svensk idrott. Utbildningen genererar kunskap om idrottsutveckling, ledarskap, etik och moral

vilket ska utveckla ledarna på föreningsnivå. Föreningarna har således ett stort ansvar för hur svensk idrott formas.

Den idrott som har flest barn- och ungdomsutövare och som även kallas Sveriges nationalsport är fotbollen. I Sverige finns det fler än 3200 föreningar varav ca 2200 av dem bedriver verksamhet för barn och ungdomar. Hundratusentals unga deltar varje vecka i fotbollsträningar organiserade av ideella tränare. Svenska Fotbollsförbundet (SvFF) menar att föreningarna har ett stort ansvar för att svensk fotboll ska ha välutbildade tränare.

*Ledarfrågan är avgörande för fotbollens utveckling. Svenska Fotbollsförbundet vill att vi ökar ledartätheten och att alla tränare för barn och ungdomar har rätt utbildning för ålder och nivå. Svensk fotboll måste locka fler kvinnor att åta sig ledaruppdrag för att spegla såväl herr-, dam-, pojk- som flickfotboll. För att lyckas behöver varje förening ha en långsiktig plan för hur man ska rekrytera, utveckla och behålla tränare. – Svenska Fotbollsförbundet (2016 s 3.)*

SvFF är ett specialidrottsförbund (SF) som vill förbättra hur ideella tränarna tas om hand om i föreningar. SvFF grundades 1904 och är idag landets största specialidrottsförbund. Det är sammanlagt ungefär en miljon medlemmar och cirka 600 000 aktiva spelare i fotbollens föreningar. Fotbollen utgör en tredjedel av de aktiviteter som bedrivs inom den samlade svenska idrottsrörelsen. Det övergripande målet är att fotboll ska förbli Sveriges största och ledande idrott. SvFF:s föreningar ska vara välfungerande med fler och rätt utbildade tränare (Svenska Fotbollsförbundet, 2015).

SvFF har sedan lång tid tillbaka arbetat med utvecklingen av tränarutbildningen och har på senare år även arbetat med att föreningars verksamhet ska förbättras. I *Idrottslyftet* skriver SvFF (2017) att välutbildade och engagerade tränare är en förutsättning för en bra verksamhet som unga attraheras av och som gör att de är aktiva med fotboll långt upp i åldrarna. SvFF har ett uttalat mål att utveckla föreningar för att öka antalet ideellt engagerade och utbildade tränare. Ett inriktningsmål för perioden 2014-2017 är *Att barn- och ungdomsföreningarna senast 2017 har en plan för ledarförsörjning; en plan för hur föreningen rekryterar, utvecklar och behåller tränare* (Svenska fotbollsförbundet, 2014, s.7). Ett annat inriktningsmål för samma

period är *Att barn- och ungdomsföreningarna senast 2017 har en verksamhetsplan till grund för sitt arbete* (Svenska fotbollsförbundet, 2014, s.12).

Föreningsutveckling innefattar att förbättra det ideella ledarskapets status och attraktivitet. SvFF vill skapa en plattform för att utveckla organisationsformer, metoder och strategier i avsikt att förbättra föreningar och för att få fler välutbildade tränare. Föreningsmiljön är sällan tillräckligt stödjande för att ungdomar ska fortsätta vara tränare. Ett bra sätt att behålla ungdomar som tränare är att låta dem jobba i ledarteam med mentorer. För att klara av uppdraget samt skapa en utvecklande miljö för barn och ungdomar krävs det att tränaren har kompetens och kunskap om fotboll samt ungas utveckling. Utöver SvFF:s tränarutbildningar rekommenderas interna utbildningar för att höja kompetensen. En välarbetad strategi och en tydlig uppgiftsbeskrivning kommer underlätta föreningars rekrytering av tränare och de kommer trivas bättre i föreningen. En rekommendation av SvFF är att föreningar bör ta fram policydokument för att utveckla föreningars strategi och verksamhet.

Bristen på tillräckligt kompetenta ideella ungdomstränare har en negativ effekt på idrottsrörelsen och i synnerhet barn och ungdomars upplevelse av idrott och fysisk aktivitet, vilket gör det intressant att undersöka ur ett idrottspedagogiskt perspektiv. I denna studie kommer goda exempel från föreningsfotbollen att undersökas för att belysa vilka strategier och aktiviteter som kan vara effektiva för en lyckad tränarförsörjning. Hur ser det då ut i föreningar som lyckas med att rekrytera, behålla och utveckla sina ungdomstränare. I dag vet vi lite om det och därför blir det intressant att studera föreningar som lyckats med detta. Vad kännetecknar deras sätt att arbeta med dessa frågor och vad kan vi lära av dessa?

## **2. Syfte och frågeställningar**

Det övergripande syftet med studien är att undersöka hur goda exempel från föreningsfotbollen arbetar med försörjning av ungdomstränare. Detta undersöks genom följande frågeställningar:

1. Hur beskrivs försörjning av ungdomstränare i föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument samt hur implementeras det i verksamheten?
2. Hur arbetar styrelsemedlemmar och utbildningsansvariga i föreningarna för att rekrytera, behålla och utveckla tränare?

### **3. Tidigare forskning**

Tidigare forskning är indelad i fyra olika kategorier som presenterar det som är relevant för studiens syfte. För att belysa problemområdet kommer först en del om strategier i idrottsföreningar och hantering av ideella tränare. I den andra delen behandlas ideella tränares motivation mer ingående. I del tre presenteras forskning om styrelsers roll i idrottsföreningar. Till sist följer tidigare forskning om implementeringsprocesser.

#### **3.1 Strategier inom idrottsföreningar och stöd till ideella tränare**

Idrottsföreningars strategier och hantering av ideella tränare har tidigare behandlats av bland annat de svenska forskarna Redelius (2002), Eriksson (1988) samt Larsson och Meckbach (2015). Redelius och Erikssons studier går några år tillbaka i tiden och resultaten visade att det var få tränare som hade en tränarutbildning och att utbildning inte intresserade föreningarna. Larsson och Meckbachs studie är mer nutida och även de skriver att det är få föreningar som gör en seriös insats för ledarförsörjning. I Redelius (2002) enkätstudie behandlas tränares uppfattningar inom barnidrotten där undersökningen resulterade i 525 tränares svar. Studien visade att det inom fotbollen är vanligt med föräldrar som blir tränare för sina egna barn samt en förutsättning för att barn och unga ska ges möjlighet att delta i organiserade idrottsaktiveter i föreningsregi. Författaren menar att det inte är ovanligt att tränare saknar en idrottsledarutbildning eftersom det ideella åtagandet gör det svårt att ställa krav på att ledarna ska ha specifika kunskaper och formell kompetens för uppdraget. I studien har inte undersökts i vilken utsträckning tränare har utbildats inom idrotten men i en av Redelius (1993) tidigare studier visade det sig att cirka 25 procent av ledarna inte har någon idrottsledarutbildning. I Erikssons (1988) studie kom han fram till att endast tio procent av föreningarna var intresserade av ledarutbildning och att utbildningsfrågor och inbjudningar till kurser inte alls är intressant. Larsson och Meckbach (2015) skriver i sin studie om föreningar som är framgångsrika med sin rekrytering. Dessa föreningar har utvecklade strategier för ledarrekrutering och hur de ska värna om de nya ledarna. En annan del för att lyckas med rekrytering är, enligt författarna, till stor del beroende av hur föreningar använder sig av föreningens strukturella villkor.



Johansson och Karps (2012) studie går att anknyta till hur föreningar bör värna om tränare som rekryterats. I studien har de undersökt hur deltagare i Svenska Innebandyförbundets utbildning i föreningsutveckling arbetat vidare med kursinnehållet i sina respektive föreningar. Deltagarna i 2009 års utbildning har besvarat enkäter och intervjuer har gjorts med vissa av deltagarna. Deltagarna har bland annat svarat på vilka faktorer de upplever som hinder och/eller möjligheter för föreningsutveckling. Ett gott exempel från en av föreningarna som hade en representant under utbildning berättar att de i föreningen fokuserat på att utveckla ledarna genom tränarstöd och utbildning. I föreningen ser de ledarutbildning som något mycket centralt för att stödja ledarna i deras roller samt för att ledarna ska föra ut de värden som föreningen tycker är viktiga till medlemmarna. Föreningens mål med att satsa på tränarutbildning har varit att öka tränares kunskap. Vidare har tre föreningars respektive representanter uttryckt att de utformat olika dokument som inkluderar stadgar och föreningspolicys. Föreningarna har klargjort målsättningar, policys, visioner, förväntningar och rollfördelningar i dessa dokument. Flertalet av deltagarna menar att det saknas uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbetet, vilket de belyser som en väsentlig del för att ta reda på ifall de har ett effektivt arbetssätt.

Det finns även ett antal studier av internationella forskare som behandlar idrottsföreningars strategier. Bland annat studier av Thiels och Mayer (2008) samt Slack och Parent (2006). Thiels och Mayer (2008) har studerat ideella idrottsföreningars egenskaper och organisatoriska strukturer. I studien har de jämfört ideella idrottsföreningar med ekonomiska företag. Analysen visar en avsaknad av organisatoriska mål hos idrottsföreningar vilket gör det svårt att effektivt utveckla verksamheten. Inom idrottsföreningar är ofta fördelningen av uppgifter tvetydiga vilket försvårar välgrundade beslut. Slack och Parent (2006) skriver att i idrottsföreningar bör det finnas en strategisk verksamhetsplan för att kunna utveckla organisationen och föreningsmedlemmarna. De hävdar att alla organisationer finns av en anledning och att mål är till för att tydliggöra organisationens verksamhet. Mål bidrar även till att forma vilka riktlinjer som bör följas för att målsättningar ska kunna nås. En viktig del i att underlätta sportchefers och andra anställdas beslutsfattande är att organisationen har tydliga mål som visar vad organisationen vill med sin verksamhet. Det underlättar beslut som berör organisationens struktur, produktexpanding och personalrekrytering. Författarna menar att

idrottsorganisationer med jämna mellanrum bör utvärdera individer, kommittéer, sektioner och enheter inom organisationen. Utvärderingen ska göras utifrån organisationens målsättningar och riktlinjer för att bedöma hur effektivt arbetssättet är. En ytterligare fördel med mål är att det motiverar anställda, i synnerhet ifall de får vara med i beslutsprocessen där målsättningar formuleras och fastställs.

Cuskelly, Hoye och Auld (2006) skriver om ideella arbetare och hur dessa ska stödjas, detta utifrån granskning av tidigare forskning. De beskriver att ideella tränare har en viktig roll för utövarnas idrottsupplevelse och att det finns en tydlig koppling mellan de idrottsliga prestationerna och tränares kvaliteter på alla nivåer. Dessutom har tränares inflytande ofta en direkt och betydande effekt på barn och ungdomars individuella välbefinnande och deltagande i fysisk aktivitet. Författarna menar att en av de viktigaste faktorerna för att utöka antalet idrottsutövare är att förbättra kvaliteten och öka kvantiteten av ideella tränare. Även om idrottsorganisationer har implementerat strategier och processer för att underlätta tillväxten finns det fortfarande ett stort behov av villiga och kompetenta ideella tränare. Ett exempel författarna illustrerar är den bristande hanteringen av ideella tränare är att det ofta saknas en individuell utvecklingsplan. De anser även att en mer planerad strategi från idrottsföreningar ökar möjligheten att behålla och utveckla tränare.

I idrottsföreningars bör ideellt arbetande enligt Kim, Trail, Lim och Kim (2009) vara av högsta prioritet. De beskriver att idrottsföreningar ska ge en tydlig bild och noggranna beskrivningar av vad som förväntas av ideellt arbetande i deras roll. De ideellt arbetande får då realistiska förväntningar mot föreningen och arbetsuppgifterna. En studie av Schelsinger, Egli och Nagel (2012) uppmärksammar också betydelsen av strategier som finns i föreningar för att vårda ideellt arbetande. Författarna menar att en förutsättning för långsiktigt engagemang hos ideellt arbetande är att de får en social och känslomässig relation till idrottsföreningen samt att det finns en samverkande atmosfär i idrottsföreningar. Vidare visar studien att i idrottsföreningar borde individuella förväntningar och behov uppmärksammas. Att visa uppskattning och stödja ideellt arbetande bör även vara prioriterat i föreningarna.

Wiersma och Sherman (2005) har sin studie intervjuat 25 ideella ungdomstränare och de har uppgett att de är positivt inställda till att delta i fler ledarutbildningar även om de är tidskrävande. Trots tränares positiva inställning till ledarutbildningar och att vissa ansträngningar gjorts för att standardisera utbildningar menar författarna att

många ungdomstränare har en bristande kunskap och kvalitet. Enligt Cuskelly et al. (2006) samt Allen och Bartle (2014) är det viktigt att idrottsorganisationer erbjuder ideellt arbetande möjlighet till utbildning och utveckling. Författarna menar att det ökar engagemanget vilket är viktigt för att utveckla attityder och beteenden som överensstämmer med organisationens mål. Strategierna innefattar även att ideella arbetande ska ges möjlighet att välja och påverka sina arbetsuppgifter. De bör också få uppgifter som de har kompetens för eller få möjlighet att utveckla nya färdigheter och förmågor. Enligt författarna kommer detta att främja en känsla av social förbindelse för ideellt arbetande, något som kan bidra till att de bibehåller sitt engagemang.

### **3.2 Ideella tränares motivation**

I avsnittet om *strategier inom idrottsföreningar och stöd till ideella tränare* berördes vad som motiverar tränare till att engagera sig ideellt. I detta avsnitt behandlas ideella tränares motivation mer ingående för att få en tydligare bakgrund. Enligt Cuskelly et al. (2006) är personlig tillfredsställelse, bidragande till samhället eller andra samt familjeengagemang de vanligaste motivationsfaktorerna bland australiensiskt ideellt arbetande, vilket inkluderar tränare. Bland kanadensiska ideellt arbetande var de största motiven till att engagera sig ideellt att göra en god gärning för samhället, hjälpa en organisation eftersom att de har sitt barn eller annan anhörig i verksamheten. Harman och Doherty (2014) skriver om liknande faktorer som motiverar tränare till att engagera sig ideellt. De menar att föräldrar motiveras till att vara tränare för barn- och ungdomslag när deras egna barn är aktiva i idrottsorganisationen. Den sociala kontakten som erhålls när tränare engagerar sig ideellt är i sig en motivationsfaktor. Författarna menar att en förutsättning i tränarrollen inom en lagsport är att det finns en social interaktion med spelare, föräldrar och föreningsmedlemmar. Vidare menar de att ideella idrottstränare motiveras av att de vill bidra till föreningen, laget och de individuella spelarna. Ideella idrottstränare har förväntningar på sig själva samtidigt som de har förväntningar på att föreningen skapar förutsättningar för att de ska kunna utföra sin roll som tränare på ett så positivt sätt som möjligt.

För att tillfredsställa och behålla tränare föreslår Busser och Carruthers (2010) att föreningsstyrelser bör fokusera på att uppfylla tränares motiv till att engagera sig. Med hjälp av en enkätstudie har de undersökt motiven till att vara ideell tränare. Totalt var det 141 tränare som besvarade enkäten, varav 87 % var män och 90 % tränade sina

egna barn. Tränarna angav att det största motivet till att arbeta ideellt är att de vill bidra till positiva värden för barn och ungdomar. Den sociala aspekten, den personliga utvecklingen och egennyttan var övriga starka motivationsfaktorer. Författarna menar att studiens resultat kan få konsekvenser för rekrytering och för att behålla och utbilda ideella tränare. Särskilt betonas hur nya tränare tas om hand i föreningarna, där det är viktigt med ett starkt stöd från administratörer, mentorer, tränare, föräldrar och spelare. Studien visar även att tränare vill utbilda sig för att kunna ge ungdomar en positiv utveckling inom idrotten. Idrottsorganisationer bör därför stödja ungdomstränare och förse dem med färdigheter för att kunna lyckas bidra till detta.

Ett sätt att stödja sina ungdomstränare är genom ledarutbildning. Enligt Larsson och Meckbach (2015) är det i sig en faktor som motiverar nya tränare. Utbildningar genererar en gemenskap mellan unga tränare där det finns ett utbyte av erfarenheter. Unga tränare tycker sig även utvecklas personligt genom utbildningar. Den sociala gemenskapen är viktig för dem även i föreningen. Författarna menar att mentorskap är en metod för att skapa en miljö som stödjer ungdomarna i deras roll som tränare och som gör att de vill fortsätta som detta. I föreningar bör det även finnas en struktur i organisationen och arbetsbeskrivningarna för att stödja samt rekrytera tränare. Slutligen bör unga tränare involveras så de känner sig delaktiga i föreningen.

### **3.3 Styrelsers roll**

Idrottsorganisationers strategier påverkas till stor del av styrelser, vilket bl.a. Bradshaw, Murray och Wolpin (1992), Hoye (2006) samt Hoye och Cuskelley (2007) visat. I en enkätstudie har Bradshaw et al. (1992) undersökt ideella styrelser och vilka strukturer, processer och planer som är lämpliga för att bedriva en effektiv verksamhet i ideella organisationer. Enkäten skickades ut till tolv hundra kanadensiska ideella organisationer där företrädare för 417 organisationer svarade. Författarna menar att ideella styrelser har stor möjlighet att påverka verksamheten i organisationer. Genom en strategisk planering, utveckling av en gemensam vision av organisationens aktiviteter och att riktlinjerna följs finns förutsättningarna för ett effektivt arbete.

I en studie beskriver även Hoye (2006) styrelsers betydelse för att idrottsorganisationer ska uppnå mål och resultat. Studien bygger på enkäter och intervjuer från individer som är verksamma i ideella idrottsföreningar i Australien. Studien visar att goda relationer mellan styrelse och medlemmar var betydelsefulla för

att föreningarna skulle kunna prestera på hög nivå. En avsaknad av goda relationer fick konsekvensen att ledarskapet ansågs som mindre effektivt.

Hoye och Cuskelly (2007) förklarar att en styrelse bör redogöra för organisationens strategier och vilka ansvarsområden som ledande positioner innefattar. En styrelse bör med sina policydokument säkerställa organisationens syfte och värderingar. För att kontrollera att organisationen presterar mot dess syfte och värderingar kan styrelsen använda sig av policys, planer och budgetar. Vidare hävdar författarna att styrelsens ansvarsområden innefattar att rekrytera och utbilda avlönade och ideellt anställda. Styrelsen har även i uppgift att skapa en positiv bild av föreningen för allmänheten. En ytterligare rekommendation är att styrelsen bör ansvara för att formulera ett bredare perspektiv av de strategiska mål som organisationen har och därefter delegera uppgiften till en ledningsgrupp som får utveckla strategiska planer. Styrelsens roll är att kontrollera utvecklingsprocessen och sedan godkänna eller förkasta de framtagna policydokumenten. Författarna menar att det finns lite forskning om ideella styrelserns involvering i den strategiska planeringen. I jämförelse med avlönande styrelser har ideella styrelser ett större ansvar över organisationens strategi. Detta innebär att ideella styrelser i högre utsträckning bör vara involverade i den övergripande strategin, uppdragsbeskrivningen och de organisatoriska värdena. Hoye och Cuskelly (2007) menar dock att styrelser bör vara mer delaktiga i den strategiska planeringen i alla typer av organisationer.

### **3.4 Policyimplementering**

Den tidigare forskningen som skildrades i förra delen rekommenderar att inom idrottsorganisationer bör policydokument innehålla tydliga mål och riktlinjer. Den forskning som presenteras i följande del fokuserar på implementeringen av strategier och policydokument. I litteraturgranskningen visade det sig att det har förekommit få tidigare undersökningar om hur idrottsföreningars egna policydokument implementeras. Guldbrandsson (2007) har sammanställt forskning som behandlar policydokuments implementering i organisationer. Han menar att det inte finns tillräckligt med kunskap om hur implementeringsprocessen ska drivas på bästa sätt. Implementeringen beskrivs som en process, inte en händelse. Första steget i processen är att någon i organisationen får en idé om hur en ny metod kan användas för att tillfredsställa ett behov eller lösa ett problem. När idén framförts sker en bedömning

om metoden kan tillfredsställa de behov organisationen har och därefter tas ett beslut. För att det ska bli en förändring bör beslutet vara taget på rätt nivå i organisationen. Nästa steg för att skaffa nödvändiga resurser. Författaren skriver att det kan handla om att anpassa organisationen, ordna utrustning och lokaler samt anställa personal. Nästa steg handlar om att öka kunskapen, utveckla den organisatoriska kapaciteten eller att en kulturförändring är nödvändig. För att detta steg ska kunna tas är till exempel fortbildning, utbildning och praktisk träning relevant samt att metoden bör få tid att utvecklas i organisationen. När metoden har integrerats praktiskt och organisatoriskt i verksamheten bör den utvärderas och eventuella justeringar bör genomföras. Sista steget är att metoden anses som given, oavsett förändringar i organisationer eller personalomsättningar. Först då betraktas metoden som institutionaliserad.

Även Degroff och Cargo (2009) har skrivit om implementering där de argumenterar för hur komplex implementeringsprocessen är. För en lyckad implementering är det viktigt att aktörer av olika befattningar och auktoriteter inom en organisation involveras. Det är även väsentligt att den som ansvarar för implementeringen har kunskap och är väl förberedd för det som ska implementeras och är insatta i policydokumenten. Liknande beskriver Acosta Hernandez (2002) om implementering och menar att den största problematiken är att gå från en strategisk plan till att iscensätta den i praktiken. I idrottsorganisationer bör det finnas en tydlig plan för vem, när, var och hur aktiviteter ska utföras för att lyckas med implementeringar. Enligt författaren är en kontinuerlig uppföljning av ledningen en ytterligare nyckelfaktor för att få insyn i att den strategiska planen följs.

### **3.5 Sammanfattning**

Sammanfattningsvis går det att skönja vissa centrala faktorer och begrepp från litteraturgenomgångens olika delar. En central faktor är att det bör finnas tydligt uppsatta strategier och riktlinjer i föreningarna för att nå målsättningar och lyckas med implementeringar. Styrelser har en viktig roll i ideella föreningar och den tidigare forskningen visar att de har stor påverkan på strategierna i idrottsorganisationer. Även om styrelser har en viktig roll i ideella föreningar är det betydelsefullt att aktörer med olika befattningar involveras i beslut samt att processen kontinuerligt utvärderas. Att tränarna involveras i beslut är en viktig strategi för att motivera och engagera tränare

i verksamhetsidéer. Den tidigare forskningen visar att tränare behöver stöd och att mentorskap är en strategi de i föreningarna bör jobba med för att tränarna ska motiveras att fortsätta. För att lyckas kvarhålla tränare är det viktigt att tränarskapet genererar i gemenskap mellan tränarna i föreningen och att de bidrar till samhället. En viktig faktor för att kvarhålla och utveckla tränare är att de känner att de har tillräcklig kompetens för att klara av tränarrollen eller att de erbjuds möjlighet att kompetensutvecklas. En strategi för att tränarna ska kunna utveckla kompetens är att de erbjuds utbildning.

De olika delarna från tidigare forskning går att koppla an till varandra och tillsammans utgör de kunskap om studiens problemområde. Resultatet från den tidigare forskningen visar hur det ser ut i föreningar samt vad som bör eftersträvas för att lyckas med försörjning av tränare och implementering i föreningar. Det är till exempel av betydelse att styrelser i föreningar har kunskap om vad som motiverar ideella tränare att engagera sig och de har tydliga strategier och riktlinjer för hur dessa motivationsfaktorer tillgodoses. Tillsammans utgör de olika delarna från litteraturgenomgången tidigare nämnda centrala faktorer och begrepp som är relevanta för studiens syfte och som även kommer att belysas i analysen av studiens resultat.

## **4. Metod**

Denna studie utgörs av åtta semistrukturerade intervjuer med föreningsrepresentanter samt en dokumentanalys av respektive förenings verksamhetsplan och policydokument. Goda föreningsexempel från fotbollen har valts ut för att studera hur de i föreningar som ligger i framkant arbetar med försörjning av ungdomstränare.

### **4.1 Design**

För att svara på studiens syfte har en kombination av två metoder valts för att samla in data. För att få en bild av hur föreningarnas officiella mål och strategier för ungdomstränarförsörjning har respektive förenings verksamhetsplan och policydokument analyserat. För att få en uppfattning av verksamhetsplanerna och policydokumentens innehåll gjorde en dokumentanalys. Enligt Bell och Waters (2016) kan information från dokument bidra till andra forskningsresultat, bland annat för att kontrollera reliabiliteten i den information som till exempel intervjuer bidragit med.

Det har varit fallet i den här studien då intervju som metod har använts för att samla in kvalitativdata. Tillsammans med empirin från dokumentanalysen ger det en uppfattning om hur väl föreningarnas representanters utsagor stämmer överens med innehållet i verksamhetsplaner och policydokument. Två personer från respektive förening har intervjuats, en styrelsemedlem och en utbildningsansvarig. Intervju valdes som metod för att studien syftar till att undersöka olika föreningsrepresentanters syn på försörjning av ungdomstränare. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är en kvalitativ forskningsintervju effektiv när intervjupersonernas inställningar och uppfattningar ska undersökas. Mer specifikt har semistrukturerade intervjuer genomförts där en intervjuguide (se bilaga 2) konstruerats med frågor och där följdfrågor har ställts vid behov. I den semistrukturerade intervjun hävdar Bryman (2011) att intervjuguiden fungerar som ett manus för den som intervjuar vilket underlättar att veta vilka frågor som ska ställas. Huvudområdena i intervjuguiden har varit *planering och genomförande av utbildning, strategier för att rekrytera, behålla och utveckla tränare samt implementering av verksamhetsplaner och policydokument*. Dessa områden har valts ut eftersom att det viktiga för att försörjning av ungdomstränare ska fungera väl i föreningar. *Planering och genomförande av utbildning* är viktigt eftersom i föreningar bör det finnas tydliga riktlinjer och målsättningar för att underlätta en effektiv verksamhet. *Strategier för att rekrytera, behålla och utveckla tränare* har stor betydelse för att tränare ska vilja rekryteras till en förening samt vara motiverade att fortsätta. *Implementering av verksamhetsplaner och policydokument* är viktigt eftersom dokumenten ligger till grund för föreningarnas verksamheter. Vid intervjutillfällena har intervjuguiden fungerat som ett stöd eftersom guiden är baserad på studiens syfte och frågeställningar vilket gjorde att samtalet kunde koncentreras på det väsentliga för studien.

## **4.2 Urval**

För att få en uppfattning om hur styrelsemedlemmar och utbildningsansvariga ser på försörjning av ideella ungdomstränare har fyra goda föreningsexempel valts ut för studien. De utvalda föreningarna har sitt fäste i norra Sverige och bedriver barn- och ungdomsfotboll för både pojkar och flickor. Med barn- och ungdomsfotboll avses att föreningarna bedriver verksamhet för barn 6-12 år respektive ungdomar 13-19 år (Svenska fotbollsförbundet, 2014). I en dialog med en representant från det utvalda distriktets förbund angav hen förslag på föreningar som kan ses som ”goda exempel”. De utvalda föreningarna har ett stort antal ungdomslag samt att de har ett stort antal



tränare som genomfört SvFF tränarutbildning C. Det sistnämnda ger en anvisning om hur föreningar jobbar med tränarförsörjning och de går att skönja som goda exempel. Föreningarna har vidare valts utifrån att de har olika strukturella förutsättningar. Två av föreningarna är belägna i en mindre ort utanför en stads centrala område medan de andra två föreningarna har sitt fäste i en stads centrum. Det kan vara intressant om föreningsrepresentanterna utsagor och/eller de officiella dokumenten ger en antydning om föreningarnas olika strukturella förutsättningar påverkar försörjning av ungdomstränare. Vidare skiljer sig föreningarna åt på så vis att de två föreningarna som är belägna i en stads centrum bedriver verksamhet för en idrott, i detta fall fotboll, medan föreningar belägna i en mindre ort utanför en stads centrala område bedriver verksamhet för flera idrotter, fotboll inkluderat. En ordförande i styrelsen eller en styrelsemedlem har intervjuats i respektive förening samt en utbildningsansvarig eller motsvarande. Intervjuer genomfördes med två representanter från samtliga föreningar för att få det övergripande perspektivet som en styrelseordförande eller styrelsemedlem har, men även med den person i föreningen som har ett mer direkt ansvar för tränarutveckling.

I samråd med föreningsrepresentanterna fick jag tillgång till föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument där försörjning av tränare beskrivs. Jag har även haft möjlighet att söka bland föreningarnas dokument då de finns tillgängliga på deras respektive hemsidor.

### **4.3 Procedur**

I denna del beskrivs litteraturgranskningen samt hur datainsamlingen genomförts.

#### **4.3.1 Litteraturgranskning**

För att få kunskap om studiens problemområde har litteratur sökts fram via Umeå universitetsbiblioteks databas. Vetenskapliga artiklar inom forskningsområdet har sökts fram genom tidskrifterna *Sport, Education and Society*, *International Review for Sociology of Sport* och *Sport in Society*. Sökord som använts är *organizations*, *sport*, *volunteer*, *education*, *implementation*, *policy* och *strategy*. I vissa av artiklarna har även referenslistorna bidragit till litteratursökningen.

Rapporter och artiklar har sökts och sorterats ut från SvFF:s och Riksidrottsförbundets respektive dokumentbank. Den inhämtade litteraturen har dessutom kompletterats med kurslitteratur från Umeås universitetsbibliotek.

### **4.3.2 Datainsamling**

Till en början formulerades ett informationsbrev (se bilaga 1) med information om studiens syfte och intervjuens upplägg. Efter detta kontaktades de fyra föreningarna. Informationsbrevet skickades ut via mail för att få kontakt med styrelserepresentant och utbildningsansvarig i respektive förening. Detta gjordes med varierande framgång vilket gjorde att vissa av intervjupersonerna även kontaktades via sms. I kontakten fick intervjupersonerna önska om tid och plats för när och var intervjuerna skulle genomföras. I informationsbrevet ställdes även frågan om jag kunde använda mig av föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument till studien. Representanterna från föreningarna gav sitt godkännande till att jag kunde använda mig av deras dokument och de mailade dem till mig. Dokumenten har även funnits tillgängliga att läsa på respektive förenings hemsida. Då policydokumenten och verksamhetsplanerna innehöll delar som inte var relevanta för studien har vissa av dokumentens delar sorterats bort. Istället har fokus varit på de delar som behandlar försörjning av ungdomstränare. Därefter har jag träffat intervjupersonerna för att kunna genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte där intervjuerna spelats in med hjälp av ett datorprogram. Efter att intervjuerna spelats in transkriberades de för att kunna användas i resultatet. För att hålla transkriberingen anonym har varken personnamn, föreningsnamn, namn på städer eller övriga namn nämnts.

En av de tilltänkta intervjupersonerna kunde inte ställa upp på en muntlig intervju eftersom hen hade problem med sina stämband. Eftersom att hen var utbildnings- och utvecklingsansvarig för tränare i sin förening gjordes värderingen att utföra intervjun skriftligt istället för att detta skulle bli ett bortfall. Intervjuguiden skickades därför till hen via mail som sedan besvarades. Då det inte finns samma möjlighet till följdfrågor i en skriftlig intervju var vissa korrigeringar av intervjuguiden nödvändiga.

## **4.4 Databehandling**

Databehandlingen inleds med att förklara hur intervjuerna har analyserats och fortsätter sedan med en beskrivning om hur föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument analyserats.

### **4.4.1 Intervjuanalys**

För att analysera intervjuerna har meningskoncentrering genomförts. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver att meningskoncentrering innebär att intervjupersonernas utlåtanden sammanfattas till kortare formuleringar som

fokuserar på det viktigaste innehållet. Utifrån författarnas rekommendationer har analysprocessen genomförts i fem steg. Inledningsvis lästes intervjuerna igenom i sin helhet för att få en överskådlig uppfattning av innehållet. I nästa steg fastslogs meningsenheter, det vill säga att meningar eller uttryck som är relevanta för de angivna frågeställningarna markerades med omgivande text. Till meningsenheterna formulerades enkla teman som var framträdande i tolkningen och de gjordes utifrån intervjupersonens synvinkel som de uppfattades av mig. Sedan formulerades frågor till meningsenheterna utifrån studiens syfte. Slutligen sammanfattades hela intervjuens viktigaste icke överflödiga teman i en deskriptiv utsaga. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är denna form av meningskoncentrering lämplig när komplexa och omfattande intervjuer ska analyseras.

Den data som framkom när meningskoncentreringen var gjord kategoriserades sedan i två kategorier; *strategier för försörjning av ungdomstränare* och *strategier för implementering*. Dessa två kategorier valdes eftersom det finns en tydlig koppling till att undersöka hur goda exempel i föreningsfotbollen arbetar med försörjning av ungdomstränare. Till dessa huvudkategorier formulerades även underkategorier för att utvald data skulle illustreras än tydligare i intervjuanalysen och sedan resultatet.

#### **4.4.2 Innehållsanalys av dokument**

Bryman (2011) beskriver att det i en kvalitativ innehållsanalys av dokument ofta finns ett bakomliggande tema i materialet som analyseras. Författaren menar att kategorierna ofta framställs i form av korta citat, vilket också varit fallet för denna studie. Mer specifikt har en etnografisk innehållsanalys gjorts, vilket enligt författaren innebär att forskaren har förvalda kategorier som inledningsvis styr undersökningen. Sedan bestämdes kategorier som styrde datainsamlingen. Dessa var *strategier för rekrytera, behålla och utveckla tränare* eftersom det ingår i begreppet tränarförsörjning. Det andra kategorin som bestämdes var *strategier för implementering*. Begrepp och ord som går att koppla till dessa kategorier har analyserats och används i resultatet. Ett schema utformades och insamlingen av data gjordes utifrån de formulerade kategorierna. Schemat användes sedan på dokumenten vid datainsamlingen. När datainsamlingen var gjord sammanställdes resultatet av innehållsanalyserna. Detta för att kunna skönja eventuella likheter och skillnader mellan hur föreningar skriftligt uttrycker sig om försörjning av tränare.

#### **4.5 Forskningsetiska principer och etiska överväganden**

För att bemöta de huvudkrav som det Humanistiska-samhällsvetenskapliga vetenskapsrådet (2002) antagit har vissa överväganden gjorts i forskningsprocessen för att bedriva forskning utifrån etiska principer. Vid mailkontakten har intervjupersonerna blivit upplysta om att det är frivilligt att delta samt att de har rätt till att avbryta intervjun utan vidare motivering. Informationen innefattade även intervjuens uppskattade längd samt hur intervjuplatsen skulle bestämmas. Intervjupersonerna har fått en beskrivning om att deras deltagande kan öka kunskapen om försörjning av ungdomstränare i fotbollsföreningar. Personerna har underrättats om att resultatet endast kommer att redovisas i en kandidatuppsats samt att en eventuell muntlig presentation kommer hållas för inbjudna föreningar. Inför intervjuerna har personerna samtyckt till att delta och de har varit medvetna om villkoren för dessa. Då denna undersökning är en kvalitativstudie av fyra föreningar med fäste i norra Sverige är det nödvändigt att vidta åtgärder för att enskilda individer eller grupper av individer inte ska kunna identifieras. Föreningarna har därför beskrivits i stora drag för att försvåra identifikation. I lagringen och avrapporteringen av de uppgifter som personerna lämnat har de hanterats på ett sätt för att anonymisera individerna. De insamlade uppgifterna har endast använts för resultat i denna studie.

Vissa överväganden har gjorts för att uppfylla huvudkraven vad gäller behandlingen av de verksamhetsplaner och policydokument som varit aktuella för den här studien. I strävan att anonymisera dokumentens innehåll har dessa skrivits i löpande text istället för att direkt citeras. Av anonymitetsskäl har därför inte dokumenten angetts i referenslistan.

#### **4.6 Reliabilitet**

Reliabilitet innebär att resultatet av en studie ska vara likadant oavsett vem som gör den och om den repeteras av samma forskare. Det innebär även att resultatet inte ska variera på grund av slumpmässiga eller tillfälliga förutsättningar. Det är ett sätt att säkerställa om måttet är stabilt eller inte (Bryman, 2011). För denna studie innebär detta att om en annan forskare hade gjort samma studie så hade reliabiliteten varit hög ifall resultatet varit detsamma som jag kommit fram till. Eftersom det är en kvalitativ studie är det svårt att avgöra om samma resultat hade kommit fram. Forskaren har en stor påverkan eftersom denne styr intervjun med de frågor som ställs. Om en annan forskare utgått från samma intervjuguide är det troligt att liknande resultatet hade

framkommit. Eftersom intervjuformatet varit semistrukturerat har det varit möjligt att ställa följdfrågor. För en annan forskare skulle detta kunna vara en orsak till att denne får ett annat resultat på grund av andra valda följdfrågor.

Eftersom analysen av föreningarnas respektive verksamhetsplan och policydokument genomfördes med en rekommenderad teknik som är beskriven i relevant litteratur ger denna reliabilitet till studien. I den valda tekniken formulerades kategorier som sedan kopplades till innehållet i dokumenten. Det är troligt att en liknande analys hade framkommit om andra forskare gjort likadant ifall hen haft samma kategorier.

#### **4.7 Validitet**

Med validitet menas att det som avses att mätas verkligen mäts. En studies validitet är relaterad till om det finns ett samband med de slutsatser som framkommer d.v.s. att insamlad data är relevant för studien och att metoden har varit trovärdig. Validitet brukar vanligtvis delas in i intern och extern validitet. Intern validitet handlar oftast om kausala förhållanden, det vill säga att två eller fler variabler är orsaksbundna. Extern validitet innebär att resultatet av en undersökning ska kunna generaliseras till andra kontexter än den specifika undersökningen (Bryman, 2011).

För att kunna säkerställa validiteten i studien har frågorna i intervjuguiden formulerats för att mäta det som avses att mätas. Mer konkret har frågor formulerats för att besvara syftets frågeställningar. Eftersom att två personer från respektive förening har intervjuats utifrån samma intervjuguide ger det en anvisning om svaren varit trovärdiga.

Då studiens syfte är kunna åskådliggöra goda exempel från fotbollsföreningar och kunna generalisera resultatet har fokus varit på den externa validiteten. Generaliseringarna sträcker sig därför enbart till de goda exemplen för studien. Det går därmed inte att generalisera resultatet till alla fotbollsföreningar.

### **5. Resultat**

I denna del presenteras resultatet av intervjuerna där innehållsanalysen av dokumenten har vävts in. För att åskådliggöra resultatet tydligt har det delats upp i de kategorier som användes i respektive analys dvs. *strategier för försörjning av ungdomstränare och strategier för implementering*. För respektive kategori kommer föreningarna att jämföras med varandra för att kunna urskilja eventuella likheter och skillnader med hur de jobbar med utbildning och utveckling av tränare. Eventuella

skillnader och likheter kommer att beskrivas och citat kommer användas för att styrka resultatet. Till en början ges en kort beskrivning av föreningarnas strukturella förutsättningar.

## **5.1 Föreningarna**

*Förening 1* och *Förening 4* är föreningar med verksamhet för flera idrotter med fäste i en mindre ort.

*Förening 2* och *Förening 3* är föreningar med verksamhet för en idrott, fotboll. Föreningarna är belägen i en stads centrala delar.

## **5.2 Strategier för försörjning av ungdomstränare**

I denna kategori är resultatet indelat i fem underkategorier som beskriver föreningarnas strategier för att försörja ungdomstränare. De fem olika underkategorierna som följer är *mentorskap*, *utbildning*, *projekt*, *ledarträffar* och *renodla tränarrollen*.

### **5.2.1 Mentorskap**

Samtliga föreningar skriver i sina policydokument att tränare och i synnerhet nya tränare ska stöttas genom olika former av mentorskap och faddersystem. Tränare till nya lag som ska starta stöttas genom att tränare för äldre lag med mer erfarenhet hjälper till med denna process. Mentorerna finns för att kunna ge rådgivning och feedback till de nya tränarna.

I intervjuerna med representanterna för respektive förening styrker de att mentorer är en fördel när nya tränare ska rekryteras. Mentorer hjälper till och stöttar nya tränare, vilket kan minska osäkerheten att börja som tränare. Representanterna från föreningarna anser även att mentorskapet är en viktig strategi för att behålla och utveckla tränarna. De anser att erfarna mentorer är ett viktigt hjälpmedel i uppstarten av ett nytt lag för att underlätta och för att få tränarna att vilja fortsätta. Vidare anser de att det är en form av ledarutveckling då utbytet av erfarenheter med mentorerna ökar kompetensen.

*Då har vi skapat..eller tagit beslut till det här året att äldre ungdomslag får ett yngre ungdomslag att som..ja men det här är vår, vårt fadderlag...*

*.. Vi börjar med, vi startade med att de äldre fick planera upp en träning för det yngre laget och genomföra den. För att tydliggöra vad man bör*

*tänka på, för att hjälpa med de här olika delarna. Att kunna prata med de här ledarna som har hunnit några år längre. Hur agerar ni det här fallet? Hur tänker ni? Det är en form av..vad ska man säga..ledarutveckling. (Representant från förening 2).*

Förening 1 har i ett projekt även anställt en extern mentor som jobbat än mer på detaljnivå för att utveckla tränarna. Denna mentor besöker föreningens olika lag vid träningar och matcher där denne diskuterar samt ger feedback till tränarna. Detta ses som ett viktigt inslag för att tränarna ska kunna omsätta de teoretiska kunskaperna de fått med sig från tränarutbildningar ut till träningar och matcher.

### **5.2.2 Utbildning**

I föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument uppmanas tränare att genomföra SvFF:s tränarutbildningar, interna utbildningar samt utbildningar via SISU. Föreningarna skriver även att de vill jobba långsiktigt och kontinuerligt med utbildning av sina tränare. Det återspeglas även i intervjuerna med styrelsemedlemmarna och utbildningsansvariga i föreningarna att de medvetet uppmuntrar tränare och vill att de ska genomföra utbildningar. Det är även i styrelsen tillsammans med utbildningsansvarig som beslut tas om utbildning för ungdomstränare. Enligt representanterna från föreningarna är det viktigt att utbildning erbjuds till tränarna och att de får möjlighet att kompetensutvecklas. Särskilt menar en föreningsrepresentant att tränares motivation till att fortsätta och utvecklas ökar vid kompetensutveckling.

*Som liksom, där vi haft en idé att jobba utifrån grundfilosofin så många som möjligt, så länge som möjligt, så bra som möjligt. Ska vi jobba så måste vi tänka att det gäller både spelare och tränare och då måste man skapa motiverande klimat för att kliva in som tränare. Och en del, är medveten strategi som vi jobbar med är just utbildning och det är utveckling vi jobbar med så måste vi som utbilda för att se hur vi ska utveckla fotboll. (Representant från förening 1).*

Samtliga föreningar ser utbildning som en strategi i sin försörjning av ungdomstränare. Generellt menar föreningarnas representanter att tränarna är positivt inställda till utbildning. Men även om tränarna är positiva till utbildningar och föreningarna uppmuntrar och erbjuder utbildning är det inte garanterat att alla tränare motiveras av dessa. En föreningsrepresentant menar att en viktig del i att

motivera tränare att utbilda sig är att belysa innehållet i tränarutbildningar betydelsen av att genomföra dessa.

*...Men jag tror det är jätteviktigt hur man visar på hur utbildningen går att använda. Inte bara att man ska gå en utbildning utan att vad handlar det här om? Så att man synliggör vad utbildningen ger. (Representant från förening 1).*

I förening 2:s policydokument skriver de att det är viktigt att nya tränare utbildar sig. Detta visade sig även tydligt bland föreningarnas representanter då de specifikt vill att nya tränare ska genomföra tränarutbildningar, gärna SvFF:s tränarutbildning. Föreningarna lägger stor vikt vid att nya tränare genomför grundläggande tränarutbildning.

*Mm..vi har en policy som säger att vi och att det är klart vi i ungdomsgruppen, det är vi som tagit fram den. Där vi säger att vi vill att helst alla, att så många som möjligt, från år två som du är tränare ska gå en ledarutbildning. (Representant från förening 2)*

Föreningarna ser gärna att tränare vidareutbildar sig efter att de genomfört det första steget i utbildningen men att det inte nödvändigtvis är lika viktigt som att de har en grundläggande utbildning. En del i att föreningarna inte trycker lika mycket på fortsatt utbildning är på grund av de ekonomiska resurserna som inte räcker till. En annan förklaring är att tränarna är ideella och gör det frivilligt vilket leder till att det inte går att ställa krav på att de ska lägga ner tid på utbildning.

*Vi har inte..vi har bara "bör-krav". Tränar bör gå utbildningar men vi har väl diskuterat lite också, om vi ska ha ett "ska-krav", att vi kräver. Men då är det luriga liksom att det är ideella tränare, dem gör det på sin fritid och vilka krav kan man ställa på en. (Representant från förening 3).*

Att det inte går att ställa några krav på föreningarnas ungdomstränare eftersom de är ideella anser även föreningarna vara lite av ett hinder. Förutom de ekonomiska hindren menar föreningarna att tidsbrist kan vara ytterligare ett hinder för att utbilda tränare. Detta kan kopplas ihop med att tränaruppdragen är ideella och att tränarna gör det på sin fritid.

Gemensamt för föreningarna är även att de genomför interna utbildningar. I föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument skriver de att det är viktigt att



tränare deltar vid dessa tillfällen. I intervjuerna med föreningarnas representanter framkommer det att innehållet i de interna utbildningarna kan variera en del. I vissa av de interna utbildningarna har föreningarna samlat tränarna och tagit in en instruktör från distriktets fotbollsförbund för att föreläsa om SvFF:s utbildningar. Förening 1, belägen i en mindre ort utanför stads centrala delar, betonar detta som särskilt positivt eftersom det underlättar för tränarna att ta sig till utbildningstillfället samt att tränarna i samma förening kan utbyta erfarenheter. Representanterna från samtliga föreningar menar även att SISU är ett bra stöd för utbildning. Utbildningarna från SISU är lite mer generell än den från SvFF och innehållet av utbildningarna kan variera från knäkontroll till värdegrundsfrågor.

### **5.2.3 Projekt**

De två flersektionsföreningarna ser fördelar med att kunna genomföra gemensamma utbildningar mellan idrotterna. Både för att spara resurser men även för att det blir en bättre gemenskap i föreningen. Förening 3 och 4 är under 2017 med i ett utbildnings- och utvecklingsprojekt för tränare där de tillsammans med andra föreningar genomför olika utbildningar i linje med SvFF:s utbildningsplan. Detta är ett projekt de tror och hoppas mycket på.

*..Och där uppmuntras också tränare att söka. Det tror vi är jättebra. Alltså vi har inte resurserna att driva sådana där stora satsningar själv.*  
(Representant från förening 3)

Liksom de interna utbildningarna inom föreningarna anser de två föreningarna som är med i projektet att det finns fördelar att även genomföra utbildningar i projektform tillsammans med flera föreningar. Dels för att spara resurser i både form av tid och ekonomi men även för att utbyta erfarenheter mellan olika föreningar.

### **5.2.4 Ledarträffar**

En annan strategi som var gemensam för alla föreningarna är att de genomför ledarträffar där tränare från olika lag möts och utbyter erfarenheter med varandra. Ledarträffarna ses även som bra tillfällen för tränarna att lyfta synpunkter och fråga om råd, både från andra tränare men även från styrelsen. Detta anser föreningarnas representanter vara viktigt för att behålla och utveckla tränarna då detta stärker sociala sambandet i föreningarna. Det som framgår av intervjuerna med föreningarnas representanter är att de anser att dessa träffar skapar en gemenskap och en ”vi-känsla”.

*..Sen har vi ju en del ledarträffar. Vi försöker inte ha för många, men när vi väl har det så lyfter vi styrelsen idéer med dem och det gör att de känner att de kan påverka. Ja...det brukar vara bra diskussioner. Jag tror att de gör att de känner en "vi-känsla". (Representant från förening 1).*

Föreningarna strävar efter att tränarna ska känna gemenskap och få en social förbindelse till föreningen. I den strävan anser föreningarna att deras olika organisatoriska förutsättningar till viss del påverkar dem. De menar att det kan finnas en fördel att vara en "bya-förening".

*Sen måste man komma ihåg att vi är en byaförening, så att liksom är det ett stadslag då har man alltid det problemet att spelare är mobila och söker sig till lag där det finns bra tränare eller det finns just nu mycket hett eller ett drag kring en klubb. Vi har ju de barn som bor där och börjar bo där så incitamentet att kliva in är att man gör nånting inte bara för mina barn utan även för den här bygden. Det är lite grann lättare att se det här högre värdet att vara engagerad eftersom att det bidrar till att göra det här stället, till ett bra ställe att bo på. Medan i ett stadslag, blir inte förankringen lika stark. (Representant från förening 1).*

*Det som vi kanske har en större nackdel jämfört med en byaförening är att man kanske får en annan typ av föreningskänsla. Som gör att man har ett annat internt erfarenhetsutbyte som också gör att man uppmuntrar andra. Det blir liksom i en större förening som man har att..man blir lite självständig som lag, du blir liksom en i mängden snarare än en del i föreningen. (Representant från förening 3).*

### **5.2.5 Renodla tränarrollen**

Det finns även vissa skillnader mellan föreningars strategier för ledarförsörjning. Förening 4 jobbar med en strategi för att försöka underlätta arbetet som tränare genom att förtydliga tränaruppdraget och sortera ut vissa uppgifter som inte är direkt kopplade till fotbollen. Istället för att tränarna ska sköta uppgifter utanför fotbollsverksamheten försöker föreningen involvera fler föräldrar som stöd.

*För att bibehålla dem så tror jag det är viktigt att göra det så lätt för tränarna..att just det här med föräldrargruppen runt omkring, att uppmana dem att ta arrangörsroll, en föräldraansvarig..som tar*

*kontakt med tränare vid träffar, och hålla på LOK och allting. Så att tränarna kan hålla på med träningarna..inte massa annat. Det är någonting som gör att det blir mindre belastning på själva tränarna när man uppmanar hela föräldragruppen att hjälpas åt. (Representant från förening 4).*

### **5.3 Strategier för implementering**

I föreningarna finns det gemensam nämnare och det är att de försöker få en transparens mellan styrelsen och tränarna i implementeringsprocessen. Transparensens tar sig i uttryck på lite olika sätt men det handlar om att vara tydlig och öppna med verksamhetsidéer mot tränarna och övriga föreningsmedlemmar. Resultatet delas in i fyra olika underkategorier där föreningarnas strategier för en lyckad implementering återfinns inom de tre första kategorierna. Den fjärde kategorin visar på en upplevd brist i föreningars implementeringsarbete.

#### **5.3.1 Sektionsträffar och ledarträffar**

Även om ledarträffar berördes som en strategi i försörjning av ungdomstränare ses det även som viktig del för att implementera föreningarnas verksamhetsidéer. Representanterna från föreningarna samtalar med tränare vid sektionsträffar och ledarträffar för att informera och diskutera om policydokument och verksamhetsplaner. Vid dessa tillfällen ges tränare möjlighet att påverka och ge synpunkter på dokumentens innehåll. En annan strategi som de i föreningarna jobbar med för att få transparens är att styrelsemedlemmar sitter med i olika sektioner för att dels kunna tydliggöra verksamhetsplaner och policydokument men även för att tränare och andra medlemmar ska kunna lyfta synpunkter.

*Men då är det deras, i den grupperingen som man jobbar fram de här policydokumenten som ska vara mot ungdom, de passerar alltid ungdomsgruppen. Så på så sätt har vi lyckats involvera dom som faktiskt finns runt omkring de här lagen också. (Representant från förening 2).*

*Sen styrelsen försöker med de här ledarmöterna ta upp de här viktiga beslutet, så att de också går vi ledarna för att de ska känna att det praktiska ska funka med det vi tänkt i teorin. (Representant från förening 1).*

Dessa citat gör det tydligt att i föreningarna vill de involvera tränare för att effektivt lyckas med implementering av policydokument. Policydokument och

verksamhetsplaner tas upp med tränarna i lagen för säkerställa att det är möjligt att genomföra tilltänkta verksamhetsidéer i praktiken.

### **5.3.2 Nedskrivna och lättillgängliga**

Föreningarnas representanter var av hade samma åsikt att policydokument och verksamhetsplaner bör vara nedskrivna och lättgängliga för att tränarna enkelt ska kunna ta del av dem. Eftersom att föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument finns tillgängliga på föreningarnas hemsidor går det att argumentera för att de är lättillgängliga för de flesta att ta del av.

*..och att försöka hålla och skriva ner det, för att de ska finnas lättillgängligt. Så det är väl på det sättet vi jobbar med det. Både att liksom via dokumentet men även dialogen inom sektionerna, eller först i styrelsen, sen sektionerna och vidare. (Representant från förening 2).*

En representant från förening 4 förklarade även att de har sina policydokument och verksamhetsplaner i pappersform på sitt kansli för att tränare och andra medlemmar lätt ska kunna ta del av dem.

### **5.3.3 Konkreta mål och ansvarsområden**

Förening 1 och 3 har i sina verksamhetsplaner varit detaljerade gällande utbildningsaktiviteter där de förklarar när och hur föreningen ska genomföra dessa. Detta stärks även i intervjuerna med föreningarnas representanter. De tycker att det är viktigt att sätta operationella, mätbara och konkreta mål för att lyckas implementera policydokument i verksamheten. Verksamhetsplaner bör vara skrivna på det sätt som föreningen vill att den ska genomsyras av för att effektivt omvandla det till praktiska handlingar. Föreningarna har även skrivit ned ansvarsområden och aktiviteter som ska ske under året för att kunna iscensätta vissa av målen i sina verksamhetsplaner och policydokument. En representant förklarade det så här: *I årets verksamhetsplan har vi försökt att vara ganska så här operationella i att sätta mål som är mätbara.* (Representant från förening 1).

*Där finns konkreta mål gällande bland annat utbildningsfrågor och hur vi ska arbeta för att uppnå dem..*

*..För att få teorin till praktiken så gäller det att vi gör våra medlemmar medvetna om våra styrdokument samt att vi i styrelsen ser till så att det*

*finns personer ansvariga för de olika områdena. (Representant från förening 3).*

#### **5.3.4 Bristande utvärdering**

I dokumentanalyserna blev det påtagligt att föreningarna inte är särskilt detaljerade i hur de utvärderar och följer upp försörjning av ungdomstränare, förutom förening 1 som har en anställd fotbollsmentor för det syftet. Det saknas även uppföljning och utvärdering av det som står i verksamhetsplaner och policydokument. I intervjuerna bekräftades uppfattningen om att det inte görs många insatser för att utvärdera och följa upp tränarförsörjning och implementeringen av dokumentens innehåll.

*Det skulle jag vilja säga att vi är jättedåliga på. När vi har de här avslutningsträffarna, och speciellt de här upptaktsträffarna. Då lyfter vi fram de här policydokumenten, de lyfts fram med tränarna och föräldrarna och försöker sprida dem så mycket som det går då. Sen uppmanar man till att ledarna sprider det vidare till föräldrarna. Vissa lag gör det bättre än andra. Sen har vi ju..vi är dåliga på att följa upp och kolla har alla fått läsa. Så där må jag säga att vi kan förbättras. (Representant från förening 4).*

Föreningsrepresentanterna att det viktigt att vara transparent med policydokument och verksamhetsplaner. Dokumenten bör finnas nedskrivna och vara lättillgängliga för tränarna att ta del av. Förening 1 och 3 betonar extra att det ska finnas operationella, mätbara och konkreta mål för att lyckas med implementeringarna i verksamheten. Vidare bör dokumenten presenteras och diskuteras med tränare vid sektions- och ledarträffar där de också har möjligheten att lyfta sina synpunkter på dokumentens innehåll. I intervjuerna och dokumentanalyserna framkom det att saknas utvärdering och uppföljning av tränarförsörjning och implementering av dokumentens innehåll.

## **6. Analys och tolkning**

I denna analysdel kommer respektive del av resultatet sättas i relation till tidigare forskningsresultat. Resultatet i studien kommer jämföras med tidigare studier för att urskilja eventuella likheter och skillnader. Egna slutsatser och förslag kommer att diskuteras med grund från tidigare forskningsresultat. Vidare följer en slutdiskussion där resultatet lyfts fram på en generell nivå. Mer specifikt kommer resultatet värderas i förhållande till forskningsproblemet och relevanta vetenskapliga, samhällsliga och etiska aspekter. Efter slutdiskussionen följer en metoddiskussion där valet av metod

utvärderas gentemot studiens upplägg. Avslutningsvis kommer förslag på framtida forskning inom området att ges.

### **6.1 Strategier försörjning av ungdomstränare**

De som fattar beslut om utbildning och utveckling för tränare är styrelsen och utbildningsansvarig i respektive förening. Det ger en antydning att styrelser har stor påverkan på föreningarna vilket även Bradshaw et al (1992) belyser i sin studie. De menar att styrelser bör skapa en strategisk planering av organisationens aktiviteter och riktlinjer för att förbättra effektiviteten i sitt arbete. Intervjuresultatet gav belägg för att styrelserna och utbildningsansvariga planerar för att utbilda och utveckla tränarna. Föreningarnas representanter menar att det är viktigt att nya tränare genomför tränarutbildningar. Det går att relatera till Larsson och Meckbach (2015) som skriver att nya tränare motiveras av utbildningar. I föreningarna ser de gärna att tränare fortsätter att utbilda sig efter att de genomfört det första steget i utbildningen men att det inte nödvändigtvis är lika viktigt som att de har en grundläggande utbildning. Att föreningarna lägger stor vikt vid att nya tränare genomför grundläggande tränarutbildning antyder att de ser utbildning som en viktig och nödvändig del för att kunna erbjuda barn och ungdomar en positiv och stimulerande fotbollsoplevelse. En del i att föreningarna inte trycker lika mycket på att tränare ska fortsätta utbilda sig var till viss del på grund av begränsande ekonomi. En annan anledning var på grund av att tränarna är ideella vilket gör att det inte går att ställa krav på att de ska lägga ned tid på utbildning på sin fritid. Detta går att relatera till Redelius (2002) studie med att det är svårt att ställa krav när tränarna är ideella.

Representanterna från föreningarna lyfte fram att det vid interna utbildningar finns möjlighet att utbyta erfarenheter mellan tränare för olika lag. Ett erfarenhetsutbyte mellan tränarna i föreningen kan skapa en social interaktion vilket går att koppla till Harman och Dohertys (2014) studie. Enligt dem är det en förutsättning för att tränare ska fortsätta engagera sig. Vidare vill föreningarnas representanter skapa ett klimat där tränarna känner en social förbindelse och att de bidrar till samhället. En av de vanligaste motivationsfaktorerna bland ideella tränare är enligt Cuskelley et al. (2006) att de bidrar till att stärka samhället och organisationen. Några av föreningsrepresentanterna anser att det finns en fördel med att vara en "bya-förening" eftersom det kan vara lättare att skapa föreningskänsla och att ens gärning bidrar till bygden. De nämner även att det kan vara lättare för "bya-föreningar" att rekrytera och behålla tränare. Vidare förklarar de ett problem med att vara en "stadsförening",

nämmligen att det är enklare för tränare att söka sig till andra närliggande föreningar samt att det inte är lika tydligt att ens gärning bidrar till samhället. Detta är intressanta aspekter att ta med för fortsatt föreningsutveckling. Eftersom föreningarna har olika strukturella förutsättningar behöver de anpassa sina strategier efter sin egen situation (Larsson och Meckbach, 2015).

Det är extra tydligt att mentorskapet ses som en viktig strategi i föreningarna för att stödja nya tränare. Strategin med mentorer går att dra en direkt parallell till Busser och Carruthers (2010) studie. Ett av studiens resultat var att föreningar särskilt behöver stödja nya tränare och att mentorer är en typ av strategi för att göra det. Ett annat resultat av studien var att många ideella tränare väljer att engagera sig för den sociala gemenskapen. Även detta går att relatera till föreningarnas strategier för tränarförsörjning. I föreningarna genomförs sektions- och ledarträffar med tränarna för de olika lagen. De kan liknas med de interna utbildningar som föreningarna arrangerar men vid dessa ledarträffar är fokus än mer på det sociala och de får möjlighet att lyfta synpunkter och åsikter. Det är positivt att föreningarna arrangerar ledarträffar för att utbyta erfarenheter men då resultaten visar att det finns vissa begränsningar för att samtliga tränare ska kunna träffas på en fysisk plats blir det inte särskilt många ledarträffar under ett år. Detta är någonting föreningarna behöver jobba vidare med för att tränarna med jämnare mellanrum ska kunna utbyta erfarenheter med varandra.

Föreningarnas representanter menar att en strategi i sig är att erbjuda och uppmuntra tränare till att genomföra utbildningar. Det är viktigt att tränare känner att de har möjlighet att utveckla sina kompetenser. Denna syn på utbildning stämmer väl överens med forskning av Cuskelly et al. (2006) och Allen och Bartle (2014). De menar att en strategi är att erbjuda ideellt arbetande möjlighet till utbildning och utveckling vilket bör öka engagemanget och göra det ideella arbetet till en positiv upplevelse. Detta går även att relatera till Johansson och Karps (2012) studie där ett gott föreningsexempel lyfts fram där ledarna stöttats genom utbildning för att bli tryggare i sina roller. Studien går att anknyta till Busser och Carruthers (2010) samt Wiersma och Sherman (2005) studier där deras resultat visar att tränare vill utbilda sig. Tränare vill kunna ge barn och ungdomar en positiv utveckling genom idrotten och då ses utbildning som en viktig del i det. Utbildning är ett sätt att öka kompetensen och motivera ideella tränare och enligt Cuskelly, Hoye och Auld (2006) är det viktigt för att utöka antalet idrottsutövare. Forskning av Eriksson (1988) och Redelius (2002) visade att ledarutbildning inte var

av stort intresse inom idrottsföreningar. Det kan finnas en risk att föreningar nöjer sig med att rekrytera tränare till barn- och ungdomslag men att sedan läggs inte så mycket resurser på att de ska kunna öka sin kompetens. Det är därför positivt att de här föreningarna satsar på att förbättra tränarnas kompetens. Nu visade resultatet i denna studie i likhet med tidigare forskning att tränare är positiva till utbildning men det kan finnas tränare som anser att utbildning inte är viktigt. I intervjuerna var det en av föreningsrepresentanterna som lyfte fram betydelsen av att åskådliggöra utbildningarnas innehåll och vad de kommer ge tränarna. Det är en intressant strategi som kan vara en effektiv för att vidare motivera tränare, särskilt för dem som är mindre intresserade av genomföra utbildningar.

## **6.2 Strategier för implementering**

Två föreningar var särskilt tydliga i sina verksamhetsplaner och policydokument om hur de beskrev konkreta aktiviteter för att nå målsättningar i sina verksamhetsplaner och policydokument. Aktiviteterna förklarar när, var och vem i föreningen som ska utföra det för att kunna nå målsättningarna. Detta är i linje med Acosta Hernandez (2002) rekommendationer för en lyckad implementering. Enligt honom bör det finnas en tydlig plan för vem, när, var och hur det ska utföras i idrottsorganisationer. Detta stämmer även överens med Hoyer och Cuskelley (2007) forskning som lyfter fram att styrelser bör med sina policydokument redogöra för strategier och verksamhetsområden. De menar att policys kan användas för att kontrollera prestationen mot organisationens målsättningar. Vid intervjutillfällena med representanterna från föreningarna förstärktes vikten av denna strategi då betydelsen av att sätta tydliga strategier för att nå målsättningar lyftes fram. Slack & Parents (2006) forskning antyder även den att det är viktigt att tydliggöra strategier och mål för att nå målsättningar. Tydliga strategier och målsättningar underlättar för föreningarna att fatta beslut om försörjning av ungdomstränare. Visserligen skiljer sig föreningarnas målsättningar i detaljnivå både hur de uttrycker sig muntligt och i skrift men utifrån intervju- och dokumentanalyserna går det att skönja att föreningarna är tydliga med hur de försörjer sina ungdomstränare.

Det som kan vara problematiskt är att hålla tränarna kontinuerligt medvetna om målsättningarna även om föreningarna lyfter fram dem vid olika träffar samt att de finns nedskrivna och går att ta del av. Det är ingen lätt uppgift att kontinuerligt uppmärksamma målsättningar för tränare men det är någonting som föreningarna behöver fortsätta jobba med.



I föreningarna vill de vara transparenta och involvera tränarnas synpunkter på innehållet i verksamhetsplaner och policydokument vilket går att koppla till Degroff och Cargos (2009) rekommendationer. De menar att aktörer med olika befattningar och auktoritet bör involveras för en lyckad implementeringsprocess. Deras studie går även att koppla till de strategier som Cuskelley et al. (2006) skriver om för att öka ideella arbetares engagemang. De skriver att engagemanget ökar ifall ideellt arbetande får möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter. Ett ökat engagemang berikar verksamheten och det skapar förutsättningar för att verksamhetsidéer i föreningarna implementeras effektivare.

I avsnittet om tidigare forskning illustrerades betydelsen av att idrottsorganisationer utvärderar och följer upp implementering av strategier, policydokument och verksamhetsplaner (Slack & Parent, 2006; Acosta Hernandez, 2002). I Johansson och Karp (2012) studie visade det sig att flertalet av deltagarna saknade en uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbetet vilket de belyser som en väsentlig del för att ta reda på ifall de har ett effektivt arbetssätt. Även i denna studie är det tydligt att föreningarnas utvärderingsarbete är begränsat och att det därför finns utrymme för förbättring. Den förening som har kommit längst med utvärdering av tränarutveckling är förening 1. Projektet med en anställd fotbollsmentor har gett föreningen möjligheten att kunna utvärdera i vilken mån tränare applicerar sina teoretiska kunskaper från utbildningar till träningar och matcher.

Sammanfattningsvis finns det många likheter med vad tidigare forskning rekommenderar kring strategier för att lyckas med tränarförsörjning och implementering och med det resultat som kommit fram genom denna studie. Att det finns många likheter ger en antydning att föreningarna är goda exempel och att de ligger i framkant gällande försörjning av ungdomstränare.

### **6.3 Slutsatser**

Ser jag till syftet med studien som var att undersöka hur de i goda föreningsexempel strategiskt jobbar för att försörja ungdomstränare samt hur det tar sig uttryck i respektive förenings verksamhetsplan och policydokument går det dra vissa slutsatser av vad som kännetecknar goda föreningar. De har tydliga mål och riktlinjer i sina verksamhetsplaner och policydokument med hur de vill jobba i föreningarna med tränarförsörjning. När nya tränare rekryterats till föreningarna får de direkt stöd i form av mentorskap av mer erfarna tränare. Nya tränare uppmuntras även extra mycket att

genomföra tränarutbildningar, för att de ska utvecklas och de känner att de har kompetensen som krävs. Vidare ses utbildning som en långsiktig och kontinuerlig strategi för att behålla och utveckla tränarna i föreningarna. Då föreningarna har begränsande resurser både ekonomiskt och tidsmässigt försöker de samordna utbildningar internt i föreningen samt i projekt med andra föreningar. Tillsammans med ledarträffar ses det som strategier för att utbyta erfarenheter mellan tränare och att det sociala bandet stärks. Ledarträffar och sektionsträffar ses även som strategier för en lyckad implementeringsprocess eftersom tränarna involveras i beslutsprocessen och motiveras av det. Det som vidare kännetecknar hur de i föreningarna jobbar med implementering av verksamhetsplaner och policydokument är att de ska vara nedskrivna och lättillgängliga.

Även om de studerade föreningarna ligger i framkant när det gäller försörjning av ungdomstränare finns det vissa delar föreningarna behöver utveckla för att bli än bättre på tränarförsörjning. I föreningarna behöver de utveckla sitt utvärderingsarbete både vad gäller implementeringsarbetet av verksamhetsplaner och policydokument samt hur de utvärderar försörjningen av ungdomstränare. En bristande utvärdering tror jag försvårar arbetet att utveckla effektiva strategier eftersom att man då inte reflekterar över vad det är som gör att en strategi är effektiv eller inte.

Vidare visar studien att föreningarnas strukturella förutsättningar inte har någon betydelse för hur styrelsen och utbildningsansvariga arbetar med försörjning av ungdomstränare. En intressant aspekt är dock att föreningarnas representanter hade åsikten att det kan finnas fördelar med att vara en "byaförening". Därför kan det finnas anledning i framtiden att jobba fram lite olika strategier inom föreningarna beroende på vilka strukturella förutsättningar som finns.

Förhoppningen med den här studien var att belysa hur goda exempel från föreningsfotbollen arbetar för att försörja ungdomstränare. Tidigare studier har synliggjort vilka brister som finns i idrottsföreningar samt rekommendationer för att förbättra verksamheten i föreningar. Den rådande kulturen som finns inom många idrottsföreningar är att det inte görs särskilda insatser för att försörja ungdomstränare. Den här studiens resultat visar hur föreningarna kan arbeta för att lyckas med att rekrytera, behålla och utveckla ungdomstränare. Med utbildade, kompetenta och motiverade tränare ökar förutsättningen för att kunna erbjuda barn och ungdomar en positiv upplevelse av föreningsidrotten och fysisk aktivitet. Föreningarna i den här studien är utvalda för att belysa goda exempel och förhoppningsvis kan det ge

inspiration till hur beslutsfattare i andra föreningar kan arbeta med försörjning av ungdomstränare samt implementering av verksamhetsplaner och policydokument.

#### **6.4 Metoddiskussion**

För att undersöka hur det ser ut i goda föreningsexempel gällande försörjning av ungdomstränare har metoder för att samla in kvalitativdata varit fördelaktiga eftersom det gett en bild av föreningsrepresentanternas inställningar och uppfattningar. Studiens design med intervju och dokumentanalys som metoder har fungerat väl. Studiens syfte var att undersöka hur goda exempel inom föreningsfotbollen försörjer ungdomstränare och den frågan har kunnat belysas genom datainsamlingen. Intervjuerna med en representant från styrelsen samt en utbildningsansvarig från respektive förening har varit den datainsamling som skapat grund för studien. En pilotintervju genomfördes och efter det gjordes nödvändiga korrigeringar av intervjuguiden då vissa av frågorna inte visade sig vara relevanta för studiens syfte. Att en av intervjuerna behövdes genomföras via mail och att det således inte var lika enkelt att ställa följdfrågor gjorde att det inte gick att säkerställa kvaliteten på intervjun på samma sätt som om den hade gjorts muntligt.

Genom att ta del av och analysera verksamhetsplaner och policydokument tillsammans med intervjuerna har en bild försökts illustreras av hur föreningar som arbetar bra med sin tränarförsörjning gör. I analyserna har jag försökt tyda vad i innehållet som kan kopplas till tränarförsörjning. Detta har inte varit lika tydligt i alla förenings verksamhetsplaner och policydokument, då den ena föreningen har varit mer detaljerad i sin beskrivning än en annan. Det är viktigt att poängtera att dokumentanalysens funktion har gett en första inblick i hur föreningar jobbar med försörjning av tränare. Vid intervjuerna stämde föreningsrepresentanternas utsagor väl överens med det som står i respektive förening verksamhetsplan och policydokument.

I textanalysen av föreningarnas verksamhetsplaner och policydokument har innehållet kategoriserats i olika teman. Det har gjorts för att underlätta sökningen efter relevant information, för att få en klar bild av dokumentens innehåll samt för att kunna göra jämförelsen med svaren från intervjuerna. Jag anser att denna metod har varit effektiv när jag valt ut de, enligt min åsikt, viktigaste delarna.

Urvalet till intervjuerna gjordes med fokus på att intervjua de personer i föreningarna som har ett övergripande ansvar för föreningarnas beslut samt de som har ett mer

specifikt ansvar för utbildning och tränarutveckling. Således gjordes intervjuer med en person från styrelsen samt med utbildningsansvarig eller motsvarande i respektive förening. Detta var en relevant avgränsning då de utvalda personerna företräder föreningarna i dessa frågor. Från början var tanken att göra intervjuer i fokusgrupper med barn- och ungdomstränare från respektive förening för att belysa tränarnas perspektiv. Det var dock praktiskt problematiskt att stämma träff med tränarna i föreningarna, vilket gjorde att tiden till att intervjua dem inte riktigt fanns. En mer detaljerad bild av hur föreningarnas tränarförsörjning fungerar i praktiken hade kunnat göras ifall intervjuer även hade gjorts med tränare.

Huvudsakligen har litteraturen bestått av vetenskapliga artiklar inom det idrottpedagogiska forskningsfältet. I sökningen av relevant litteratur har jag försökt finna något som berör denna studies ämne väl. Det har varit delvis problematiskt att hitta litteratur som tydligt ringar in studiens forskningsområde, vilket kan ses som att det finns få genomförda studier med denna utgångspunkt.

För att sammanfatta har valet av metoder varit fördelaktigt för denna studie. Kombinationen av intervjuer och dokumentanalyser har tillfört kvalitet till studien. Bell och Waters (2016) menar att reliabiliteten ökar när intervjuer till exempel stärks med dokumentanalyser. Ifall en annan forskare skulle analysera samma dokument med samma kategorier bakom som varit fallet för den här studien skulle det med stor säkerhet vara ganska liknande resultat.

## **6.5 Förslag till vidare forskning**

Det vore intressant att undersöka forskningsfrågan i ett större perspektiv och inte enbart belysa föreningar som är goda exempel. Förslagsvis skulle en kvantitativ studie där enkäter skickas ut till föreningar kunna ge en mer generaliserande bild av hur fotbollsföreningar jobbar med försörjning av ungdomstränare. Resultatet av en utvärderingsstudie skulle kunna säga något om hur väl förbundet och föreningarna har lyckats med sina strategier för ledarförsörjning.

Ett annat perspektiv som vore intressant att belysa är tränarnas upplevelse av föreningarnas ledarförsörjning. Även om föreningarna har strategier för att försörja sina ungdomstränare kan tränarna ha en annan uppfattning om hur det ser ut i den dagliga verksamheten.

## Referenser

- Acosta Hernández, R. (2002). *Managing sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Allen, J., & Bartle, M. (2014). Sport event volunteers' engagement: management matters. *Managing Sport and Leisure*, 19(1), pp. 36-50. <http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2013.849502>
- Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, 227–249.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Busser, J. A., & Carruthers, C. P. (2010). Youth sport volunteer coach motivation. *Managing Sport and Leisure*, 15(1/2), 128-139.
- Cuskelly, G., Hoye, G., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport Theory and practice*. London: Routledge.
- DeGross, A., & Cargo, M. (2009). Policy implementation: Implications for evaluation. I J. M. Ottoson & P. Hawe (Eds.). *Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer, and translation: Implications for evaluation*. New Directions for Evaluation, nr. 124, s. 47– 60. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eriksson, S. (1988). *Idrottsrörelsens gräsrotsnivå? Idrottsutövarna och tränarna*. Idrottspedagogiska rapporter 28. Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.
- Guldbrandsson, K (2007). *Från nyhet till vardagsnytta: Om implementeringens mödosamma konst, en forskningssammanställning*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Harman, A., & Doherty, A. (2014). The Psychological Contract of Volunteer Youth Sport Coaches. *Journal of Sport Management*, 28(6), 687-699.
- Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit management & leadership*, 16(3), 297-313.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Amsterdam: Elsevier.

Johansson, A., & Karp, S. (2012). *Ger utbildning på förbunds nivå resultat på föreningsnivå? En studie av Svenska Innebandyförbundets satsning på föreningsutveckling*. Umeå: Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.

Kim, M., Trail, T. G., Lim, J., & Kim, K. Y. (2009). The Role of Psychological Contract in Intention to Continue Volunteering. *Journal of Sport Management*, 23, 549-573.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Redelius, K. (1993). *Från linggymnastik till aerobics. En studie om Svenska Gymnastikförbundets föreningar, tränare och ledarutbildning*. Institutionen för pedagogik, Högskolan för lärarutbildning i Stockholm.

Redelius, K. (2002). *Ledarna och barnidrotten. Idrottsledarnas syn på idrott, barn och fostran*. Stockholm; HLS förlag.

Larsson, H., & Meckbach, J. (2015). Att utveckla rekryteringsmetoder och stödjande miljöer för unga ledare. I Fahlén, J & Karp, S (Red.), *Idéer för idrottsutveckling*. (1. uppl.) Stockholm: SISU idrottsböcker.

Riksidrottsförbundet. (2009). *Idrotten vill*. Hämtad 2017-03-15. [http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/detta-ar-svensk-idrott/idrottenvill\\_2009\\_webbversion2.pdf](http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/detta-ar-svensk-idrott/idrottenvill_2009_webbversion2.pdf)

Slack, T., & Parent, M.M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. (2. ed.) Champaign, Ill.: Human Kinetics.

Svenska Fotbollsförbundet. (2014). *Fotbollens spela, lek och lär*. Hämtad 2017-03-16 [http://fogis.se/ImageVault/Images/id\\_117046/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://fogis.se/ImageVault/Images/id_117046/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)

Svenska Fotbollsförbundet. *Svensk fotboll*. Hämtad 2017-03-16 <http://fogis.se/om-svff/>

Svenska Fotbollsförbundet. 2014. *Inriktnings-PM*. Hämtad 2017-03-15 [http://do1.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id\\_116066/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx14121111639-uj](http://do1.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_116066/scope_0/ImageVaultHandler.aspx14121111639-uj)

Svenska Fotbollsförbundet. *Idrottslyftet 2017*. Hämtad 2017-03-15 [http://do1.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id\\_149156/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx170207143721-uj](http://do1.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_149156/scope_0/ImageVaultHandler.aspx170207143721-uj)

Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2013). 'Continue or terminate?' Determinants of long-term volunteering in sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 32-53. doi: 10.1080/16184742.2012.744766

Thiel, A., & Mayer, J. (2008). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*. 9(1), 81-98.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Humanistiska-samhällsvetenskapliga vetenskapsrådet. Hämtad 2017-03-23 <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wiersma, L.D., & Sherman C.P. (2005). Volunteer Youth Sport Coaches' Perspectives of Coaching Education/Certification and Parental Codes of Conduct. *Research quarterly for exercise and sport* 76(3), 324-338.

# Bilaga 1. Informationsbrev

Hej!

Jag heter Erik Altin och läser vid Umeå universitet och skriver just nu en kandidatuppsats (C-uppsats) som är en del av utbildningen i det idrottsvetenskapliga programmet. Undersökningen genomförs i samverkan med XXXX Fotbollsförbund (XFF) och syftet är att undersöka hur föreningar hanterar ledarutveckling för sina tränare.

I samråd med min handtränare från universitetet samt min externa kontaktperson från XFF har er förening samt tre ytterligare föreningar valts ut. Urvalet baseras utifrån en sammanställning av XFF, där föreningen har ett stort antal barn-och ungdomslag samt en hög kvot tränare per lag som genomfört tränarutbildning C. Undersökningen vänder sig till dig som är ordförande eller motsvarande i styrelsen samt den som är ansvarig för ledarutveckling eller motsvarande i föreningen. Om du har någon av ovannämnda funktioner skulle jag gärna vilja intervju dig. Om du tycker att någon annan person i din förening bör intervjuas ber jag dig om hjälp att kunna kontakta rätt person.

Studien kommer att genomföras med intervjuer under våren 2017. Intervjun kommer att beröra din uppfattning/erfarenhet av hur er förening hanterar ledarutveckling. Intervjun beräknas ta 30-45 minuter, det är viktigt att intervjun genomförs i en ostörd miljö, på en tid och plats som Du bestämmer. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text. Den information som Du lämnar kommer att behandlas i säkert förvar så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Intervjun är anonym, du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan vidare motivering och redovisningen av resultatet kommer att presenteras så att ingen individ kan identifieras. Med gängse forskningsetiska principer kommer intervjun behandlas konfidentiellt. Det är självklart frivilligt att delta i intervjun, men jag, tillsammans med XFF, vill givetvis att du kan genomföra denna intervju för att öka kunskapen om ledarutveckling i fotbollsföreningar.

Mitt önskemål är att du har möjlighet att genomföra en intervju under perioden 17/4-28/4 för att jag ska ha goda förutsättningar att sammanställa resultatet. Du får gärna meddela en tid och plats som du tror skulle passa dig.

Studien syftar även att undersöka föreningars verksamhetsplaner och policydokument och därför undrar jag om det är möjligt att få ta del av dem och använda i min uppsats?

Undersökningen kommer att presenteras i form av en kandidatuppsats vid Umeå universitet, Pedagogiska institutionen och kommer att finnas tillgänglig under våren/sommaren 2017 för de som vill ta del av slutresultatet. Ett önskemål från XXXX Fotbollsförbund är att en muntlig presentation av slutresultatet kommer att hållas där föreningar från XFF bjuds in. Har du frågor om studien är det bara att höra av dig.

Hoppas du vill medverka!

Ansvarig student: Erik Altin



## **Bilaga 2. Intervjuguide**

### **Bakgrund**

Kan du berätta om din roll som styrelseordförande/tränarutvecklingsansvarig?

Vilka uppgifter har du som styrelseordförande/tränarutvecklingsansvarig?

Hur länge har du varit styrelseordförande/tränarutvecklingsansvarig?

### **Planering och genomförande av utbildningar**

Vem/vilka fattar beslut kring tränarutveckling i er förening?

Hur planerar ni tränarutveckling i er förening?

Hur genomför ni tränarutveckling i er förening?

Har tränare individuella utvecklingsplaner?

### **Strategier för att rekrytera, behålla och utveckla ungdomstränare**

Hur rekryterar ni tränare till er förening?

Vilka kvalifikationer söker ni efter när ni rekryterar tränare?

Hur ser ni på fördelningen av kvinnor och män när ni rekryterar tränare?

Vilka hinder ser ni med att rekrytera tränare?

Vilka möjligheter ser ni med att rekrytera tränare?

Hur arbetar ni för att behålla tränare i er förening?

Vilka hinder ser ni med att behålla tränare?

Vilka möjligheter ser ni med att behålla tränare?

Hur motiverar ni tränare i er förening?

Hur utvecklar ni tränare i er förening?

Hur involveras tränare i deras egen utvecklingsprocess?

Vilka möjligheter ges tränare att vidareutbilda sig?

Vilka hinder ser ni med att utveckla tränare i er förening?

Vilka möjligheter ser ni med att utveckla tränare i er förening?

Hur utvärderar och följer ni upp tränarutveckling?

### **Implementering av verksamhetsplaner och policydokument**

På vilket sätt använder ni verksamhetsplaner och policydokument för att beskriva hur föreningen arbetar med tränarutveckling?

Hur går ni tillväga för implementera ”teori till praktik”?

Hur gör ni för att göra deltagarna tränarna om de verksamhetsplaner och policydokument som föreningen har?

### **Avrundande frågor**

Tror du att er förenings organisatoriska förutsättningar påverkar er i utbildning och utveckling av tränare?

Finns det fördelar/nackdelar med de förutsättningar er förening har?

Hur vill ni fortsätta jobba med utbildning och utveckling av tränare?

Finns det något du tillägga som inte redan sagt?

Pedagogiska institutionen  
S- 901 87 Umeå  
[www.umu.se](http://www.umu.se)



UMEÅ UNIVERSITET

