



**INSTITUTIONEN FÖR KOST-
OCH IDROTTSVETENSKAP**

Vägen in till finrummet som akademitränare i svensk elitfotboll

**Antoine Meunier
Taha Nemaie**

Kandidatuppsats 15 hp
Sports Coaching
Vt 2021
Handledare: Karin Grahn
Examinator: John Dohlsten

Kandidatuppsats 15 hp

Titel:	Vägen in till finrummet som akademitränare i svensk elitfotboll
Författare:	Antoine Meunier och Taha Nemaie
Program:	Sports Coaching
Nivå:	Grundnivå
Handledare:	Karin Grahn
Examinator:	John Dohlsten
Antal sidor:	36 (Inklusive bilagor)
Termin/år:	Vt. 2021
Nyckelord:	Fotbollstränare, rekrytering och svensk elitfotboll

Sammanfattning

Svensk elitfotboll bedriver idag en aktiv kommersiell verksamhet, vars syfte är att utveckla klubbarna med bland annat försäljning och marknad. Men även att höja bilden för de högsta fotbollsligorna i Sverige. Utveckling och professionaliseringen av idrotten samt ledarskapet är en förutsättning för idrottens kommersialisering. För att uppnå detta så ställer svensk elitfotboll alltmer krav på att föreningen ska utbilda fotbollsspelare, där tränaren har en central roll gällande spelarens utbildning. Trots detta är det endast en väldigt liten grupp tränare som jobbar professionellt med fotboll på akademnivå. Denna unika grupp av tränare har olika bakgrunder och har hamnat där via olika rekryteringsprocesser.

Därav är syftet med studien att bidra med ny kunskap inom fältet tränarekrytering hos elitförberedande fotbollsverksamheter. Detta mer precist genom att utforska hur rekryteringen av tränare sker till akademilagen i svensk elitfotboll, samt hur tränarens utbildning och bakgrund värderas i rekryteringen. Det framkommer få tidigare studier och forskning om tränarnas bakgrund och rekrytering i elitklubbar, både i Sverige och internationellt. Till följd av detta erhåller denna studie ett unikt tillträde till en värld som är komplex och liten. För att undersöka detta genomfördes sju semistrukturerade intervjuer med akademiansvariga eller sportchefer i svensk elitfotboll. Resultatet visade att den mest frekventa metoden av rekrytering sker genom internrekrytering eller informella processer. Där tränarens bakgrund speglas av mjuka värden och social kompetens. Slutsatsen är att det finns tydliga mönster i rekryteringsprocessen, där Svensk Elitfotboll och Elitfotboll dam som intresseorganisationer har möjlighet att påverka rekryteringsprocessen. Där tränaren även är bunden till en viss typ av bakgrund för att bli rekryterad, som till exempel inkluderar tränarens interpersonella kunskap och formella utbildningar.

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till samtliga akademiansvariga och sportchefer som ställde upp på våra intervjuer. Tack för era varma bemötanden och på ett ödmjukt samt professionellt sätt ställde upp för intervju, vilket gav en enorm hjälp och inspiration att genomföra vår kandidatuppsats. Utan eran hjälp hade vi inte kunnat uppnå vårt viktiga motiv för oss som författare; att erhålla tillträde till den här världen ger i sig ett unikt studietillfälle. Då det framkommer få studier inom ramen för forskning av tränarrekrutering i svensk elitförberedande fotboll. Förhoppningsvis kan denna studie även ge inspiration och ny kunskap för dem som aspirerar att jobba med fotboll på elitnivå. Vi vill även rikta ett stort tack till föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) för er transparens om eran verksamhet och föreningarnas rekryteringsprocess. Utan ert deltagande hade detta arbete inte varit möjligt. Till sist vill vi också tacka vår handledare, Karin Grahn vid Göteborgs Universitet för hjälpen under arbetets gång.

Göteborgs Universitet

Maj 2021

Antoine Meunier och Taha Nemaei

Arbetsuppgift	Procent utfört av Antoine/Taha
Planering av studie	50/50
Litteratursökning	50/50
Datainsamling	50/50
Analys	50/50
Skrivande	50/50
Layout	50/50

Innehållsförteckning

Introduktion	5
Syfte och frågeställningar	6
Bakgrund	6
<i>Svensk elitfotboll</i>	7
Svensk Elitfotboll (SEF).....	7
Elitfotboll dam (EFD).....	8
<i>Tränarens bakgrund</i>	8
<i>Ledarskap</i>	10
<i>Teoretisk referensram</i>	10
Rekrytering.....	10
Intern- och extern rekrytering.....	11
Rykte.....	12
Metod	12
Design.....	12
Urval.....	12
Datainsamling.....	13
Databearbetning och analys.....	14
Metodologiska överväganden.....	15
Resultat	16
<i>Internrekrytering</i>	16
Effektivitet.....	17
Signalvärden.....	18
Säkert val.....	19
<i>Tränarens bakgrund</i>	20
Mjuka värden.....	21
Social kompetens.....	21
Formella utbildningar.....	22
Fotbollskunskap.....	23
Diskussion	24
<i>Metoddiskussion</i>	24
Svagheter.....	26
Styrkor.....	26
Resultatdiskussion	27
<i>Internrekrytering</i>	27
<i>Tränarensbakgrund</i>	30
Slutsatser och implikationer	31
Referenser	33
Bilagor	35

Introduktion

Idag finns det en klar anknytning mellan den ökande professionaliseringen inom fotboll och stora satsningar på ungdomar. Detta grundar sig i sportsliga framgångar men såväl av avkastning genom försäljning av spelare till andra klubbar. Vilket kan antyda att på grund av professionaliseringen och ekonomiska intressen så har fotbollsakademier fått en allt större plats inom svensk elitförberedande fotboll. Med mer resurser för spelarutbildning så ges spelarna möjlighet att utbildas och skapa goda förutsättningar för nå föreningens representationslag.

För att föreningar ska kunna vara elitförberedande i sina utbildningar av fotbollsspelare så krävs det därför kompetenta och duktiga tränare som formar framtidens elitspelare. Historiskt har en tränare ansvarat för att förbättra idrottarens fysiska, tekniska och strategiska färdigheter (Jowett, 2005). För att det ska kunna ske behöver tränaren skapa en trygg miljö för utveckling, där förhållandet mellan idrottare och tränaren är grunden för detta. En stor kraft för att främja utvecklingen av idrottarens fysiska och psykologiska färdigheter är starkt kopplat till tränares förmåga att kunna skapa relation med deras idrottare, där tränaren är en central roll i spelarens utveckling (Jowett, 2005). Tränarens roll i spelarens utveckling har lett till att yrket tränare på elitförberedande nivå har professionaliserat. Dock är denna yrkesgrupp av tränare inom elitförberedande fotboll i Sverige idag väldigt liten och med heterogen bakgrund. De tränarna som oftast befinner sig inom denna yrkesgrupp har en liknande bakgrund, vilket grundar sig i att föreningarna har identifierat de främsta kandidaterna för rollen på liknande upphov (Fahlström, 1997). Tidigare forskning av Fahlström (1997) menar att tränare inom svensk elitförberedande idrott har blivit rekryterade till posten i form av en internrekrytering, istället för faktorer baserat på utbildning och akademiska meriter. Detta grundar sig i flera olika perspektiv, bland annat så påverkar influenser som media, politik och ekonomisk miljö en organisations rykte, vilket i sin tur påverkar vilka tränare som söker sig till en elitförberedande förening (Rindova, Williamson, Petkova & Sever, 2005). Denna studie utforskar och bidrar med ny kunskap just om dessa perspektiv, hur ser rekryteringsprocessen ut, vilka bakgrunder har tränaren och varför rekryteras tränaren utefter de premisserna. Att få en större insyn i rekryteringsprocess av ledare till elitförberedande akademier inom svensk elitförberedande fotboll är ett intressant och relevant ämne för att bredda kunskapen gällande processen för rekrytering. Till exempel kan denna forskning bidra med ny kunskap om hur svenska elitförberedande föreningar jobbar som dem göra och varför processen ser ut som den gör. Studien är inte minst till hjälp även för studenter på till exempel Sports Coaching programmet på Göteborgs Universitet, där det årligen finns ett större antal som aspirerar att jobba med fotboll i elitmiljö. Där denna forskning kan ge en indikator vilka kanaler och processer som krävs för att nå svensk elitfotbolls ”finrum”.

Det framkommer få tidigare studier och forskning om tränarnas bakgrund och rekrytering i elitklubbar, både i Sverige och internationellt. Hjälms (2014) bekräftar det i sin avhandling och menar på att en förklaring är att elitklubbarna är noga med sin integritet. Därav är syftet med studien att bidra med ny kunskap gällande rekryteringsprocessen och de kompetenskrav samt

utbildningskrav som krävs för rollen som en akademitränare. På så sätt kan studien minska gapet mellan dem som aspirerar att jobba med detta ur en professionell synvinkel och verkligheten i industrin.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra med ny kunskap inom fältet tränarrekrutering, specifikt hur rekryteringen av tränare sker till akademilagen i svensk elitförberedande fotboll, samt hur tränarens utbildning och bakgrund värderas i rekryteringen. Baserat på syftet har följande tre frågeställningar formulerats:

- Hur rekryteras ledare till de svenska fotbollsakademierna inom SEF/EFD klubbar?
- Vilka mönster finns det i rekryteringsprocessen?
- Vilka kompetenser och utbildning värdesätter föreningarna i rekryteringsprocessen samt finns det skillnader på rekrytering mellan flick och pojk akademier?

Bakgrund

En elitförberedande verksamhet i form av en akademi ställer idag ett oerhört stort kompetenskrav än den som gårdagens ideella folkrörelse krävde. För att kunna förstå tränarens kompetens och bakgrunder inom svensk elitfotbolls ungdomsverksamheter så analyserar denna studie rekryteringsprocessen och de kompetenskrav som ställs på tränaren. Det här avsnittet presenterar kort kommersialiseringens inverkan på elitföreningar och deras akademier, därefter kommer en mer utförlig beskrivning av svensk elitfotboll och dess ungdomsverksamhet, rekryteringsprocessen samt tränarens ledarskap.

Under de senaste åren har tävlingsidrotten och fotboll på elitnivå varit med om stora förändringar, idrotten har kommersialiserats och blivit en underhållningsbransch. Fotboll tillhör den idrott som har kommersialiserats mest i Sverige, med allt fler ekonomiska investeringar och större exponering. Vilket har lett till allt större resurser och ersättningar till ledare och spelare (Peterson, 2005). Den internationella standarden sätter press vilket leder till föreningarna ställer höga resultatkrav. Vilket Heinilä (1982) beskriver i sin totaliseringsteori, som kan hjälpa att förstå elitfotbollens utveckling. Totaliseringsteorin grundar sig i att kraven för att vinna successivt höjs, vilket även leder till bättre tävlingsresultat och konkurrens. Då räcker det inte bara att vinna eftersom en seger aldrig är nog, istället är det segrarens prestation som är en indikator för hur konkurrenterna ska träna för att nå revansch. Sociologen Heinilä (1982) beskriver det utifrån tre faktorer, tävlingsspiral, ökade värdet av framgång och totalisering av idrott. Det innebär att varje match som spelas betyder mer för både klubbarna och den finansiella situationen, då den kan förändras från ena match till den andra. Därmed utsätts utövarna såsom tränarna får allt större press och kompetenskraven höjs (Heinilä, 1982). Något som Fahlström (1997) menar på är en del av massmedias påtryckningar och de kommersiella krafterna. Till slut blir klubbarna beroende av de ekonomiska krafterna för att få verksamheten att fungera, vilket Peterson (2005) menar på är en del av den moderna elitklubben i Sverige, då svenska klubbar i regel beroende av att sälja spelare för att få verksamheten att gå ihop. Peterson (2005) menar även på att professionaliseringen av idrottens ledarskap är en förutsättning för idrottens

kommersialisering. Men belyser samtidigt den komplexitet som existerar med att producera spelare för export samtidigt som man ska ha ett hållbart långsiktigt idrottsperspektiv. I denna utveckling för att lyckas och nå de kapitalistiska framgångarna så påverkar dessa procedurer ungdomsverksamheten, bland annat ställs som tidigare nämnt ett högre krav på tränaren och dess utbildning.

Idrottens kommersialisering leder till att elitförberedande klubbar jobbar på ett annorlunda sätt en tidigare, Peterson (2003) menar på professionaliseringens framväxt inom svensk elitfotboll har medfört att verksamheter omvandlas till fabriker vars syfte är att producera spelare för generera en långsiktig inkomst och framtida investeringar. Där ledare, tränare och övriga anställda oftast är avlönade och besitter rätt kompetens. Detta sker genom ekonomiska resurser, då det uppstår en relation mellan professionalism och kommersialism, som verkar ända ner till framtagande av akademiverksamheter. Vilket leder till olika former av kravställande på en akademiverksamhet, detta utifrån behovet av att sälja spelare för att kunna få verksamheten att gå runt ekonomiskt (Peterson, 2005). Men även utifrån perspektiv av föreningens kommersiella image kan påverka framtida rekryteringar av tränare.

Svensk elitfotboll

Svenska fotbollsförbundet (SvFF) bildades år 1904 och har till uppgift att främja och administrera fotbollen i Sverige. Utöver detta representerar även SvFF svensk fotboll till den internationella organisationen FIFA (Fédération Internationale de Football Association), som är fotbollens världsorganisation. SvFF är även sammankopplade med en av FIFAs sex olika konfederationer (en i varje kontinent), SvFF är medlemmar i den europeiska konfederationen UEFA (Union of European Football Associations). Där även resterande europeiska länders fotbollsförbund är representerade (Svenska fotbollsförbundet, 2021). SvFF består därefter av alla fotbollsföreningar i Sverige.

Svensk Elitfotboll (SEF)

SEF är en intresseorganisation för alla föreningar i Allsvenskan och Superettan gällande fotboll för herrar och grundades 1928. SEFs uppdrag är att vara aktiv i utvecklingen av svensk elitfotboll på flera olika nivåer, bland annat sportsligt, ekonomiskt och kommersiellt. SEF har idag 32 fotbollsklubbar som medlemmar i sin organisation. SEF är bland annat aktiva i sina medlemsklubbar akademi och dess utveckling. Från starten 1992 riktades stödet till elitklubbarnas juniortränare. Men från 2010 är inriktningen klubbens verksamhet för spelare 8-19 år. Det övergripande målet med ungdomsverksamheten hos SEF klubbar är att skapa framtida elitspelare. Något som bygger på kompetenta och duktiga tränare som formar framtidens elitspelare (Svensk elitfotboll, 2021). Alla medlemsklubbar i SEF bedriver en ungdomsverksamhet, för de äldre spelarna benämns det ofta som en akademi, vilket är en ungdomssatsning för att få fram framgångsrika spelare. Klubbarnas fotbollsakademier sker ofta i samarbete med både skolor och förening (Sundström, 2006). För att kvalitetssäkra arbetet hos sina medlemsklubbar jobbar SEF även med en certifiering, där en stjärna är lägst och fem stjärnor är högst. Bland annat är ett av processmålen från certifieringen att kvalitetssäkra klubbarnas arbete med spelarutbildning i åldern 8-19 år. Ett annat processmålen är bland annat att säkerställa en god ledarorganisation, därav har SEF baserat ett grundkrav på

ledarutbildning för medlemsklubbarna för att nå poäng till sin certifiering (Svensk Elitfotboll, 2021). Ledarutbildningen utgår från Svenska Fotbollförbundets och UEFAs tränarutbildningar.

Lag	Grundkrav tränare	Kommentar
P19	UEFA B	UEFA Elite Youth, grundkrav för 4–5 stjärniga akademier
P17	UEFA B	UEFA Elite Youth, grundkrav för 4–5 stjärniga akademier
P16	UEFA B	UEFA A, grundkrav för 4–5 stjärniga akademier
P15-P14	SvFF A-Ungdom/UEFA B	
P13-P11	SvFF B-Ungdom	
P10-P08	C-Diplom	

Tabell 1. En kopia av SEF grundkrav gällande tränares utbildning för poäng till klubbens certifiering. Källa Svensk Elitfotboll (2021)

Elitfotboll dam (EFD)

Elitfotboll dam är likt SEF en svensk intresseorganisation som grundades 1978 och representerar de 26 elitfotbollsklubbarna i de två bästa divisionerna i SvFFs seriesystemet för kvinnor, det vill säga Damallsvenskan och Elitettan. EFDs uppdrag är att driva intressefrågor som kan hjälpa eller driva framåt svensk damelitfotboll. Likt SEF bedriver även EFD en certifieringsmodell för att kvalitetssäkra och mäta klubbarnas arbete i spelar- och ledarutbildning. EFDs certifieringsmodell bygger på 5 nivåer, där första nivån är lägst och den femte nivån är högst (Elitfotboll, 2021). I EFD certifieringsmodell så finns det även poäng för utbildade ungdomstränare, vilket mellan åren 2018 och 2019 ökade i 60% i antal enligt Elitfotboll dam (Elitfotboll dam, 2019). Ingen information fanns att hitta vid skrivande av studie på exakt vilka EFDs grundkrav är gällande tränares utbildningar för certifiering likt tabell 1.

Tränarens bakgrund

Ledarskap är komplex och en tränare behöver en del olika egenskaper för att kunna få sitt lag att prestera. Det är en rad olika pusselbitar som behöver sitta på plats och det krävs tid för att känna sig bekväm i den rollen. Effektiv coaching innebär användning av viktiga sociala färdigheter, personliga egenskaper och organisatorisk expertis (Konter, Loughhead & Beckmann, 2019). För att ta reda på hur processen av tränarrekruteringen ser ut till sin helhet, är det värdefullt att få en insikt av vad rollen som ledare faktiskt innebär och vilka färdigheter som värdesätts.

En egenskap som krävs för en tränare är förmågan att kunna bygga en stark social identitet hos varenda en av individerna i gruppen. Att skapa en "vi" känsla genom att visa empati och se hela individen och inte bara spelaren. En tränare behöver utveckla spelarens kompetens, självförtroende, karaktär och prestation. Dessa fyra är viktiga när man jobbar just med unga idrottare. Att vara tränare för ungdomar ställer krav på att tränaren gör det möjligt för individen att utföra ett hälsosamt idrottande. Tränarens förmåga att forma spelaren är något

som även reflekteras på individens personlighet, vilket blir något som spelaren tar med sig in i medborgerliga aktiviteter (Konter et al., 2019).

Cote & Gilbert (2009) förklarar att tränare behöver kunskap inom tre olika områden. Första är professionell kunskap som handlar om att helt enkelt kunna sporten man lär ut. Det kan vara saker som regler, tekniska och taktiska aspekter. Dessutom behöver en tränare hålla dess kunskaper uppdaterade och hela tiden vara påläst om ändringar som har skett. Andra området är interpersonell kunskap som handlar om förmågan att kunna hantera relationer med både spelare och personer runt omkring, såsom andra medlemmar inom tränarteamet. Sista området är intrapersonal kunskap som handlar om självmedvetandet och den filosofin som en ledare har, det vill säga förmågan att kunna reflektera om sin egen lärande.

Tränare lär sig på olika sätt och det finns massor med inlärningskällor för tränaren. Konter et al. (2019) hävdar att tränaren lär sig mest genom egen erfarenhet och interaktion med andra. Därför har en tränare oftast en assisterande eller dylikt i sitt team för att de ska ske ett kunskapsutbyte. Meckbach (2008) diskuterade i sin avhandling bland annat vad som motiverar människor att bli tränare, där litteraturen pekar på två former av motivation; att göra det för en egen skull och för att hjälpa andra. Bouchet & Lehe (2010) menar på att människor är villiga att jobba ideellt i grupper som delar samma intresse, bland annat för att stärka självförtroendet och känslan av att vara behövd. Därav är det viktigt att tränaren känner ett stöd från föreningen. Meckbach & Larsson (2012) menar på det finns flera former av stöd, till exempel kan regelbundna möten mellan nyrekryterade tränare och mer erfarna tränare vara viktig del för att motivera tränaren. Därför är det ytterst vanligt att tränaren börjar som assisterande tränare eller en liknande roll i tränarteamet för att kunna bygga erfarenhet.

I en rapport utförd av Riksidrottsförbundet (2006) så pekade det även på ett lågt antal kvinnor i tränarrollen inom elitidrott. Tränarpositioner vid elitidrott är den roll som har svårast att få kvinnlig besättning, ju högre rang desto färre kvinnor. Samma rapport pekade även på att lagbollsporterna hade en högre andel tränare oberoende kön (34%) vars högsta merit från eget idrottande var amatörnivå. Medans resten hade meriter från elitidrott, landskamper (21%) och OS/VM-nivå (25%). En annan avhandling från Hjälmsjö (2014) vars syfte var att analysera utbrändhet bland elittränare menade också på att majoriteten av tränare som tränade elitlag hade en liknande bakgrund, både vad gäller antalet år som tränare (14-17 år) och utbildningsnivå. Studien visade att dock flera gemensamma nämnare för tränarens bakgrund, samtliga tränare hade spelat fotboll själva, där hälften av deltagande i studien på en elitnivå. Detta tyder på att tränarens bakgrund i olika former såsom kön och tidigare erfarenhet som spelare påverkar rekryteringen.

I en annan forskningsrapport skriven av Eliasson (2020) med syftet att ta reda på normer som hindrar kvinnor att bli tränare, så pekade resultatet på flera faktorer. Bland annat menade resultatet i forskningsrapporten på att manliga tränarmiljöer och strukturer har en inverkan i vem som blir tränare. Något man menade på är en manlig ”tränarorm”, där män och pojkar som har makt att välja tränare väljer ofta män före kvinnor. Detta gör det lättare för män att få möjlighet att kliva fram och ta på sig en tränarroll men svårare för kvinnor (Eliasson, 2020). Resultatet pekade även på att till exempel processer av det kulturella lärandet påverkar, datainsamlingen i studien menade på att fostran och socialisation är grundläggande för vilka

hinder, problem eller utmaningar som skapas för en tränare om denna är kvinna, men också för vilka effekter de kan få (Eliasson, 2020). Till sist menade Eliasson (2020) på att samhällskulturen, traditioner och jämställdhet påverkade vilka som får jobb som tränare. Brist på jämställdhet i samhället, olika förväntningar på mäns och kvinnors ansvar inom yrkeslivet var en central faktor. Sammanfattningsvis tyder detta på att det inte bara är tränarens bakgrund i olika former såsom kön och tidigare erfarenhet som påverkar rekryteringen, utan även samhällsstrukturer och traditioner som finns i rekryteringsprocessen. Dessa strukturer ger därefter konsekvenser för vilka tränare som rekryteras.

Ledarskap

I en studie där syftet var att mäta tränarens effektivitet med hjälp av Coaching Competency Scale (CCS) kom Myers, Chase, Beauchamps & Jackson (2010) fram till fyra olika aspekter. Coaching competency definieras som idrottarens utvärderingar av tränarens förmåga att påverka idrottarens lärande och prestanda. De fyra olika variablerna var motivation, strategi, teknik och karaktärsbyggande. Motivation mäts genom idrottarens utvärdering av tränarens förmåga att påverka idrottarens psykologiska humör och färdigheter. Strategi definieras som idrottarens utvärderingar av tränarens förmåga att leda laget under tävling. Teknik definieras som idrottarens utvärderingar av tränarens instruktions förmågor. Karaktärsbyggande definieras som förmåga att påverka den personliga utvecklingen och den positiva inställningen till idrott hos sina idrottare. Dessa fyra olika variabler behövs för att en tränare ska påverka idrottarens lärande och prestanda. (Myers et al., 2010).

Studien kom fram till att spelarna tyckte att tränarna kunde motivera, genom att hjälpa de att upprätthålla förtroende för sin förmåga att prestera när de spelar dåligt. Strategiska färdigheter är till exempel att utföra effektiva strategiska beslut i pressade situationer under tävling. Tekniska färdigheter är till exempel att lära spelaren de komplexa tekniska färdigheterna i sin idrott under träning. Slutligen var karaktärsbyggande till exempel att effektivt införa en attityd av respekt för andra spelare. Denna studie kan hjälpa till att förstå vad som är viktigt i tränarens kompetens och de man värdesätter hos en tränare.

Teoretisk referensram

Rekrytering

För att närmare förstå hur rekrytering och dess process fungerar så har denna studie använt ”rekrytering” som en del av det teoretiska ramverket. Rekrytering kan ske genom olika processer, specifikt i denna studie så är processerna internrekrytering och extern rekrytering av intresse. Utöver detta har begreppet ”rykte” inom rekrytering använts som ett teoretiskt begrepp för att förstå vikten av föreningens rykte i valet och behållandet av de mest kvalificerade tränarna i akademierna.

Rekrytering som begrepp och teori är något som oftare används och hänvisas till inom företag och den ekonomiska världen. I och med att idrott har kommersialiserats blir rekrytering ett alltmer vanligt begrepp även inom idrott och elitfotboll. Då klubbar försörjer sig på att sälja spelare så behövs det alltmer och kompetens inom ledarstaben, därav är begreppet rekrytering en naturlig utveckling av den alltmer kommersialiserade idrotten. I en artikel av Heraty &

Morley (1998) som analyserar organisationsteori i praktik i Irland menar de på att en effektiv rekryteringsprocess kan reducera personalomsättningen samt att höja arbetsmoralen. Därav är det effektivt även som föreningen att minska personalomsättning och bygga långsiktigt ur ett ekonomiskt perspektiv, men även ur ett effektiviserings perspektiv. Ineffektiv rekrytering riskerar i sådana fall att bli kostsamma då kostnader kan öka samtidigt som fel person tillsätts med fel arbetsuppgifter (Heraty & Morley, 1998).

Det finns många olika typer av rekryteringsprocesser, de som analyseras framför allt i denna studie är interna och externa processer. Dock finns det även en informell process som bör tas i beaktning. I en annan studie av Carroll, Marilyn, Marchington, Earnshaw & Taylor (1999) vars syfte var att analysera rekryteringsprocessen i småföretag menade de på att det är vanligt med informella processer. Ett litet företag består enligt Tillväxtverket (2021) av 0-49 anställda vilket representerar i jämförelse de svenska akademierna, då antalet anställda tränare inom de svenska akademier inom SEF eller EFD är under kategorin för ett småföretag. Carrolls et al. (1999) artikel visar att i ett litet företag så framgår ofta egna beprövade metoder, där företagen själva menar på att det är tillförlitliga metoder. Vilket visar ett samband mellan informella metoder och småföretag, men något som även skulle kunna appliceras på svenska elitförberedande fotbollsakademier. En nackdel som uppstår med informella metoder är enligt Carroll et al. (1999) att lämpliga kandidater inte blir använda till sin maxkapacitet och lätt blir förbisedda. En annan nackdel är att rekryteringsprocessen vid informella processer lätt grundar sig i ett ekonomiskt perspektiv, eftersom den informella processen är mer kostnadseffektiv då det krävs mer tid av de anställda att genomföra en formell process (Carroll et al., 1999).

Intern- och extern rekrytering

Genom processen intern rekrytering så menar man på att man tillsätter en ledig roll för att ge sin befintliga personal en möjlighet att befordras och utvecklas (Heraty & Morley, 1998). Den befintliga personal blir motiverad och känner sig behövd, samtidigt som man belönar ett bra arbete. Enligt Heraty & Morley (1998) är det avsevärt mer ekonomiskt att företaget rekryterar internt, samt att personalen som rekryteras internt blir mer lojal mot sin arbetsgivare och tenderar att stanna längre, eftersom kunskapen redan finns om företaget och den specifika rollen. I ett fotbollssammanhang kan det hjälpas att förstås som exempelvis när en tränare rekryteras från rollen huvudtränare i verksamheten pojkar 15 år till verksamheten pojkar 17 år.

Extern rekrytering grundar sig i att identifiera potentiella kandidater för en vakant roll externt, det vill säga utifrån den befintliga organisationen (Heraty & Morley, 1998). I ett fotbollssammanhang kan det vara att tränaren för verksamhetens pojkar 15 år har flyttats upp till verksamheten pojkar 17 år, vilket gör att det nu finns en ledig roll i pojkar 15 år. För att tillsätta den rollen så letar föreningen efter potentiella kandidater externt, utanför organisationen. Vilket ofta är mer kostsamt och ställer större krav på verksamhetens värden och kompetens hos potentiella kandidater (Heraty & Morley, 1998).

Rykte

Organisationens rykte kan även påverka rekryteringsprocessen. Rindova et al. (2005) menar att ens organisations rykte påverkas av information från sociala influenser som media, politik, ekonomisk miljö och tredje parts intressenter. Det finns två dimensioner av organisatoriskt rykte: den upplevda kvaliteten på en organisations produkt och framträdandet av en organisation. Rindova et al. (2005) förklarar att den upplevda kvaliteten på en produkt är igenkännbar, urskiljbar och ”önskad” av kunderna eller medlemmarna internt och externt. Därav är det viktigt att kvaliteten på en producerad produkt intresserar kunderna och har ett värde som får organisationen att upprätthålla ett positivt rykte i förhållande till andra företag. Inom ramen för denna forskning så är produkten fotbollsspelaren som produceras eller utvecklas på organisationens förmåga att utbilda fotbollsspelaren på elitnivå. Det innebär att organisationens rykte även påverkar ansökningarna och intresset av att vara anställd i föreningen, det kan påverka tidigare kompetens, erfarenhet och utbildning. Vilket gör att föreningen möjligtvis har ett mindre kvalificerat urval att utgå efter, eller vice versa.

Metod

I metodavsnittet presenteras studiens design och urvalsprocess. Detta tillsammans med beskrivning kring analysmetoder och metodologiska överväganden inkluderat de etiska dilemman.

Design

Studiens design är en kvalitativ intervjustudie där en semistrukturerad intervjumetod användes som datainsamlingsmetod. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes på så sätt att respondenten beskrev processen så utförligt som möjligt. Därför var det viktigt att skapa möjlighet till att vidareutveckla svaren från respondenterna samt att kunna följa upp respondenternas svar. Detta för att komma närmare rekryteringsprocessen och dess olika infallsvinklar. En fördel med denna metod är även att respondenten har möjlighet att ställa frågor om det finns något som behöver klargöras. Dock menar Kristensson (2014) att vid en semistrukturerad intervju bör man vara försiktig med hantering av information samt frågornas utformning, detta då det finns utrymme för missförstånd hos forskaren och respondenten. Frågeställningarna var designade utifrån en induktiv ansats, där frågeställningarna ställdes för att utforska respondentens erfarenheter och upplevelser. Istället för att utgå från en deduktiv ansats, vilket grundar sig i en teori eller ett antagande som sedan testas genom att samla in data. (Kristensson, 2014). Frågeställningarna designades i två teman, vilket var “rekryteringsprocessen” och “tränarens bakgrund”. Därefter följde subfrågor till dessa teman konstruerade i en semistrukturerad form. Detta var viktigt bland annat för att kunna svara på frågeställningen och studiens syfte. Tillvägagångssättet inrättades för att underlätta den kvalitativa innehållsanalysen.

Urval

Eftersom forskningstemat tidigt endast inkluderade fotbollsföreningar som bedriver elitförberedande verksamhet samt är medlem i organisationen SEF eller EFD så avgränsade det sökningen för potentiella klubbar. SEF representerar 32 klubbar från ligorna Allsvenskan

och Superettan medans EFD representerar 26 klubbar i Damallsvenska och Elitettan. Enligt Denscombe (2018) bygger ett välbetänkt urval på att informationen samlas in efter relevans för studiens syfte. Därefter handplockades respondenter efter deras kunskap eller erfarenhet inom området.

Inkluderingskriteriet i urvalet var att fotbollsföreningen är medlem i SEF, EFD eller båda organisationerna. Totalt kontaktades det 15 klubbar i Sverige, klubbarna valdes efter deras geografiska områden för att forskningsstudien skulle få berikas av olika fotbollsföreningar med olika socioekonomiska förutsättningar och kulturella normer. Klubbarna var en kombination mellan ett bekvämlighetsurval och snöbollsurval (Kristensson, 2014). Snöbollsurval är enligt Kristensson (2014) när forskaren tillfrågar en person som sedan därefter rekommenderar ytterligare personer, vilket rekommenderas när man försöker komma åt en mindre grupp människor. Vilket skedde till viss del i detta fall då vi tillfrågade SEF om personer som är lämpade för vår forskning. I studien valdes det även ut potentiella kandidater utifrån bekvämlighet. Forskarna diskuterade tillsammans med SEF ut föreningar som skulle kontaktas, detta för att undvika att få för lika fotbollsföreningar.

Det tillämpades ett strategiskt urval, vilket innebär att personer väljs efter vissa variabler som till exempel kön, ålder, inkomst och yrke (Kristensson, 2014). För att tillämpa ett strategiskt urval så söktes personer i fotbollsföreningar som ansvarar för rekryteringen av akademitränare i sin förening, det vill säga efter yrke. Ansvariga för rekryteringen av akademitränare var akademiansvarig eller sportchef. För att finna akademiansvarig så valdes personen ut via de respektive föreningarnas hemsidor. De kontaktades via mejl med en inbjudan att delta i studien, tillsammans med ett bifogat informationsblad och en samtyckesblankett. Totalt genomfördes det sju semistrukturerade intervjuer. Det genomfördes även en pilotintervju, vilket ledde till att några frågor justerades. Detta för att skapa bättre förutsättningar till resterande intervjuer. Därefter genomfördes sex individuella intervjuer. Pilotintervjun gick inte som önskat och inkluderades därför inte i dataanalysen.

Båda forskarna var aktiva i insamlingsprocessen samt tog kontakt tillsammans med kontaktpersonerna för akademierna. Alla mailutskick hade likadant innehåll med samma information. Perioden för att samla in data varade i två veckor, där ett genomfattande arbete genomfördes med att komma i kontakt med akademiansvariga eller sportchefer, samt boka datum, skicka digital kallelse och genomföra intervju.

Datainsamling

Intervjuerna genomfördes via det digitala mötesverktyget Zoom. Vilket var ett lämpligt sätt att genomföra intervjuer med respondenterna från olika geografiska områden, men även för att möta den rådande pandemi och dess rekommendationer vid intervjuens tid av genomförande. Intervjuerna spelades in med Zooms funktion att spela in, som även är anpassat för att samla in ljud och bild. Detta skapade goda förutsättningar att höra korrekt vad respondenten sade. Eftersom det hade förberetts en intervjuguide samt en pilotintervju så tillämpades guiden och frågorna var strukturerade efter syftet och gav öppna följdfrågor vid behov. Vid pilotintervjun gavs det möjlighet att testa om frågorna är tillräckligt bra och ger svar på de forskningsfrågeställningar som studien har (Kristensson, 2014). Pilotintervjun gav

en större insikt i vad som behövde korrigeras i frågeställningen, vilket korrigerades till näst kommande intervjuer.

Intervjuguiden (bilaga 1) innehöll studiens syfte och var temainriktad efter ämnet, guiden gav även försäkring att inga frågor glömdes bort. Inga anteckningar eller dylikt genomfördes under intervjun, utan ett fullt fokus från forskarna var på respondenten. Alla intervjuer var cirka 30 minuter långa och skedde digitalt vid olika tidpunkter på dagen. Trots oro över nätverksproblem från några av parterna som kunde ha påverkat kvalitén av den insamlade datan, kunde intervjuerna genomföras utan problem. Nielsen & Granskär (2017) menar på att en intervjustudie ställer stora krav på den som intervjuar, då hen måste vara kunnig samt genomföra ett bra socialt samspel mellan sig själv och respondenten. Detta genomfördes på ett bra sätt och frågorna strävade hela tiden efter att ge så uttömmande svar som möjligt.

Databearbetning och analys

Bearbetningen av den insamlade datan från intervjuerna skedde med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys, vilket enligt Kristensson (2014) är en vanlig metod som används för att granska texter. Inledningsvis transkriberades intervjuerna som var inspelade, i och med att frågeställningarna var designade efter en induktiv ansats vilket betydde att innehållsanalysen inte behöver utgå från en tidigare teori, utan att innehållsanalysen fokuserar på att hitta likheter, skillnader och mönster. Nielsen & Granskär (2017) menar att en innehållsanalys beskriver de skillnader och likheter från intervjuerna i form av de teman man har fått fram, men även att tolkningen ur innehållsanalysen kan vara manifest eller latent. Kristensson (2014) menar på att ett manifest innehåll fokuserar på att hitta likheter och skillnader, medan ett latent innehåll fokuserar på att hitta betydelsen eller det som finns under ytan. I detta fall var innehållsanalysen av ett mer manifest typ, med en lätt kombination av latent tolkning desto längre analysen genomfördes.

Varje intervju transkriberades och totalt blev det cirka 2,5 sidor per intervju, som därefter analyserades. Därefter genomfördes det flera olika steg för att bryta ner innehållsanalysen, inledningsvis kodades och kategoriserades det transkriberade materialet utifrån det första temat ur frågeställningen "rekryteringsprocessen". Detta för att tydliggöra rekryteringsprocessen av akademitränare och dess mönster från de olika transkriberade intervjuerna. Redan vid kodningen syntes det tydliga gemensamma nämnare för vad som är viktigt vid rekryteringsprocessen och dess funktion. Därefter genomfördes en ny kodning utifrån det andra temat "tränarens bakgrund", där den kvalitativa innehållsanalysen kunde hjälpa att analysera de olika underkategorier som kom fram när det gällde bakgrunder och kompetenser. Processen vid genomförandet av den kvalitativa innehållsanalysen följde Kristensson (2014) sex stegs modell för att genomföra en korrekt analysprocess. Steg ett grundas i att läsa igenom samtliga intervjuer när de är transkriberade, detta oberoende från sin forskarkollega. Detta för att därefter kunna diskutera och analysera gemensamt innehållet objektivt. I steg två analyserades de meningsbärande enheterna som är relevanta till studiens syfte. I tredje steget skedde det som tidigare har nämnts som kodning, vilket innebär att texten kondenseras och sammanfattar de delar ur texten som är relevanta. I fjärde steget genomfördes en manifest analys, där alla koder lästes igenom för att söka efter mönster, likheter och skillnader. I det femte steget lästes kategorierna, koderna och texterna, detta med syftet att kunna identifiera om något saknas eller har missats, men även för att kunna skapa

underteman. Till sist i steg sex så lästes alla kategorier och underkategorier för att kunna sammanfatta detta i resultatet i form av tema eller dylikt.

Meningsbärande Enhet	Kod	Subkategori	Kategori
Vi ser gärna att man har varit i föreningen i några år innan man kommer upp till en äldre årskull. Sen tar vi självklart in tränare utifrån, men vi har väldigt lite rekrytering utifrån.	Internrekrytering	Gärna att man har varit i föreningen i några år	Säkert val
Men mycket för oss handlar om dem mjuka värdena, vad är det för person som driver det här laget. Det är lätt att det blir en elitmiljö väldigt fort och fokuserar snabbt på matcher, vinster och fokus på resultat	Tränarens kompetens och bakgrund	Tränaren ska besitta mjuka värden och förstå syftet med verksamheten	Mjuka värden
Utbildning går först, däremot är det viktigt med en fotbollsbakgrund för att veta vad du ger dig in i. Jag skulle säga, utbildning först och fotbollsbakgrunder sekundär, men det ena utesluter inte det andra	Tränarens kompetens och bakgrund	Tränaren behöver en utbildning, därefter fotbollsbakgrund	Formella utbildningar

Tabell 2. Ett exempel på kodning av den kvalitativa innehållsanalysen i studien.

De sex respondenterna som har fullföljt sin intervju ges beteckningen F1-F6. Varav respondent F1 representerar EFD endast och F2 representerar både SEF och EFD. Respondent F3-F6 representerar SEF.

Metodologiska överväganden

Forskningen utgick från de fyra grundläggande etiska överväganden enligt Vetenskapsrådet (2002). *Informationskravet* grundar sig i att de berörda ska vara informerade om den aktuella forskningens syfte. *Samtyckeskravet* utgår från att deltagaren har rätt att bestämma över sin medverkan i studien. *Konfidentialitetskravet* innebär att deltagarens uppgifter ska behandlas så konfidentiellt som möjligt. I detta fall gäller det även organisation, för att inte namnge föreningar eller organisationer som deltar i våran studie. Samt *Nyttjandekravet* som innebär att forskningen i denna studie endast får användas i syftet att forska (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagarna blev tydligt informerade om de etiska övervägandena i tillfrågan (bilaga 2). I inbjudan stod det bland annat syftet med studien och hur intervjun skulle genomföras, det vill säga digitalt genom Zoom och att de skulle bli inspelade. Bland annat stod det i informationsblanketten att det garanterades konfidentialitet genom att inte använda deltagarens namn, förening eller annan information som leder tillbaka till deltagaren eller arbetsgivaren. Det stod även att den insamlade datan från deltagaren kommer att användas i forskningssyfte. Samt att inga obehöriga kommer att få ta del av den insamlade datan och att när uppsatsen är klar, godkänd och publiceras kommer data och personuppgifter (namn, kontaktuppgifter etc) att raderas. Intervjupersonerna gav sitt samtycke till hur intervjun skulle genomföras och hur insamling av data skulle hanteras samt deras konfidentialitet genom att skriva under en medgivandeblankett. Eftersom allt genomfördes digitalt så kunde deltagarna

ge sitt medgivande genom att skriva ut medgivandebblanketten, skriva under och mejla tillbaka medgivandebblankett. Somliga skrev även under medgivandebblanketten genom digitalt signerad kopia.

Resultat

Analysen av intervjuerna och respondenternas erfarenheter samt upplevelser resulterade i två övergripande teman; internrekrytering och tränares bakgrund, som även motsvarar de frågeställningar som studien bygger på. Båda teman utgår från alla sex respondenter som inkluderades till den insamlade datan. I temat rekrytering har de funnits tre underteman som mönster, dessa är; effektivitet, signalvärden och säkert val. Medans i temat ledarens bakgrund har det identifierats fyra underteman; mjuka värden, social kompetens, formella utbildningar och fotbollskunskap.

Internrekrytering

Datansamlingen visade att rekrytering av tränare sker framför allt på grund av byte av ledning eller att en tjänst öppnar upp sig internt. Resultatet pekar även på att val av metod till rekrytering oftast är internt eller via informella processer. Vilket illustreras av respondenterna:

“[...] jag tror det är rätt så vanligt med rekrytering att när en ny ledning kommer in. Då det ställs frågor om hur huruvida man håller nivån samt hur man ställer sig till den nya ledningens filosofi. När en ny ledning kommer in oavsett vilka det är så blir de naturligt med en ny rekrytering. De andra som är ganska vanligt att tjänster försvinner, det vill säga att ett skolsamarbete försvinner eller går ut. (Respondent F5).

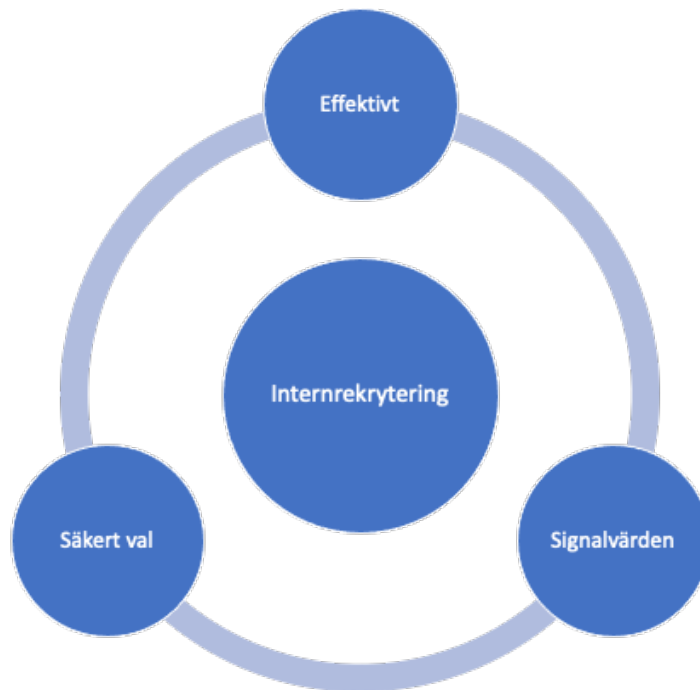
“Vi försöker rekrytera så mycket som möjligt internt från breddsidan då en tränare går vidare uppåt i verksamheten. Det är ytterst få tränare som inte har varit i breddverksamheten tidigare” (Respondent F4).

“Vi har väldigt lite rekrytering utifrån till föreningen som huvudtränare, utan då är det så att vi ger chansen till en tränare i de yngre verksamheterna. Vi jobbar mycket mer med internrekrytering och vi söker inte tränare utifrån eller på det sättet” (Respondent F1).

Respondenterna menar att det oftast är de assisterande tränarna som har störst omsättning. Detta beror dock på olika ekonomiska perspektiv. Respondenterna menar även att orsaken till denna förflyttning är på grund av internrekrytering. Respondent F5 berättar:

“Posten som har störst omsättning är assisterande tränare, detta då det kan vara helt ideella eller lågt arvoderade. Men för huvudtränaren sker det oftast störst rekryteringen, det kan bero på olika saker, dels att det kan vara förflyttning internt, exempelvis att A-laget tar en tränare från eller att man lyfter en P9 tränare till ett P15 lag.”

Tre faktorer har identifierats som viktiga roller i hur föreningarna valde internrekrytering som den mest frekventa metoden för rekrytering, dessa var effektivitet, signalvärden och säkert val. De presenteras nedan i tre underteman då det fanns ett starkt inslag och ett uppreparande mönster.



Figur 1. En sammanställning av faktorer som påverkar valet av internrekrytering, som även är underteman.

Effektivitet

I denna kategori presenteras respondenternas uppfattning om effektivitet när det gällde internrekrytering. Alla respondenter nämner internrekrytering som en tydlig faktor när de svarade på frågor som berörde val av metod. Enligt datan motiverade respondenterna valet av metod med att internrekrytering var mest effektiv. Respondenterna menade att det tar lång tid att leta tränare externt, samt att det kräver mycket arbete och kräver stor uppföljning. Men de menar även på att internrekrytering är effektivt i form av de resurser man har lagt ner såsom internutbildningar, dialoger och personliga relationer återanvänds och blir effektiviserade. Respondenterna i sin arbetsroll som akademichef eller sportchef menar på att de inte alltid hinner rekrytera utifrån, då man måste prioritera sitt arbete. Att hitta interna lösningar är en typ av effektivisering. Respondent F3 berättar:

“Det är någonstans en avvägning vilka arbetsuppgifter man prioriterar. Det kan vara väldigt tidskrävande att jaga ledare eller headhunta ledare.

“[...] det finns andra uppgifter i rollen som är viktiga, det är dessutom mer effektivt då det finns personer som söker sig till oss och vill vara här. Vilket ofta är scenariot med befintliga tränare i klubben.”

Respondenterna uppskattar att de kan lägga tiden på att jobba med utbildning och dialog som investeras i framtida tränare. Respondenterna betonar att det är viktigt att jobba med de ledare som föreningen har utifrån perspektivet att det kräver mindre resurser sen, samtidigt som du formar och utvecklar individerna. Respondent F1 menar på att startsträckan blir kortare och att ett mindre omfattande arbete behövs göras med att lära individen föreningens arbetssätt, spelarutbildning och policy.

“Personen vet hur föreningen fungerar och vet hur vi ser på fotboll, som inte behöver lika lång startsträcka som en tränare rekryterad utifrån.” (Respondent F1)

Respondent F2 förstärker:

“Då blir det enklare för oss att säga så här till den som är tränare för det här X lag att vi vill att han ska vara kvar ett år till. Så vi skriver längre avtal och försöker jobba med dem som vi har för att vi vill utveckla våra egna ledare.“

Signalvärden

I denna kategori har betydelsen av signalvärden sorterats ut från föreningen gentemot det befintliga tränarna. Signalvärde som motivering till internrekrytering innehåller två viktiga faktorer; hur motiverar föreningen sina anställda samtidigt som de effektiviserar klubbens arbete. Respondenterna beskrev detta som ett signalvärde från klubben. Respondenterna är medvetna om att genom användning av internrekrytering motiverar föreningens befintliga tränare, samtidigt som det ges möjlighet för karriärutveckling. Respondent F2 beskriver som följande:

“Dels är det ett signalvärde som är viktigt för oss, att vi tittar på dem ledare som finns i organisationen. Att det finns en möjlighet för karriärutveckling.”

Respondent F6 stärker det ovan och menar att det är viktigt att ledarna är kvar så länge som möjligt och beskriver det som följande:

“Vi har försökt att låta de ledarna som är kvar i verksamheten fortsätta så länge dem känner att dem vill och som vi känner att kan tillföra något. På så sätt är de motiverade att arbeta för klubben“

Respondent F4 förstärker detta och diskuterar:

“Du kan inte komma från en utbildning och bli huvudtränare i P17. Utan du kanske måste börja som P13 tränare och visa framfötterna och vara arvoderad. Därefter vara assisterande i P17 om du har rätt utbildning, 8 av 10 hos oss har varit på bredsida tidigare innan dem har rekryterats till akademien. Det är viktigt för alla tränare att veta att de har gått samma väg och de signaler vi skickar ut.”

Signalvärden är sammanfattningsvis något som belyser vikten av att jobba och lära känna föreningen innan chansen ges till karriärutveckling. Extern rekrytering ger ett förminskat hopp till nuvarande anställda vilket medför en besvikelse hos befintliga tränare. Signalvärden var även av intresse för rekryteringen av tränare på flicksidan, dock visade datan att det ofta var svårare att få tränare som har varit på pojkssidan att kliva över till flicksidan, trots att det kunde ge positiva signalvärden. Respondent F1 sammanfattade processen och menade att det grundar sig i den världsuppfattning nuvarande tränare har samt de normer som finns att man måste träna killar/herrar för att vara framgångsrik.

Säkert val

Med säkert val som kategori menade respondenterna på att välja en tränare internt är tryggt, de kan försäkra sig om tränarens kompetenser, utbildning och lojalitet. Respondenterna återkommer frekvent till att det är viktigt att tränarna i föreningen följer föreningens arbetssätt. Detta speglade även arbetssättet hos respondenter som representerade EFD föreningar. Ett sätt att garantera ett säkert val är att välja befintliga tränare som redan är inkörda i föreningens system. Respondent F3 illustrerar det som följande:

“Kommer det en tränare utifrån har vi ingen koll på utifrån hur personen funkar, vi kan ta reda på referenser, prata med andra klubbar och ha långa möten. Men det betyder inte per automatik att man får en bra match med den person, då han måste funka bra i den här miljön, med andra personer, med ledningen och med spelare.”

Respondent F5 utvecklar:

“Men däremot har man haft personen i vår miljö så vet man redan det, en assisterande tränare som visar framfötterna eller en huvudtränare för ett yngre lag, då vet vi vad man får. Det är alltid att föredra, samt då tränarna alltid känner till vår utbildningsplan samt hur vi ska spela fotboll. Vilket man självklart inte gör om du kommer externt, då är det ett år man tappar bort lite.”

För att skapa ett tryggt val har somliga föreningar även utvecklat en kravprofil på tränare. F6 beskriver betydelsen av att tränaren passar in i deras ledord:

“Tränaren måste funka med våra ledord, vilket är lättare att tillgodose om tränaren har arbetat här tidigare.”

Något som även respondent F5 beskriver mer djupgående:

“Vi har en kravprofil på tränare som säger vad vi tycker är en optimal tränare. Där har vi de fyra målen som tränaren bör uppnå, personlighet man har som tränare, vilken fotbollsfilosofi man har som tränare, ens instruktörsskap och ledarskapet hur man är utanför plan. Exempelvis hur man är med spelarna. Därefter har vi skapat tre ledord utefter varje mål. Sedan försöker vi koppla ihop en profil utefter den kravbild vi har, det kan man faktiskt även göra med tränare från andra klubbar. Men då måste vi mer utgå från referenser och vad andra säger. Vilket inte är ett lika säkert val.”

Somliga respondenterna menade till och med att om man inte klarar att bedriva sitt ledarskap i linje med föreningen har man inget där att göra. Respondent F4 beskriver

“Är det så att de inte kan följa vår väg så får vi gå skilda vägar och ta in någon annan.”

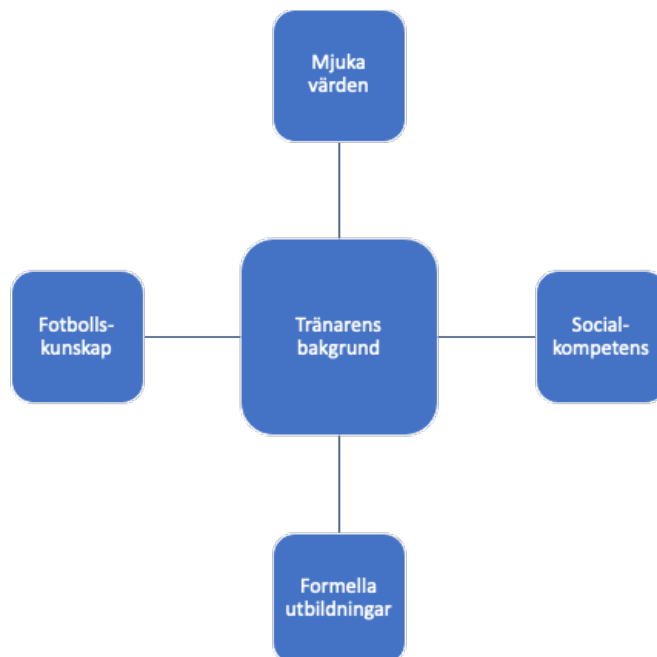
Vilket även var en orsak att arbeta med människor som redan kände till verksamheten. Respondent F4 utvecklande igen och menade att detta även gäller seniorverksamheten och beskriver det så här:

“Bygger tränaren sina egna ramar och inte gör som vi säger att man ska göra då får vi gå skilda vägar. Ska vi rekrytera en A-lagstränare, då måste tränare stå bakom föreningens filosofi. Det är alltid klubben som styr fotbollsfilosofin.”

Sammanfattningsvis visar resultatet att det är viktigt att genomföra ett säkert val, något som internrekrytering och informella processer kan bidra med. Vilket hjälper föreningarna att de rekryterar rätt typ av människor till rätt typ av roll, samt att respondenterna hinner förbereda andra funktioner på plats för att stödja tränarna. Data belyser inga skillnader av detta gällande SEF och EFD, däremot menade respondenten från EFD att det inte alltid var lika säkert att få ett säkert val då urvalet var betydligt mindre (respondent F1).

Tränarens bakgrund

Den insamlade datan visade att det var flera gemensamma teman som påverkade valet av tränare. Tränarens bakgrund kunde påverkas av flera saker, oftast var tränarens bakgrund dynamisk och ställde krav på flera perspektiv hos tränaren i rekryteringsprocessen. Vilket beskrivs kort av respondent F1 “Kompetenta tränare behöver en gedigen bakgrund och rätt värderingar.” Sammanfattningsvis kategoriseras datainsamlingen i följande teman:



Figur 2. En sammanställning av faktorer som är viktigt gällande tränarens bakgrund, som även är underteman.

Mjuka värden

Gemensamt för respondenterna var betydelsen av mjuka värden hos tränaren vid rekrytering. Datasamlingen visade att vikten av att vara en bra människa och skapa en trygg miljö för spelarna är något klubbar värdesätter hos en tränare. Insamlingen visade inga tydliga skillnader mellan respondenter från SEF och EFD, utan det var gemensamma nämnare att tränaren kunde visa förtroende, goda relationer och öppenhet. Detta kategoriseras som mjuka värden.

Som exempel på detta nämner respondent F6 att:

“Man överskattar övningar och tror att det är övningar som gör spelarna bättre. Men det är måendet i truppen som gör att spelarna utvecklas. Du ska vara bra människa, det är det som är viktigt för mig.”

Ett annat exempel på mjuka värden från respondent F3 som förklarade det som följande:

“ En viktig del är att när man rekryterar internt är vi värdesätter att man jobbar med människor och att personen funkar bra i grupp. Att man kan se bortom sitt eget lag, bortom vinna och förlora och tänka på lång sikt. Att inte behöva ha spelare för att mitt lag ska vinna matcher, att individens utveckling ska gå före.”

Datasamlingen pekar på att en tränare bör ha en bakgrund där tränaren uppfyller egenskaperna som krävs för att kunna bygga en stark social identitet i gruppen och hos individerna. Att skapa en “vi” känsla genom att visa empati och se hela individen samt inte bara som spelare. Detta gäller inte endast mellan tränare och spelare, men även mellan tränare och förening, samt mellan de olika verksamheterna internt i föreningen.

Respondent F4 identifierar det som följande:

“Men sedan måste man ha respekt för varandra och kunna funka bra i mellan de olika lagen. Funkar inte det, och bygger sina egna ramar och inte gör som vi säger att man ska göra då får vi gå skilda vägar. “

Respondent F1 påpekar även detta och diskuterar som följande:

“Men mycket för oss handlar om dem mjuka värdena, vad är det för person som driver det här laget. Det är lätt att det blir en elitmiljö väldigt fort och fokuserar snabbt på matcher, vinster och fokus på resultat”.

Social kompetens

Kommunikation och sättet man förmedlade budskapet genom hur man talade var något respondenterna tog upp. Det kunde handla om hur man betar sig mot spelare, personen som finns i ledarteamet eller runt omkring laget. Även viljan att samarbeta med andra. Det har kategoriserats som den sociala kompetensen i tränarens bakgrund.

Som exempel på social kompetens identifierar respondent F4:

“Sedan är den sociala kompetensen viktigt, man måste klicka sinsemellan de olika verksamheterna, sedan kan man ha meningsskiljaktigheter.”

Kopplat till social kompetens nämner respondent F6:

“Jag värdesätter förmågan att kunna kommunicera och ha en bra attityd mot spelarna.”

Vidare nämner respondent F1:

“Därav pratar vi om att vi ska ha ledare som är väldigt självsäkra. Ledare som ska kunna klara av föräldrar, klarar av att prata om utbildning hela tiden”.

Respondent F2 bygger på detta och beskriver det som följande:

“Att ha rätt syn på människor om man tittar mer på personliga egenskaper, empatiskt ledarskap, coachande förhållningssätt, vilja samarbeta med andra människor”.

Den sociala kompetensen ansågs inte bara vara viktig för rekryteringen, utan även att tränaren kunde behärska intervjun som föreningen håller under rekryteringsprocessen. Vilket antydde att det personliga intrycket från den som rekryterar även är betydelsefullt. Den sociala kompetensen var gemensamt för alla respondenter och speglar en del av tränarens bakgrund i rekryteringsprocessen för både EFD och SEF representanter.

Formella utbildningar

Formella utbildningar togs upp gemensamt av alla respondenter som en meriterande egenskap att ha som tränare, men kanske inget som skulle vara helt avgörande för att bli anställd som tränare eller inte. Angående detta nämner respondenterna bland annat att en formell utbildning från SvFF är högst relevant och värdesättande. De formella utbildningarna från SvFF ger licens och behörighet för en viss utbildning samt möjlighet till att träna olika nivåer av lag. Datainsamlingen pekade även på att de formella utbildningarna kunde anpassas efter nivå och ålder, respondent F1 beskriver det som följande:

“Självklart ska du ha en fotbollskunskap, en relevant utbildning för rätt ålder, det vill säga om du har C-Diplom, B-Diplom, A-Ungdom osv. “

Respondent F2 beskriver ur ett liknande perspektiv, men menar istället att tränaren har olika status för olika åldersgrupper. I denna status så inkluderas tränarens utbildning. Respondent F2 identifierar det så här:

“I deras CV så värdesätter vi både den formella utbildningen, alltså vilka utbildningssteg man har gått. Det är inte avgörande på något sätt. Vi har en idé om vad vill att våran 13 års tränare respektive 17 års tränare ska ha för status. Sen har vi själva internutbildningar och vi skickar även våra tränare på utbildningar som dem får genomföra och vi står för kostnaden.”

Datansamlingen visar att utbildningen kontinuerligt är viktigt, inte bara utifrån status och meriterande egenskaper, men även utifrån perspektivet att det kan ge föreningen status samt öka möjligheten till certifierings poäng hos SEF eller EFD. Respondent F4 går till och med så långt att de tränare som har genomfört UEFA Pro befinner sig i en krets av elittränare. Vilket är viktigt för föreningens samt tränarens status. Respondent F4 förklarar det som följande:

“Först och främst måste tränaren ha en utbildning. Helst ska du ha gått UEFA B, har du gått den kan du gå UEFA A under året du är här. Du skall även försöka göra Pro om möjligt. Det är mycket enklare om de är de, då vet vi att dem är “uppdaterade, då dem går fortbildningar och är i kretsen av elittränare. En pro tränare kan bli kallad till landslagssamlingar, eller få hänga med assisterande tränare i ett ungdomslandslag.”

Vidare diskuterade även respondenterna skillnader mellan SEF och EFD gällande formella utbildningar, respondent F2 delade med sig av sina erfarenheter som aktiv i båda verksamheterna kopplade till SEF och EFD. Respondenten menade på att det är samma utbildningskrav i klubben för verksamheterna, samt att både intresseorganisationerna sätter krav på utbildning för få poäng till certifieringen. Men identifierade problemet och menade på att det finns ett mindre utbud på högre utbildade tränare som vill vara en del av dam verksamheten och som konsekvens blir lägre utbildade tränare, respondent F2 specificerar:

“[...] problematiken är att det finns ett mindre utbud på tränare med till exempel UEFA A som vill vara tränare på flickakademin, vilket leder till att man ibland får acceptera en lägre utbildad tränare såvida tränaren delar föreningens värderingar”

Fotbollskunskap

Fotbollskunskap lyfts gemensamt av några respondenter och är underkategori som framkom i analysen. Det skiljer sig från just formella utbildningar, exempelvis nämner respondent F1 att:

“ Utbildning går först, däremot är det viktigt med en fotbolls bakgrund för att veta vad du ger dig in i. Jag skulle säga, utbildning först och fotbolls bakgrunder sekundär, men det ena utesluter inte det andra.”

Respondent F2 pratade också om fotbollskunskap och valde att namnge det mer som fotbolls bakgrund. Respondenten beskriver det som följande:

“Generellt behöver man en fotbolls bakgrund för att vara aktuell i en rekryteringsprocess. Oavsett om det är internt eller externt. Det är osannolikt att man skulle kasta sig på någon som känns hur lovande som helst i sina beteende och vilka värden man leder varje dag, men som bara har gjort det i 1 år.”

Datansamlingen pekar på att fotbollskompetens blir nästan som en synonym för fotbolls bakgrund. Fotbollskompetens handlar helt enkelt om att tränaren har varit antingen aktiv eller hållit på med sporten på ett eller annat sätt. Vilket visade sig vara oundvikligt om man ska vara tränare i en akademi. För att göra det ännu tydligare identifierar respondent F3 att:

“Någon form av fotbolls erfarenhet är viktigt, att man har varit en grupp som ledare eller spelare tidigare. Återigen, du kan komma in ideellt och lära dig efterhand. Men det beror på vilken roll. Men om du ska vara tränare och ha en dialog med spelare om fotbolls utbildning måste du ha en viss fotbollskunskap”.

Resultatet oberoende på förening kopplat till SEF eller EFD visade att fotbollskunskap som tidigare erfarenhet var viktig, dock så diskuterade somliga respondenter att fotbollskunskap kan fås vid utbildning som föreningen betalar. Däremot fanns det en problematik med det då

verksamheten ställer stundtals för höga krav. Respondent F6 identifierar problemet som följande:

“Fotbollskunskap är inte generellt viktigt, men man kan säga att det är mer viktigt om vi ska rekrytera till P19. Ska vi rekrytera någon till P19 så krävs det att dem har den kvaliteten och kunskapen. Att hitta någon som har den erfarenheterna är jättesvårt och framför allt i vår stad. Vi har ju inte särskilt många att välja mellan som har den erfarenheten. Eftersom det är det enda laget som har krav på sig att vinna och prestera så krävs det andra egenskaper. Men pratar vi om andra lagen så handlar mer om egen vilja att utveckla sitt ledarskap. Då behöver man inte fotbollskunskaper vad det gäller som spelare.”

Sammanfattningsvis visar resultatet att tränarens bakgrund är en central del i rekryteringen och att om inte tränaren besitter några eller alla dessa underkategorier i bakgrunden så kan det komma att påverka rekryteringen. Den insamlade datan uppmärksammar även en skillnad på tränarens bakgrund mellan de tränare som är verksamma i en förening kopplad till SEF och EFD. Tränarna kopplade till en förening i EFD har oftast en lägre formell utbildning än de tränare som är verksamma inom SEF (Respondent F2). Resultat visade även att fotbollskunskap, social kompetens och mjuka värden var av oerhörd stor vikt för att passa in i rekryteringsprofilen.

Diskussion

Detta avsnitt består inledningsvis av en metoddiskussion som diskuterar valet av metod samt studiens svagheter och styrkor, men även tveksamheter och dylikt som kan ha påverkat resultatet. Därefter presenteras det viktigaste resultatet i koppling till den teoretiska referensramen, men även diskuteras det mot syfte och frågeställning.

Metoddiskussion

Valet av kvalitativ ansats visade sig vara lämpligt i den aktuella studien då syftet var att bidra med ny kunskap inom fältet tränarekrytering och utforska hur rekryteringen av tränare sker till akademilagen i svensk elitförberedande fotboll. Vilket var ytterst lämpligt eftersom datainsamlingsmetoden kunde hjälpa att beskriva processen av rekrytering så utförligt som möjligt. Samtidigt gav det möjligheter för att vidareutveckla och förklara rekryteringen på djupet. Kristensson (2014) beskriver detta som en stark fördel med en kvalitativ ansats, då Kristensson menar på att man lättare kan studera fenomen och dess likheter samt skillnader. Men även respondenternas erfarenheter, upplevelser och uppfattningar, därav passar rådande studie bra. Det bör även tas i beaktning att de teman som framkommit i resultatet utgår från författarens tolkningar och åsikter om vad som har varit mest relevant. En annan central aspekt i metoden var även att skapa en relation mellan författare och respondent, detta för att skapa ett förtroendeingivande klimat under intervjun så att respondenten kände sig bekväm med temat och sammanhanget. Vilket inte hade varit möjligt vid en kvantitativ ansats.

Författarnas mål i urvalet var att ett jämnt fördelat urval av deltagare som representerar klubbar i intresseorganisationen EFD och SEF. Till följd av den infrastruktur i som ligger i grund hos majoriteten av klubbar i EFD var det häpnadsväckande svårt att komma i kontakt med dessa klubbar. Det var bland annat svårt att finna vem som var ansvarig för rekrytering

hos EFD föreningarna. Därav på grund av tidsbrist och en högre svarsfrekvens av föreningar från SEF så fick studien inget större urval av klubbar från EFD. Dock kan de tas i beaktning att SEF är en större och äldre intresseorganisation än vad EFD är vilket också påverkar infrastrukturen jämförelsevis mellan de två intresseorganisationerna. Vilket kan ha påverkat resultatet och möjligheterna att jämföra SEF och EFD.

Författarna strävade efter att genomföra så många intervjuer som möjligt inom den angivna tidsramen. Alla som tillfrågades att delta i studien tackade ja och det underlättade processen i arbetet. Samtidigt tror vi inte att ifall någon av klubbarna hade valt att avstå så skulle det inte ha påverkat resultatet, detta på grund av att vi fick så likvärdiga svar från alla klubbar. Zoom gjorde det möjligt att nå respondenter över hela Sverige. Författarna ansåg att kvaliteten på det digitala verktyget var alldeles utmärkt för genomförande av intervjuer, vilket även gjorde att respondenten kunde befinna sig på en trygg plats, såsom hemma i sitt hushåll eller på sin arbetsplats. Som förväntat efter pilotintervjun gick de semistrukturerade intervjuerna väldigt bra, och visade sig vara en framgångsrik metod. Alla intervjuer genomfördes på cirka 30 minuter, med en röd tråd i hela intervjun. Intervjuerna hade en god atmosfär och betonades av nyfikenhet och hängivenhet från respondenterna. Vilket kunde utläsas av lite småsnack efter intervjuens genomförande. Dock går det inte att reproducera eller generalisera respondenternas upplevelser, utan detta är det som tolkades från författarna.

Författarna hade även begränsad erfarenhet av att utföra en studie av en kvalitativ ansats. Därav så lästes relevant litteratur innan studiens gång för få en förståelse för dess process och tillvägagångssätt. Genomförandet av intervjuerna var likaså även något nytt för författarna, och behärskades med hjälp av litteratur samt handledare. Intervjuguiden (bilaga 1) föreslogs att genomföra utifrån Kristensson (2014) och valdes därefter som metod för att framföra en god intervju där respondenterna kände en röd tråd. Den framtog först internt av författarna med reviderades med hjälp handledare. Utöver detta genomfördes även en pilotintervju med en potentiell respondent, tyvärr ansågs pilotintervjun inte leverera den kvaliteten som önskats i form av utveckling i svar till frågorna. Därav valde författarna att revidera intervjuguiden på ett sätt där frågorna ställdes ur ett mer utforskande sätt. Ett pilottest är även enligt Kristensson (2014) ett säkert sätt att stärka mätsäkerheten.

Under hela studiens gång har författarna arbetat efter en god forskningssed enligt Vetenskapsrådet (2017), vilket innebär bland annat att studien har utgått från de fyra etiska principerna vid insamling av data, som sedan godkändes av samtliga deltagare. Vilket ökar studiens trovärdighet och giltighet. Inledningsvis under intervjun så förklarades studiens syfte igen och deltagarens åtaganden för att försäkra att hen har blivit informerad samt tagit del av studiens syfte.

För att öka överförbarheten så hade frågorna i intervjuguiden designats på så sätt att respondenterna skulle kunna på ett utvecklat och detaljerat sätt beskriva processen, detta i syfte att nå en teoretisk mättnad. Dock hade ett större urval och mer jämlikt fördelat antal föreningar som representerar SEF och EFD ökat överförbarheten av studien. Giltigheten har förstärkts bland annat genom att använda en intervjuguide, som garanterar att liknande frågor ställs till alla respondenter och att intervjuerna ger svar på frågeställningarna. Detta påverkar resultatets stabilitet över tid enligt Kristensson (2014). För att öka pålitligheten har författarna försökt vara transparenta med tillvägagångssättet och beskrivit alla faser i processen.

Svagheter

En svaghet efter analys gällande valet av metod är att vi bara får ett perspektiv på det område vi har studerat. Till exempel har vi inte analyserat eller frågat hur tränarna som har blivit rekryterade till klubben har uppfattat rekryteringen. Vilket även gör att vi inte heller har undersökt om respondenternas information överensstämmer med tränarnas upplevelse av rekryteringen. Därav bör man ta med i beaktning att resultatet endast utgår från datainsamling och de intervjuerna. Ur ett annat perspektiv var detta också ett medvetet val, detta då det inte fanns tid att genomföra en större typ av studie.

Resultatet som är presenterat är endast den datainsamling som framkom från intervjuerna. Processen gick till genom en kvalitativ innehållsanalys där vi sammanställde intervjuerna i enhet och därefter kategoriserade dem. En svaghet i detta är ibland att det förekommer samma citat i mer än en kategori. Vilket dock även visar på att tränarens bakgrund påverkar rekryteringsprocessen. Det finns även en risk att författarna kan ha påverkat respondenternas formuleringar i olika slag när intervjuerna har genomförts, men denna svaghet anses av författarna ha behandlats med hjälp av en intervjuguide, som snarare är en styrka då den kvalitetssäkrar överförbarheten.

En annan svaghet är att vi utgår från att respondenterna talar sanning, detta då vi inte har kritiskt granskat våra källor. Dock har vi varit kritiskt reflekterande i våra intervjuer. Vilket innebär att studiens överförbarhet minskas, skulle studien genomföras igen så kan det inte garanteras att resultatet skulle se likadant ut. Till sist finner vi även en svaghet i avsaknad av teoretisk modell i denna studie, då det inte finns så mycket forskning och modeller inom rekrytering av tränare till professionella idrottsverksamheter. Därav har bakgrunden och den teoretiska referensramen behövt anpassas utifrån de rekryteringsprocesser som sker i företagsmarknaden snarare än idrottsmarknaden. Dock kan man finna likheter mellan de professionella idrottsklubbar och företag då idrotten blir alltmer och mer kommersialiserad.

Styrkor

För att minska risken för egna tolkningar så diskuterades allt i arbetet tillsammans mellan de två författarna. Vilket också gör att studien uppnår en viss grad av tillförlitlighet då studiens datainsamling alltid har analyserats och tolkats utifrån två personer. Enligt Kristensson (2014) ökar det chansen att innehållet inte färgas av en enskild person. Sedan är författarnas egna roller i idrotten viktig, författarna som själva är aktivt anställda i föreningslivet har lagt en grund för att skapa en bra och väl utvecklad intervjuguide. Men även lagt en grund för diskussioner och en utökad förståelse för studien. Vilket är en ytterligare styrka i studien då det bidrog med ett samspel i tolkningar av respondentens beskrivning av processen gällande rekrytering.

Resultatdiskussion

Internrekrytering

Syftet med studien är att bidra med ny kunskap inom fältet tränarrekrutering, detta specifikt hur rekryteringen av tränare sker till akademilagen i svensk elitförberedande fotboll, samt hur tränarens utbildning och bakgrund värderas i rekryteringen. Resultatet visar att en större del av respondenterna beskriver rekryteringsprocessen som interna eller informella processer i olika former. Motivering till varför rekryteringsprocessen till mesta del oftast sker genom interna eller informella processer grundade sig mycket ur tränarens bakgrund och de egenskaper akademiansvariga eller sportchefer söker i dem potentiella kandidater.

Efter att ha analyserat resultatet så pekar data på att den viktigaste processen är internrekrytering samt informella processer. Motiveringen till detta grundade sig ur flera perspektiv, bland annat visade sig signalvärden och effektivitet vara två avgörande faktorer i valet av process, vilket också speglar de teoretiska ramverket. Där till exempel artikeln av Heraty & Morley (1998) menade på en effektiv rekryteringsprocess kan reducera personalomsättningen samt att höja arbetsmoralen. Vilket speglar detta fall då de signalvärden som föreningen vill förmedla i syfte av att erbjuda en karriärsklättring internt inom föreningen, vilket även höjer arbetsmoralen enligt respondenterna. Men även att det reducerar personalomsättningen, vilket speglar den bild av effektivitet föreningarna strävar efter. Detta då det tidigare inte har funnits en traditionell rekryteringsprocess av tränare inom svensk elitförberedande fotboll så hinner sällan akademiansvariga genomföra en större typ av extern rekrytering. Resultatet visar hur effektivt det är som förening att bygga långsiktigt, då mjuka värden blir en avgörande faktor. Detta gynnar både klubben utifrån perspektivet att det ser bra ut, samt som de motiverar anställda. Det skulle även kunna argumenteras att en annan typ av rekrytering utifrån den struktur föreningarna har gällande rekrytering skulle riskera att bli kostsam och ineffektiv. Då belastningen ökar för akademiansvariga samtidigt som fel person kanske tillsätts på fel arbetsuppgifter. Detta bekräftas av respondent F3 när hen menade på att de är en avvägning av vilka arbetsuppgifter man prioriterar, respondenten utvecklar sedan att det kan vara väldigt tidskrävande att jaga ledare eller "headhunta" tränare.

En förening med ett akademilag är jämförbart med ett mindre företag. Tidigare forskning på mindre företag visar ett samband mellan informella samt interna processer och småföretag. På samma sätt som man potentiellt kan missa kandidater i en rekrytering till ett mindre företag så tolkar vi våra data med hjälp av Carrols et al. (1999) studie som att denna risk även skulle kunna föreligga i en förening som har akademilag. Den största delen av respondenterna beskrev processen i liknande form. Dock menar Carroll et al. (1999) på att det finns nackdelar i denna process, exempelvis att lämpliga kandidater inte blir använda till sin maxkapacitet. En annan nackdel är att rekryteringsprocessen grundar sig ur ett ekonomiskt perspektiv, eller som i detta fall utifrån ett effektiviserings perspektiv. Vilket kan diskuteras som att man missar potentiella lämpliga kandidater endast på grund av att man inte har tid eller de ekonomiska resurserna att genomföra någon annan process. Resultatet visar på att det är mer effektivt att använda personer som man kan garantera att de vill vara i föreningen, då föreningen inte behöver leta externt. Vilket leder till mindre arbete för akademiansvariga, som gör att hen kan prioritera andra uppgifter som är viktiga.

Resultatet visade att tränarrekrutering hos SEF och EFD föreningar ser olika ut beroende på klubbens ekonomiska resurser och tillgänglighet av tränare. Klubbar som befinner sig i större städer har fler tränare att välja mellan och har friare ”händer”. Klubbar i mindre städer blir mer eller mindre tvungna att ta det dem får och hoppas på att personen passar in i deras arbetsätt.

Signalvärden är viktigt ur perspektivet för tränarens motivation och inläring. Resultatet och diskussion har pekat på att betydelsen av signalvärden utifrån klubbens perspektiv. Då det gynnar föreningen i och med att de får motiverade tränare som kan arbeta efter klubbens filosofi och värderingar. Men likaså gynnar en intern rekryteringsprocess tränarens motivation. Meckbach et al. (2008) tidigare studie pekar på två former av motivation i ledarskapet, att göra det för egen skull och för att hjälpa andra. Om tränaren vet att hen kan klättra kommer det att påverka tränarens egen motivation. Vilket därmed speglar betydelsen av signalvärden från klubben. Bouchet & Lehe (2010) menar på att människor är till och med villiga att jobba ideellt i grupper som delar samma intresse. Med denna kunskap rekryterar akademiansvariga ofta till dem yngre lagen i början med liten arvodering. Något som resultatet visar är vanligt då posten assisterande tränare har störst omsättning, men även är den post som är helt ideell eller med lågt arvoderade. På så sätt genomförs en effektiv och ekonomisk hållbar investering i ledare som sedan formas till att bli föreningens framtida tränare.

En förutsättning för att tränaren ska jobba lågt arvoderat och ideellt är att föreningen eller organisationen har ett rykte som kan locka tränare att börja sin ideella tränarkarriär. Något Rindova et al. (2005) även bekräftar, då författarna menar på att klubbens rykte även påverkar vilka tränare som söker sig dit. Organisationen behöver upprätthålla ett positivt rykte i förhållande till andra klubbar. Föreningens förmåga att utbilda fotbollsspelare på elitnivå är central i ansökningarna och intresset av vara anställd av föreningen. Somliga respondenter menade att så är fallet för dem. En större förening i en större stad har lättare att attrahera tränare och även kvalificerade tränare, även ideellt eller med mindre arvoderingar, medan det är svårare i en mindre stad. Detta gör att akademiansvariga även behöver upprätthålla någon typ av positivt rykte för att även kunna skapa en struktur där tränarna är beredda att jobba ideellt eller lågt arvoderat. Vilket är fallet hos somliga SEF eller EFD klubbar.

Detta perspektiv skulle även kunna appliceras på skillnaderna mellan SEF och EFD föreningar. Respondenterna som representerade EFD menade på att urvalet ofta var betydligt lägre på kvalificerade tränare med rätt formell utbildning. Detta grundade sig i att det är mindre attraktivt att vara tränare bland annat i EFD, vilket är något som behöver ändras. Utgår man från Rindova et al. (2005) behövs det göras ett omfattande arbete i organisationens rykte som helhet för att kunna påverka omsättningen av mer kvalificerade tränare till EFD.

Gemensamt för alla respondenter var även belysning av att det är ett säkert val med interna processer. Detta då man kunde tillgodose att tränare har rätt utbildning och att tränaren följer klubbens arbetsätt. Men trots detta var det många som argumenterade för att utbildning var mindre relevant och att det handlade om mjuka värden minst lika mycket som formella utbildningar med licens och behörigheter. Särskilt de föreningarna med en tydlig filosofi och kravprofiler på hur en tränare ska se ut. Somliga respondenter menar att det kan räcka med

mjuka värden, men att klubben därefter erbjuder formella utbildningar, i sådana fall måste tränaren visa framfötterna och vilja det själv.

Flera respondenter återkommer till att den största omsättning av tränare oftast sker hos assisterande tränare i dem yngre åldrarna. Därefter blir tränaren internrekryterad uppåt i akademien efter de mjuka värdena och personens formella utbildningar. En intern process är rimlig i detta fall om man ska utgå från hur en tränare lär sig. Konter et al. (2019) menar att tränaren lär sig mest genom egen erfarenhet och interaktion med andra. Vilket är ett ypperligt tillfälle att få hos den befintliga klubben, där föreningen kan utbilda och utveckla tränaren i sin egen famn. Resultatet visar att den interna processen även är relevant till tränarens lärande, då personen sedan tidigare har utvecklats utifrån föreningens arbetsplan. Meckbach & Larsson (2012) menar att former av stöd så som regelbundna möten mellan nyrekryterade tränare och mer erfarna tränare är en viktig del för att kunna motivera. Därav är det ytterst vanligt att tränaren börjar som assisterande tränare eller en liknande roll i tränarteamet för att kunna bygga erfarenhet, något som enligt respondenterna är vanligt i akademierna.

Vidare visar resultatet från temat internrekrytering att denna studie pekar på vikten av att akademiansvarig känner till föreningens uppsatta mål och tillsammans med ledning kan motivera anställda att fortsätta jobba. Vilket leder på sikt till ökad motivation hos föreningens tränare och en potentiell större framgång för föreningen. Genom att klubben tror på sina anställda så känner sig även tränaren kompetent när den blir internrekryterad till en högre post, vilket pekar på betydelsen av att känna sig kompetent för att öka den inre motivationen. Om man utgår från Carroll et al. (1999) där infrastrukturen för dessa klubbar är jämförbar med ett litet företag så finns det samband mellan en akademiverksamhet och interna samt informella processer. Det bör tas i beaktning att om infrastrukturen fanns för extern rekrytering enligt Heraty & Morleys (1998) modell där man identifierar potentiella kandidater externt snarare än att kolla internt till en vakant roll, skulle möjligtvis den inre motivationen minska hos föreningens anställda. Däremot skulle klubbens potentiella kandidater av kvalificerade tränare eventuellt kunna öka.

Vidare visar datainsamlingen framför allt på den strukturella skillnaden i vem som rekryterar, anmärkningsvärt var att det endast var män som sitter på rollen av rekrytering för tränare. Vilket kopplas till Eliassons (2020) rapport, där män och pojkar som har makt att välja tränare väljer ofta män före kvinnor. Som exempel i denna studie, där det endast var män som sitter på roller där rekrytering sker i datainsamlingen vilket också potentiellt påverkar antalet kvinnliga tränare inom yrket, då manliga tränare miljöer, strukturer och traditioner påverkar vem som rekryteras (Eliasson, 2020). Datainsamlingen visade framför allt även en brist av utbud på utbildade tränare och kvalificerade tränare när klubbar inom EFD söker tränare, vilket leder till att dessa klubbar får nöja sig med mindre kvalificerade tränare. Detta utifrån antaganden enligt respondenterna att statusen som tränare inom flicksidan är lägre än på pojsidan. Vilket är likt det Eliasson (2020) ännu en gång beskrev i sin rapport, då forskningen pekade på att processer av det kulturella lärandet påverkar. Det vill säga socialisation och traditioner har en central roll i detta, skulle traditionen ändras och kvinnlig fotboll ha en högre status än manlig fotboll skulle med största sannolikhet även urvalet av kvalificerade tränare på flicksidan öka. Vilket skulle leda till att EFDs verksamheter får likvärdiga förutsättningar för sina spelare att uppnå verksamhetens syfte.

Tränarens bakgrund

Studiens syfte var även att undersöka vilka kompetenser eller utbildningar som värdesätts hos en tränare i en rekrytering. För att undersöka djupare på tränarskap relaterat till det teoretiska ramverket så visade resultatet flera liknelser med tidigare forskning, vilket gör att flera intressanta sambands kan dras. Många respondenter lyfte vikten av att kunna se hela människan och skapa en trygg miljö för spelarna. Datainsamlingen visade inga tydliga skillnader mellan respondenter från SEF och EFD, utan det var av gemensam betydelse att tränaren kunde visa förtroende, goda relationer och öppenhet. Dessutom var det viktigt att en tränare har socialt kompetent. Det kan handla om hur tränaren betar sig mot spelare eller individer i ledarteamet. Formella utbildningar togs upp av nästan alla respondenter som meriterande för en tränare, men inget som skulle är helt avgörande för en anställning. Resultatet visade att mjuka värden värdesätts ibland högre än formella utbildningar, dock blir formella utbildningar och egna erfarenheter från fotboll på elitnivå viktigare ju äldre spelarna blir. Tränaren behöver däremot vara mer av en pedagog ju yngre spelare hen tränar, utan någon formell utbildning eller specifik spelarbakgrund. Detsamma gällde för en akademisk utbildning, där det sällan var en avgörande faktor, men ansågs vara meriterande. SEF och EFD har däremot möjlighet att påverka hur tränarens bakgrund kan se ut utifrån deras certifieringsmodell. Hypotetiskt innebär det att dem som intresseorganisation skulle kunna ställa krav på en vetenskaplig utbildning, vilket skulle resultera att föreningarna behöver anpassa.

Kopplat till tidigare forskning om vilka kompetenser som är viktiga för en tränare så kan man se tydliga likheter med resultat och den tidigare forskningen inom tränarens kompetens. Cote & Gilbert (2009) förklarar att tränaren behöver kunskap inom tre olika områden. Första är professionell kunskap som handlar om att kunna idrotten man lär ut, det kan vara saker som regler, tekniska och taktiska aspekter. Dessutom behöver en tränare hålla dess kunskaper uppdaterade och hela tiden vara påläst om ändringar som har skett. Kopplat till resultatet blir detta formella utbildningar och fotbollskunskap. Att kunna sporten fotboll är helt enkelt viktigt för en tränare och det värdesätts enligt respondenterna i en rekrytering. Tränaren är uppdaterad genom formella utbildningar, vilket enligt respondenterna även erbjuds internt av somliga föreningar.

Andra området är interpersonell kunskap (Cote & Gilbert, 2009) som handlar om förmågan att kunna hantera relationer med både spelare och personer runt omkring. Kopplat till studiens resultat blir detta de mjuka värden och social kompetens. Att vara en bra människa och kunna hantera relationer är oerhört avgörande för att kunna skapa en trygg miljö. Enligt respondenterna har tränaren ett ansvar att vara en bra instruktör och utbilda hela individen och inte bara fotbollsspelaren.

Sista området är intrapersonal kunskap (Cote & Gilbert, 2009) som handlar om självmedvetandet och den filosofin som en ledare har. Förmågan att kunna reflektera om sitt eget lärande. Detta är något som ingen av respondenterna lyfter fram i intervjuerna, vilket kan tyda på att klubbarna behöver bli bättre på att ge feedback till tränarna. Det ska nämnas att en av klubbarna som intervjuades hade en form av mentorskap för tränarna där de fick feedback på sitt beteende efter varje match. Gemensamt för majoriteten av respondenterna är att

föreningarna behöver jobba mer på mentorskap för tränare inom svensk elitförberedande fotboll. För att ha en fungerande internrekrytering och utveckla ledaren internt så kan resultatet argumentera för att det skulle gynna tränarens utveckling med interpersonell kunskap.

Det finns även liknelser mellan vilka kompetenser som värdesätts hos en tränare och Coaching Competency Scale (Myers et al., 2010). I en studie där syftet var att mäta tränarens effektivitet med hjälp av Coaching Competency Scale (CCS) kom man fram till fyra olika aspekter. Kopplat till vår studie så har vi gjort ett par tolkningar i jämförelse med de olika variablerna utifrån CCS. En tränare kan utöka spelarnas motivation genom att prioritera de mjuka värdena, alltså att försöka se hela människan och skapa en trygg miljö som tillåter en spelare att misslyckas. En tränare som har en social kompetens vet hur hen ska vägleda en spelare samt kan tillgodose individers olikheter. De strategiska beslut tränaren kan ta utgår från de formella utbildningar och tränarens egna fotbollskunskaper. Tränaren lär även ut tekniska färdigheter genom att veta vad varje spelare behöver behärska, som i sin tur kopplas till fotbollskunskap. Karaktärsbyggande går också in i kategorin mjuka värden och social kompetens, det vill säga att behandla spelare med respekt och vara en förebild.

Slutsatser och implikationer

Slutsatsen som studien visar utifrån vårt resultat att tränare rekryteras via interna processer i svenska fotbollsakademier och att de rekryteras på basis av både social kompetens och mjuka värden, där formella utbildningar är centralt. Behovet av rekrytering sker framför allt på grund av en tjänst öppnar upp sig internt eller byte av ledning. Vi kom också fram till att rekrytering oftast sker med hjälp kontakter eller referenser. Vilket betyder att i fotbollstränare branschen krävs det ett brett kontaktnät. Resultat visar även att tränarens bakgrund är en central av rekryteringen.

Resultatet visar ingen skillnad på processen av rekrytering av tränare för EFD föreningar jämfört med SEF föreningar. Däremot fanns det en skillnad av tränarens meriter, då EFD föreningarna ofta har lägre kvalificerade tränare i form av utbildning och tidigare erfarenhet, vilket grundade sig på urvalet och den struktur som finns runtomkring EFD. En slutsats som kan dras är att det inte handlar om EFD och kvinnlig elitfotboll i sig som gör att de har ett sämre urval, utan det är fotbollens oförmåga att höja statusen hos EFDs föreningar som gör att kvinnor inte har lika kvalificerade tränare.

Denna studie ger ingen indikation av vad som är rätt eller fel samt hur man bör göra i framtiden, däremot kan resultatet bistå i utvecklingen av rekryteringsprocessen samt hjälpa till framtidens akademitränare.

Studien är av intresse för det idrottsvetenskapliga området, då tränarens bakgrund och dess utveckling har bearbetats. Resultatet av denna avhandling skulle kunna generaliseras, men eftersom forskningsgapet är stort i tränarerekrytering inom svensk elitförberedande fotboll måste mer forskning göras innan någon generalisering skulle vara lämplig. För fortsatt forskning inom tränarens bakgrund så skulle det behövas göras en större omfattande studie i det aktuella temat. Eftersom vi ser att internrekrytering är en frekvent metod. Till exempel

skulle man kunna forska om hur tränarna uppfattar rekrytering samt utvecklingen av tränarens bakgrund och kompetenser i framtiden elitförberedande fotboll. Därav uppmanar författarna till vidare forskning inom tränarrekrutering i svensk elitförberedande fotboll.

Referenser

- Bouchet, A. & Lehe, A. (2010). Volunteer Coaches in Youth Sports Organizations: Their Values, Motivations & How to Recruit, & Retain, *The Journal of Youth Sports*, 5 (1): 21-24.
- Carroll, Marilyn., M, Marchington., J, Earnshaw., and S, Taylor. "Recruitment in small firms: processes, methods and problems." *Employee Relations*, Vol. 21, No. 3 (1999)
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
- Denscombe, M., & Larson, P. (2018). *Forskningshandboken : För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*(Fjärde upplagan ed.).
- Eliasson, I. (2020). Normer som hindrar kvinnor att bli tränare i idrott : en sociokulturell analys av innebandykulturen. Hämtad från Umeå universitet website: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-169182>
- Elitfotboll Dam. (2019). Hämtad 2021-05-06 från <https://www.efd.se/aik-rankas-hogst-i-2019-ars-certifiering/>
- Fahlström, P.G. (1997). *Who becomes a coach in swedish ice hockey*.
- Heinilä, K. (1982). The totalisation process in international sport. Toward a theory of the totaliation of competition inlevel sport.
- Heraty, Noreen., and M, Morley. "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland." *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 9 (1998)
- Hjälms, S. (2014). Utbrändhet och återhämtning bland elitfotbollstränare (PhD dissertation, Örebro universitet). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-33835>
- Höglund-Nielsen, B., & Granskär, M. (2017). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (Tredje upplagan ed.).
- Konter, E., Beckmann, J., & Loughhead, T.M. (Eds.). (2019). *Football Psychology: From Theory to Practice* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315268248>
- Kristensson, J. (2014). *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap* (1. utg. ed.).
- Lundvall, Suzanne, Meckbach, Jane, & Wahlberg, Johan. (2008). Lärandets form och innehåll: Lärare och elevers uppfattning om lärande och kompetens inom ämnet idrott och hälsa, SIH 2001 till SIH 2007. *Svensk Idrottsforskning*, 17(4), 17-22.

Meckbach, J., & Larsson, L. (2012). Stödande miljöer för unga ledare - vilka är de och för vem? : En studie av satsningar på rekrytering av unga ledare inom Idrottslyftets ram. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-20426>

Myers, Nicholas D., Chase, Melissa A., Beauchamp, Mark R., & Jackson, Ben. (2010). Athletes' perceptions of Coaching Competency Scale II-High School Teams. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 477-494.

Peterson, T. (2005). Idrottens professionaliserings- och kommersialiseringsprocesser. Malmö: Malmö University Electronic Publishing.

Peterson, T. (2003). Idrott mellan folkrörelse och kommersialism. *Svensk Idrottsforskning*, (2), 60–64. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-3022>

Riksidrottsförbundet (2006). Utvärdering av Riksidrottsförbundets jämställdhetsarbete mellan åren 2005-2010. Hämtad 2021-05-07 från https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/forskning-fou/jamstallldhet/fou2011_1-utvardering-av-riksidrottsforbundets-jamstallldhetsarbete-2005-2010.pdf?w=900&h=900

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management, Journal*, 48, 1 033–1050.

Svensk Elitfotboll. (2021). Hämtad 2021-05-06 från <https://www.svenskelitfotboll.se/om-sef/>

Svensk Fotbollsförbundet. (2021). Hämtad 2021-05-06 från <https://svff.svenskfotboll.se/om-svff/historik/>

Tillväxtverket. (2021). *Basfakta om företag*, Hämtad 2021-05-06 från <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Elanders Gotab.

Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The psychologist*, 18(7), 412-415.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuguide

Syftet är att kartlägga hur rekryteringen av tränare sker till akademilagen i svensk elitfotboll, samt hur tränarens utbildning och bakgrund värderas i rekryteringen. Detta genom att utforska hur tränare rekryteringen till akademilag går till enligt representanter för olika fotbollsakademier. Samma område tas upp vid flera tillfällen under intervjuerna för att belysa olika aspekter av det studerade området.

Intervjuerna delas upp i två teman, med därefter subfrågor för att förstå respektive tema, detta för att kunna svara på studiens frågeställningar.

Inledning:

1. Vi berättar om vårt syfte med studien.

Öppningsfrågor - riktad till sportchef/akademiansvarig:

1. Kan du berätta om dig själv och din roll i klubben?
2. Kan du berätta lite om klubben och dess fotbollsakademi?

Tema 1: Rekryteringsprocessen (OBS! Finns det både flick/pojk, berätta för respektive flick/pojk)

1. Vilka olika tränarpositioner brukar ni vanligtvis rekrytera till?
2. Kan du ge exempel på hur X (tränar position) brukar se ut?
3. Om ni ska rekrytera X (tränarposition), på vilka olika sätt använder ni för att rekrytera?
4. Vad tror du är orsaken att den metod av rekrytering är mest frekvent för den positionen?
5. Skiljer sig processen åt beroende på akademilag?

Tema 2: Tränarnas bakgrund och kompetenser - utgå från samma verksamheter nämnda tidigare i klubben

1. Vilka kompetenser värdesätter föreningen hos en tränare i rekryteringen?
2. Varför just dessa?
3. Vilken typ av tränarbakgrund söker ni när ni rekryterar?
4. Utforskande fråga - ex varför?
5. Vilken fotbollskompetens behövs (egen erfarenhet/tränarerfarenhet)?
6. Utforskande fråga - ex varför?

Bilaga 2. Samtyckesblankett - Information om deltagande i forskningsstudie

Information om deltagande i forskningsstudie av studenter från Göteborgs Universitet

Vi är två studenter från Sports Coaching programmet på Göteborgs Universitet som skriver vår kandidatuppsats vid Institutionen för kost- och idrottsvetenskap. Vårt syfte med kandidatuppsatsen är att bredda kunskapen och kartlägga rekryteringsprocessen av SEF/EDF klubbars akademitränare. Studiens syfte är även att kartlägga de kompetenser SEF/EDF klubbar värdesätter, samt även att undersöka om det finns några skillnader mellan flick och pojk akademier.

Deltagande i studien innebär att du ska besvara ett par frågor som berör din förenings rekrytering av tränare. Detta genomförs genom en intervju som tar cirka 20 minuter att genomföra. Ditt deltagande i forskningsstudien genomförs med största möjliga konfidentialitet. Vi garanterar konfidentialitet genom att inte använda ditt namn, förening eller annan information som leder tillbaka till er. Vi kommer att samla in data från dig som kommer att användas i forskningssyfte. Inga obehöriga kommer att få ta del av data och att den när uppsatsen är klar, godkänd och publiceras kommer data och personuppgifter (namn, kontaktuppgifter etc) att raderas.

Vänligen läs igenom detta noggrant och ge ditt medgivande genom att skriva under med din namnteckning på nästa sida, därefter skriv ut, skriv under och mejla medgivandeblankett till tony.meunier@hotmail.com.

Medgivande

- Jag deltar i denna studie helt frivilligt och har blivit informerad om varför jag har blivit tillfrågad och vad syftet med deltagandet är.
- Jag har tagit del av informationen kring studien och är medveten om hur den kommer att gå till.
- Jag har fått tillfälle att få mina frågor angående studien besvarade innan den påbörjas och vet vem jag ska vända mig till med frågor.
- Jag är medveten om att vi när som helst under studiens gång kan avbryta vårt deltagande utan att vi behöver förklara varför.

Kontaktuppgifter

Antoine Meunier
tony.meunier@hotmail.com
070 563 71 46

Taha Nemaie
tahanemaie@hotmail.com
073 844 84 49

