

# ANDET ÅR MED TEAM DANMARKS STØTTE- KONCEPT 2017-2020

Særligt fokus: Trænerne – fastholdelse, udvikling og karriereveje

Steffen Rask & Ulrik Holskov

Rapport / November 2018

# ANDET ÅR MED TEAM DANMARKS STØTTEKONCEPT 2017-2020

**Titel**

Andet år med Team Danmarks støttekoncept 2017-2020

**Forfatter**

Steffen Rask & Ulrik Holskov

**Rekvirent**

Team Danmark

**Layout**

Idrættens Analyseinstitut

**Print**

Mercoprint Digital A/S

**Udgave**

1. udgave, Aarhus, november 2018

**Pris**

Rapporten kan downloades gratis i vidensbanken på [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

**ISBN**

978-87-93784-02-4 (pdf)

**Udgiver**

Idrættens Analyseinstitut

Frederiksgade 78B, 2. sal

DK-8000 Aarhus C

T: +45 3266 1030

E: [idan@idan.dk](mailto:idan@idan.dk)

W: [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

Gengivelse af denne rapport er tilladt med tydelig kildehenvisning.

## Indhold

Indledning.....	5
Data og metode .....	5
Det generelle samarbejde med Team Danmark.....	6
Indsatsområde 1: Bedre rammer og vilkår for atleterne og den sportslige ledelse.....	7
Indsatsområde 2: Innovation, forskning og udvikling .....	9
Indsatsområde 3: Langsigtet og sammenhængende talentarbejde.....	12
Tema: Trænerne - fastholdelse, udvikling og karriereveje.....	13
Opsamling.....	19

## Indledning

Idrættens Analyseinstitut og Mind the Customer fremlægger hermed resultatet af en række kvalitative interviews med sportschefer og landstrænere fra de Team Danmark-støttede specialforbund.

Rapporten supplerer den årlige kvantitative måling af Team Danmarks støtte- og servicetilbud i forhold til specialforbund og atleter, der er afrapporteret særskilt, og hvortil der i øvrigt henvises.

Idan og Mind the Customer har siden 2013 årligt evalueret Team Danmarks støttesystem med vægt på nærmere aftalte områder, og i støttekonceptet gældende for 2017-2020 er fokus på tre specifikke indsatsområder: Bedre rammer for atleterne og den sportslige ledelse, innovation og forskning samt langsigtet og sammenhængende talentarbejde. I årets kvalitative undersøgelse vil der foruden de overordnede temaer blive fokuseret særligt på trænerne og de underliggende muligheder/barrierer for trænerfastholdelse, udvikling og karriereveje.

## Data og metode

Rapportens resultater hviler på tre fokusgruppeinterviews med i alt 20 sportschefer og landstrænere fra alle typer af støttede forbund. Interviewene er gennemført i oktober 2018. For en oversigt over de deltagende specialforbund se bilaget til rapporten 'Team Danmark brugerundersøgelse 2018'.

Fokusgruppeinterviewene med sportschefer og landstrænere er forløbet som en gennemgang af støttekonceptets tre indsatsområder med særligt fokus på målsætningen om at styrke trænerens faglige niveau og kompetencer.

Rapporten præsenterer først hovedpointerne inden for de tre indsatsområder i støttekonceptet, hvorefter der fokuseres på dette års særlige tema om fastholdelse og udvikling af trænere.

## Det generelle samarbejde med Team Danmark

Overordnet set er der høj tilfredshed blandt sportschefer og landstrænere med Team Danmarks arbejde og det fælles samarbejde mellem specialforbund og Team Danmark. Oplevelsen er, at samarbejdet er præget af åben og konstruktiv dialog, og at Team Danmark bidrager med stor og afgørende værdi for forbundene.

I Team Danmarks arbejde med specialforbundene er der også områder, der kan forbedres, men det rokker ikke ved, at Team Danmark de senere år har haft succes med en række aktive valg, der generelt har styrket samarbejdet med forbundene. Som eksempel kan nævnes en mere smidig masterplan, der i højere grad tager udgangspunkt i de enkelte forbunds situation, samt indførelsen af sportsmanageren, der opleves at have medvirket til en styrket kommunikation mellem forbundene og Team Danmark.

### Generelt om støttekonceptet

På trods af en øget fleksibilitet i det nuværende støttekoncept efterlyser især de mindre forbund en større fleksibilitet i forhold til fokus på indsatsområderne og kravene til administrativt arbejde på tværs af forbund.

I forhold til indsatsområderne kommenteres det, at de ikke er målrettet på tværs af forbund. De enkelte indsatsområder er ikke nødvendigvis de mest effektive steder at fokusere især for de mindre forbund, hvor andre områder end eksempelvis innovation og forskning har et større fokus. Før de mere grundlæggende indsatsområder, som det at have en talentstrategi og kompetente trænere, er på plads, har det ikke den store effekt at fokusere på innovation og forskning, der "rykker de sidste procent, men ikke rykker atleter fra 50 til 70 pct. af deres potentiale," som det udtrykkes af nogle af de interviewede.

På samme måde giver f.eks. krav om at have en træneruddannelse en masse administration for et forbund, der ikke har samme administrative medarbejderressourcer som et større forbund, og ikke selv benytter trænere udover landstræneren. Her efterlyses større fleksibilitet fra de tre indsatsområder, så de i højere grad reflekterer forbundenes forskelligheder.

## Indsatsområde 1: Bedre rammer og vilkår for atleterne og den sportslige ledelse

Formålet med indsatsområde 1 i det aktuelle støttekoncept er at skabe bedre rammer og vilkår for atleterne og den sportslige ledelse i specialforbundene. De første to mål for indsatsområdet er at udvikle og implementere en strategi for at øge finansieringen af dansk eliteidræt og at skabe mere fleksibel udnyttelse af ressourcer.

### Udnyttelse af ressourcer

Sportscheferne og landstrænerne giver udtryk for, at det har været positivt at mærke de tilførte ressourcer i form af midler til OL-satsninger og specifikke projekter. Indirekte giver det også mulighed for at bruge 'basisydelsen' til at satse bredere.

De fleste forbund har fået del i midlerne til specifikke projekter, men fordelingen af midlerne leder til diskussioner og klare holdningsforskelle blandt forbundene. På den ene side forklarer særligt de mindre forbund, at modellen med projektstøtte til specifikke formål fungerer godt, idet øremærkning af ressourcerne skaber mindre tvivl og diskussion internt i forbundet om fordelingen af forbundets midler – både ift. de enkelte atleter og projekter, men også i forhold til fordelingen af midler mellem elite, talenter og bredde.

Omvendt argumenterer flere forbund for, at fokuset på enkeltprojekter hindrer optimal udnyttelse af de tilførte midler. Flere forbund oplever, at de har svært ved at få udgifter til den almindelige basisdrift til at slå til, og at det derfor ville gavne dem, hvis flere midler var sikret til basisdriften frem for midler, der skal hentes via projektansøgninger, der i nogen tilfælde kan have et lidt mere diffust sigte. Der ønskes således et større fokus på langsigtede strategier frem for kortsigtede enkeltprojekter, der som oftest også involverer et mindre antal atleter.

Dog har forbundene også blik for, at midlerne til særlige projekter har større synlighed og mere symbolsk værdi, der også kan udnyttes i forbundenes egen markedsføring og sponsorarbejde. Når Team Danmark bevilger ressourcer til et specifikt projekt, kan det udnyttes som en legitimering af projektet, som kan generere yderligere støtte. I denne forbindelse roses Team Danmark for at deltage aktivt og for at fungere som en politisk medspiller, der er med til legitimere forbundenes arbejde eksternt – og i lige så høj grad i interne spørgsmål i forbundene.

Diskussionerne om de tilførte midler knytter også an til overvejelser om fleksibiliteten af de tilførte ressourcer – både ift. økonomi, men også ift. den ekspertbistand som Team Danmark yder. Ud over et ønske om større adgang for talenter i forhold til de etablerede eliteatleter efterspørges klare retningslinjer for mulighederne for selv at tilkøbe ekstra timer hos Team Danmarks eksperter.

### **Nationalt elitesportscenter (NEC)**

Målet om at etablere et nationalt elitesportscenter er ikke blevet diskuteret særligt i år, men der ønskes fra enkelte forbund mere information om og gennemsigtighed med processen om NEC i Team Danmark.



## Indsatsområde 2: Innovation, forskning og udvikling

Formålet med indsatsområde 2 i det aktuelle støttekoncept er at fremme innovation, forskning og udvikling i dansk eliteidræt.

På dette område viser der sig en tydelig forskel imellem sportschefer/landstrænere fra de 'store' forbund og de 'mindre' forbund. De mindre forbund slås i højere grad med at få basisdriften til at hænge sammen, og her bliver fokus på innovationen i nogle sammenhænge sekundært ift. den primære drift. Innovationen opleves som vigtig, men der er ikke altid råderum til det.

Med andre ord kan man på den ene side tale om de forbund, der har andre basisområder, der trænger til udvikling, før det giver mening at fokusere på innovation. På den anden side har man de specialforbund, der i højere grad har en veludviklet administration og et eliteapparat, hvor innovation og forskning kan have en større effekt på træning og resultater.

Flere forbund har erfaringer med at indgå i samarbejder omkring test og udvikling af nye metoder og udstyr, og oplevelsen er generelt, at innovation og nyudvikling af metoder og redskaber i forskellige sportsgrene kræver ressourcer og dedikation. Både i udviklingsfasen og i den efterfølgende etableringsfase skal der tænkes ekstra ressourcer ind.

Der er på tværs af forbundene en samlet opmærksomhed på, at ressourcer til innovation og drift ikke kan adskilles. Nye innovative projekter, der igangsættes via projektstøtte, skal således efterfølgende tænkes ind i den almindelige drift. Alle forbundene – særligt de mindre – er påpasselige med, hvilke nye innovative projekter de vil være med til at søsætte, pga. de ressourcer det kræver internt hos forbundene at inkorporere dem i basisdriften, når projektstøtten ophører.

### **Skabe samspil med relevante forsknings- og udviklingsmiljøer**

Der er bred enighed om, at det kan give stort udbytte for forbundene at knytte tætte relationer til forskningsmiljøerne. I den sammenhæng nævner enkelte forbund, at de har haft succes med at have en ph.d.-studerende tilknyttet forbundet i forbindelse med et specifikt projekt.

Det giver foruden faglig kapacitet også en person til helt konkret at hjælpe på det praktiske niveau i forbindelse med drift af specifikke projekter, hvormed det enkelte forbund aflastes. Den tætte personlige kontakt skaber også en uformel og personlig tilgang til forskningsmiljøerne, som forbundene fremhæver, at de også kan have gavn af efterfølgende, hvis de har brug for en direkte kontakt i universitetsmiljøet.

Derudover kan samarbejde med eksterne eksperter, der ser sportsgrenen eller en bestemt problematik 'udefra', være med til at udfordre specialforbundenes måde at agere på og fungere som øjenåbner. Der er dog forståelse for, at der i sådanne samarbejder også vil

være samarbejder, der ikke er frugtbare, men det er opfattelsen, at gevinsten er større ved et succesfuldt samarbejde end tabet ved et mislykket.

### **Øge fokus på teknologi og ekspertise**

I forhold til målet om at understøtte specialforbund og atleter i at træne smartere og mere effektivt vurderer en række af de interviewede, at Team Danmarks eksperter er gode til at se muligheder for vidensdeling på tværs af forbund, mens andre ikke vurderer, at Team Danmark lever op til målet om 'verdensklasse' på alle områder.

Flere fremhæver det sportsmedicinske område, hvor vejledning om skader og behandling, samt indgangene til videre behandling i sundhedssystemet opleves som lidt for standardiserede og langsommelige. Det nævnes blandt andet, at det er utilfredsstillende at vente op til tre måneder på en lungefunktionsundersøgelse. Her forventes det, at Team Danmarks atleter har mulighed for hurtigere behandling.

Et andet område, der ikke vurderes at være i verdensklasse, er det fysiologiske, hvor et forbund peger på, at de ikke kan få tilstrækkelig eksperthjælp ift. udholdenhedstræning, og at det er vigtigt at Team Danmarks eksperter er opdaterede på den nyeste viden indenfor det område.

Kritikpunkterne skal, ifølge de interviewede, dog ses i lyset af Team Danmarks ambition om at være 'verdensklasse' og at være 'tæt på atleterne'. Eksperterne opleves generelt som dygtige og kompetente, men når ambitionen er, at de skal være på absolut verdensklasseniveau, så er det også forventningen fra forbundenes side.

De interviewede oplever, at flere af Team Danmarks eksperter er kommet ind i systemet som unge og nyuddannede, og er blevet forment i systemet. For at have løbende adgang til de bedste eksperter kunne det være en overvejelse at samarbejde mere med eksterne eksperter, der er specialister på specifikke områder, så Team Danmarks eksperter løbende bliver udfordret.

Der er dog forståelse for, at Team Danmark ligesom forbundene selv kæmper mod et civilt arbejdsmarked, der ofte kan aflønne de enkelte bedre, men det skal være et fokuspunkt, hvis ekspertydelserne skal fungere optimalt, og Team Danmarks eksperter skal være i stand til at udfordre de etablerede træningsmetoder.

Et forslag fra fokusgrupperne går på at kigge efter inspiration i udlandet, hvor man eksempelvis i Norge har en model med relativt få fastansatte eksperter, men i højere grad har en række løst ansatte eksperter, der har en meget specifik viden. På den måde åbner man op for muligheden for at få en bredere vifte af kompetencer ind under Team Danmarks vinger.

Der er ligeledes en opfattelse hos de interviewede af, at kvaliteten af hele ekspertsystemet også handler om at se på den generelle 'modus operandi', som eksperterne synes at være underlagt - med fastlagte arbejdstider, fast placering i Brøndby, afspadsering efter enkelte

turneringer mv., der ikke er synkront med atleternes arbejdsrytme. Det må dog ikke glemmes, at flere eksperter roses for deres høje faglige niveau, og at de gør en stor indsats med at være fleksible på trods af systemets tendens til træghed.

Når eksperterne ikke i tilstrækkelig grad opleves at kunne tilpasse sig det enkelte forbunds interesser, er oplevelsen hos flere af de interviewede, at de må gå på kompromis med, hvad der er bedst for atleterne. Løsningen er i nogle situationer endt med, at et forbund har måtte frikøbe eksperter til at varetage det enkelte forbunds særskilte interesser fuldt ud, eller at der bliver trukket på eksperter uden om Team Danmark. Det er således vigtigt, at kvaliteten og tilgængeligheden af Team Danmarks eksperter er i top, hvis den nuværende model mellem forbundene og Team Danmark skal fungere optimalt.

## Indsatsområde 3: Langsigtet og sammenhængende talentarbejde

Det tredje indsatsområde i Team Danmarks støttekoncept fokuserer på at 'styrke det langsigtede og sammenhængende talentarbejde' gennem udviklingen af sammenhængende talentstrategier, fastholdelse af atleter og fokus på overgangen fra talent til verdensklasseatlet. De to sidste fokuspunkter blev diskuteret dybdegående i sidste års undersøgelse og har ikke haft et særligt fokus i dette års undersøgelse.

Blandt de interviewede er der stor tilfredshed med, at Team Danmark er blevet mere langtidsorienteret i sit arbejde ved i højere grad at fokusere på talenterne frem for eliteatleterne og A-landsholdene. I forlængelse heraf er der tilfredshed med, at Team Danmark lægger et særligt fokus på sportscheferne og nu trænerne, hvilket forhåbentligt kan styrke disse områder fremadrettet og derigennem styrke talentarbejdet.

Et punkt, hvor der dog spores nogle mangler, handler om dual career-mulighederne for talenterne på ungdomsuddannelserne. Generelt er dual career-området et punkt, hvor Danmark er rigtigt gode, også sammenlignet med de lande vi normalt sammenligner os med.

Flere oplever dog problemer for deres talenter, der tager en ungdomsuddannelse uden for de større byer, hvor der ikke er dedikerede eliteklasser. Her er der ikke den nødvendige fleksibilitet sammenlignet med de videregående uddannelser, hvor der er muligheder for e-learning og udskydelse af fag og eksaminer. De samme muligheder findes ikke på ungdomsuddannelserne, hvor kravene virker strengere. Her er der et ønske om, at Team Danmark kunne lægge en indsats for at skabe en større grad af fleksibilitet.

### **Elitekommunesamarbejdet og udviklingen af sammenhængende talentstrategier**

Flere forbund har gjort sig tanker om Team Danmarks samarbejde med elitekommunerne og arbejdet med at udvikle lokale talentmiljøer. Det er oplevelsen blandt flere af de interviewede forbund, at der mangler tilstrækkelig styring af arbejdet i elitekommunerne, hvor de generelle træningsprincipper og ATK i for lav grad inddrages. Dermed opnås der ikke den ønskede synergi på tværs af miljøerne – og det store potentiale for udvikling af talenter udnyttes ikke i tilstrækkelig grad.

Det får flere til at spørge, hvad konceptet for elitekommunerne i virkeligheden er. Forbundene ser muligheder i en generel sportslig 'uddannelse' af de unge talenter, hvor der inddrages træningsmetoder fra forskellige miljøer og sportsgrene, og hvor talenterne undervises i at være eliteatleter. I stedet virker det til, at der ikke er en fast tilgang på tværs af elitekommunerne.

Der ligger derfor en opgave for Team Danmark i at undervise elitekoordinatorerne i de enkelte kommuner i de generelle talentudviklingsstrategier og træningsprincipper, så de store potentialer, der ligger i elitekommunesamarbejderne, udfoldes.

## **Tema: Trænerne – fastholdelse, udvikling og karriereveje**

Trænerne har afgørende betydning for atleternes sportslige udvikling og for de resultater, atleterne skaber. Det er derfor naturligt at sætte fokus på, hvordan betingelserne for trænergerningen styrkes.

Den kvalitative del af årets brugerundersøgelse sætter i år særligt fokus på fastholdelse, udvikling og karriereveje for trænerne i de støttede forbund. Dette afsnit præsenterer først et billede af den virkelighed og de problemstillinger, trænerne, ifølge de interviewede sportschefer og landstrænere, oplever, og dernæst præsenteres en række af de områder, der ifølge de interviewede er vigtige at adressere, hvis trænernes generelle betingelser skal forbedres.

### **Trænernes virkelighed**

Korte kontrakter, lange arbejdsdage og i mange tilfælde relativt lav løn betyder, at det i høj grad er personer, som er drevet af en ekstraordinær passion for sporten, der vælger trænerjobbet. Den usikkerhed, der er forbundet med stillingen, kan dog få mange trænere til søge mod større jobsikkerhed enten på det civile arbejdsmarked eller i andre stillinger i sportens verden.

Der er derfor, ifølge de interviewede sportschefer og landstrænere, et stort behov for, at Team Danmark hjælper med at styrke forholdene for trænerne, så der skabes et fundament for større sikkerhed i jobbet.

Betingelserne for at være træner varierer fra forbund til forbund, og i undersøgelsen spores der markante forskelle mellem de store og mindre forbund. Ifølge de interviewede oplever de 'store' forbund med fodbold, håndbold og ishockey, der karakteriseres ved større kommercialisering og udbredelse, ikke samme rekrutteringsproblemer som en række af de mindre forbund med mindre økonomi og eksponering. I de mindre forbund er elitetrænerne ofte nødt til at påtage sig en række forskellige roller internt i forbundene eller supplere trænerjobbet med et civilt job.

For elitetrænerne, særligt i de mindst eksponerede sportsgrene, er der ligeledes en række problemstillinger i forhold til anseelse og accept fra det civile samfund. "Er det ikke snart tid til, at du skal have dig et rigtigt job?" eller "Er det dit eneste job?" er blot nogle af de spørgsmål, som trænerne bliver mødt med. Det udspringer af en konkret virkelighed præget af usikre og omskiftelige arbejdsvilkår.

I det følgende peges på en række områder, som de interviewede har påpeget som særligt vigtige for trænergerningen, og som kan medvirke til at forbedre betingelserne for dem i fremtiden.

## **Et liv i balance**

De nuværende ansættelsesvilkår for trænere bærer præg af usikkerhed på grund af forbundenes økonomiske situation, der primært skyldes Team Danmarks støttemodel med to- og fireårige støtteperioder. Dermed er forbundene økonomisk ikke i stand til at sikre trænerne længere ansættelsesperioder ad gangen.

Gruppen af landstrænere og sportschefer mener, at det i overvejende grad må være de enkelte forbunds opgave selv at sørge for at give deres trænere rimelige vilkår. De er realistiske omkring forbundenes økonomi og trænerens svage muligheder for højere løn, men de håber alligevel på, at der kan skabes et mere stabilt grundlag for trænerne, så stillingen i mindre grad opleves som en overgangsstilling, men som en mere fast position, der kan bygges et liv op omkring, herunder et familieliv.

## **Netværksmuligheder**

Et stærkt netværk er vigtigt for trænerne. Det handler om at have et fundament af kollegaer – både i eget forbund og på tværs af forbundene – at dele udfordringer og erfaringer med.

I et omskifteligt og usikkert sportsmiljø står det sportslige netværk og personlige relationer som noget stabilt, der består, selv om folk skifter frem og tilbage mellem jobs. Igennem netværk kommer der faglige input til udvikling, og trænerne får mulighed for at dele udfordringer og problematikker med ligesindede.

De interviewede oplever samtidig, at et godt fagligt netværk giver dem en følelse af at være en del af noget større, på trods af at trænerjobbet i mange tilfælde er et job, hvor man står alene.

Team Danmark roses i denne forbindelse for deres netværksgrupper, der med et socialt element knytter bånd mellem trænerne på tværs af forbundene. De faglige inspirationsmøder bliver derimod kritiseret for at have et for lavt fagligt niveau, så når trænerne møder op, er det hovedsageligt på grund af det sociale, netværksskabende element.

## **Kompetencegivende uddannelse af aktuelle trænere**

En vigtig motivation for trænerne er udvikling – både på et personligt og fagligt niveau. Idealet om at trænerne skal underlægge sig en træneruddannelse i en blanding af teori og praksis er noget som appellerer til flere af de interviewede. Det skinner dog samtidig igennem, at trænerne i vid udstrækning har svært ved at leve op til dette i en travl hverdag.

Særligt blandt de mindre forbund, hvor trænerne ofte har mange roller, ser flere det som praktisk svært at få tid til at videreudanne trænere i større omfang. Mange trænere er tidligere udøvende atleter, der har en stor praktisk viden, men som ofte ikke har brugt megen tid på skolebænken. Flere ser det derfor også som en uoverskuelig opgave at skulle gennemføre en omfattende træneruddannelse sideløbende med trænerjobbet.

Derfor ser de interviewede grundlæggende positivt på formatet med en række kurser, gå-hjem-møder og lignende i regi af Team Danmark. De nuværende kurser og møder kritiseres dog for manglende nytænkning og et for lavt niveau af de trænere, der har været med i flere år. Det er indtrykket, at de nye trænere ser kurserne som givende, men efter få år bringer de ikke så meget nyt og er derfor ikke så interessante for de mere erfarne.

I den forbindelse anbefales det, at Team Danmark i højere grad forhører sig hos de deltagende trænere om, hvilke emner og områder de ønsker fokus på. De erfarne trænere har indtryk af, at de hører det samme igen, og at de bliver brugt til at videregive deres viden fra kurset til andre trænere. De vil gerne selv stimuleres. Det kunne eksempelvis være via erfaringer fra udlandet eller en opsamling på de olympiske lege i Rio – hvad blev der lært her, og hvad skal der fokuseres på for at styrke trænergerningen fremadrettet i det perspektiv.

Trænerne er ifølge de interviewede glade for det sociale aspekt, men mangler en højere faglighed. De foretrækker mere specialiserede kurser – og hvis det er dyrt og tidskrævende, så hellere færre kurser med høj kvalitet.

### **Formaliseret træneruddannelse for kommende trænere**

Der er bred enighed blandt de interviewede om, at det er fornuftigt at fokusere endnu mere på træneruddannelse af yngre træner talenter, og det foreslås at en formaliseret træneruddannelse på universitetsniveau kan være med til at løfte kompetencerne og anerkendelsen for trænerhvervet på et overordnet plan.

Derfor støtter de interviewede ideen om en formaliseret træneruddannelse, der på sigt kan være med til at løfte grundniveauet blandt trænere på tværs af specialforbund og sportsgrene. En uddannelse, som udspringer af de civile uddannelsessystem, vil ud over at give et generelt løft til trænere også give flere muligheder for at komme videre i erhvervskarrieren efter endt trænergerning. Gruppen af sportschefer og landstrænere mener, at træneruddannelsen skal være på et bachelorniveau eller kandidatniveau, hvis den skal have den faglige tyngde og anseelse, der er behov for.

Med en sådan uddannelse vil trænergerningen – på tværs af sportsgrene og forbund – øjensynligt tiltrække nye målgrupper til erhvervet, der i mange sportsgrene domineres af tidligere atleter, der ifølge de interviewede til en vis grad mangler den teoretiske baggrund.

Det foreslås derfor, at man fremadrettet tænker i to overordnede spor – et spor for 'praktikerne', der har brug for teoretisk opkvalificering, og et spor for 'teoretikerne', der omvendt har taget en mere generel træneruddannelse og har brug for den praktiske opkvalificering, eventuelt gennem mere formaliserede mesterlære-forløb hos eksisterende trænere.

Begge muligheder findes i dag i nogen udstrækning inden for enkelte sportsgrene (eksempelvis fodbold), men det kan med fordel tænkes ind i et videre arbejde med en mere overordnet træneruddannelse i samarbejde med en videregående uddannelsesinstitution.

I forhold til dette kunne man med fordel kigge mod udlandet, hvor man eksempelvis i Norge og Sverige har en sådan uddannelse. Her kunne der trækkes på erfaringer med den generelle bacheloruddannelse, og fordele og ulemper kunne vurderes i en dansk kontekst.

Andre modeller finder man eksempelvis i USA, hvor collegemodellen skaber en masse trænerjobs med en højere grad af sikkerhed i jobbet, hvilket samtidig har sikret en højere grad af anerkendelse til jobbet. I en dansk kontekst foreslår flere forbund, at man aktivt forsøger at komme tættere på universitetsmiljøerne for at undersøge muligheder for lignende samarbejder mellem det etablerede undervisningsmiljø og sporten.

### **Kombinationsstillinger**

Flere trænere i forbundene arbejder på halv tid og varetager et andet job sideløbende med trænergerningen. Kombinationsstillingen giver mulighed for at sikre en bedre løn og forene forskellige interesser. Ideelt set skaber kombinationen en fin balance mellem to verdener og rummer et stort potentiale for en model, der med fordel kan udfoldes yderligere.

Til nogle trænerstillinger er der reelt set kun brug for én træner på halv tid, og her passer kombinationsstillingen rigtig fint. I andre stillinger er der reelt brug for en fuldtidstræner, men her oprettes der alligevel en kombinationsstilling for at spare penge. Det vil naturligvis lægge betydeligt mere pres på træneren, der skal udfylde fuldtidstrænerjobbet på halv tid og samtidig varetage sit civile job, og det vil i alle tilfælde stille krav om fleksibilitet og tilpasning fra alle parter. De ideelle kombinationsstillinger vil således være stillinger, hvor det civile job og trænergerningen kan supplere hinanden – eksempelvis stillinger i universitets-, forsknings- eller undervisningsmiljøer, hvor trænerens ekspertise fra én verden kan give værdi i den anden. Det vil kræve en akademisk opgradering af trænerniveauet generelt, hvilket en træneruddannelse i det civile uddannelsessystem vil kunne tilbyde.

Det er vigtigt at tydeliggøre, hvilken værdi trænerne kan tilføre deres civile jobs i kraft af et sideerhverv som træner. Team Danmark må derfor i deres løbende dialog med uddannelsesinstitutioner og erhvervsvirksomheder være opmærksom på både at brande både atleter og trænere.

### **Generel højnelse af trænerkvaliteten**

De interviewede fremhæver, at hvis trænerniveauet generelt skal hæves i Danmark, er der brug for en stærkere forståelse af, at det er muligt at være elitetræner uden at træne de bedste atleter. Alle topatleterne bevæger sig igennem en udviklingsfase, hvor de møder forskellige trænere på deres vej på forskellige udviklingsstrin. Mødet med motiverede ungdomstrænere eller juniortrænere kan være helt afgørende for atletens udvikling, og det er derfor vigtigt at anerkende trænere på alle niveauer, hvis trænerniveauet helt overordnet skal hæves.

Oplevelsen af, at man som træner altid skal stræbe efter at komme videre i forhold til at træne bedre atleter, kan skabe et kontraproduktivt miljø, hvor atleterne bliver et led i trænerens egen videre udvikling, fremfor omvendt. Det kan hænge sammen med, at mange trænere selv er tidligere atleter, der har haft udviklingen som retningspil og måske skal



omstille sig i forhold til at hvile i sin stilling og gå i dybden med den, uagtet niveauet og alderen på de atleter der trænes.

Det kommenteres i fokusgruppintervjuene, at de fleste trænere, der gennemfører forbundenes elitetræneruddannelser, gør det med målet om at nå toppen som trænere. Meget få veluddannede trænere har som mål at udvikle talenter på et lavere niveau i atleternes udviklingsstige, på trods af at trænere netop på disse trin kan øve størst indflydelse på atleternes udvikling.

Der er dog forståelse for den naturlige problematik i, at trænere, der har lyst til at uddanne sig så højt som muligt, også søger at træne på så højt et niveau som muligt. Meget få går hele vejen gennem træneruddannelsen for at træne unge talenter. I denne forbindelse kan Team Danmark med fordel sætte fokus på at hjælpe specialforbundene i at understrege vigtigheden af ungdoms- og talenttrænerens arbejde for talenternes muligheder for at blive eliteatleter.

### **Potentiale i flere kvindelige trænere**

Det fremhæves ligeledes, at der er få kvinder i trænerjobbene rundt omkring i forbundene, og at det kunne tyde på, at vi ikke udnytter det potentiale godt nok. I en række sportsgrene er der lige så mange kvindelige eliteatleter som mandlige, men meget få kvinder tager skridtet videre og opsøger trænergerningen efter afslutningen af den aktive karriere.

Det kunne derfor være interessant at undersøge, hvilke årsager og barrierer der holder kvinder fra at blive elitetrænere. Det er tydeligt, at trænergerningen i størstedelen af sportsgrenene er mandsdomineret, hvilket er en trend, som Team Danmark kunne være primus motor for at undersøge og eventuelt udfordre, hvis det potentiale, der unægteligt må findes blandt kvindelige trænere, skal udfoldes. Især i lyset af at mange forbund oplever store problemer med at rekruttere kvalificerede trænere på alle niveauer.

### **Udviklingsplan for trænere**

Hvis trænere ikke udvikler sig i deres stilling, er faren ifølge de interviewede, at de går i stå, og at deres kompetencer bliver forældet, mens de varetager trænerjobbet. Træneren bliver måske i jobbet, fordi han er bange for ikke at kunne finde andet job, atleterne får ikke den bedste træner, og det er en dårlig situation for alle parter.

En deltager i en af fokusgrupperne fortæller om sit tidligere trænerjob:

”Jeg tror, jeg stoppede i stillingen som træner, fordi jeg efter et OL ikke længere kunne se, hvad der nu skulle drive mig fremad i stillingen”

Citat fra fokusgruppe

Hvis trænere derimod får chance for at udvikle sig, får de også mulighed for at give mere af sig selv til fordel for alle parter. Der er selvfølgelig også en risiko for, at trænere ligefrem udvikler sig så meget, at de ser nye muligheder andre steder og forlader jobbet. Filosofien må være, at des mere man giver, des mere får man tilbage, og når der skabes et godt

udviklingsmiljø, så er der altid en chance for, at folk skifter videre, men omvendt vil det forhåbentligt også skabe et udviklingsmiljø, der selv kan opfostre nye trænerkandidater.

En måde at fastholde de gode trænere er ved at hjælpe dem med at opsætte inspirerende sportslige mål og samtidig vise, hvordan de kan udvikle sig i stillingen. For nogle forbund kan det være svært at formulere nye og inspirerende udviklingsveje for trænerne.

Her kan Team Danmark hjælpe forbundene, ikke kun med de sportslige mål, men også ved at inspirere med forslag til udviklingsveje for trænerne. Det kan blandt andet gøres gennem trænerens udviklingsplan, hvor der ligger en vigtig rolle i at inspirere og skabe lyst hos trænerne til at forfølge nye veje og udviklingsmål i trænerjobbet, så træneren udvikler sig i sin eksisterende stilling, frem for at søge videre.

### **Organisationen – samspillet mellem Team Danmark og forbundene**

Et vigtigt element i fastholdelsen handler om trivsel – både i hverdagen og i arbejdslivet. Her fortæller flere af det interviewede, at det har stor betydning, at de oplever at være del af en smidig og lydhør organisation, hvor der er mulighed for at komme igennem med nye idéer, og at der er råderum og fleksibilitet til at forme og træffe beslutninger. På den måde har det positiv indvirkning, at de bureaukratiske barrierer ikke bliver for store, og at samspillet internt i organisationen og med eksterne parter fungerer godt.

Mange forbund har inden for de seneste år gennemgået en professionalisering af arbejds-gange og organisation, og her har Team Danmark spillet en vigtig rolle. Team Danmark bliver ofte benyttet som løftestang til at få gennemført beslutninger i forbundene, og Team Danmark roses for at være en god medspiller for trænerne og sportscheferne, når der skal træffes beslutninger i forbundene.

Hele dette udviklingsforløb, som trænerne, sportscheferne og Team Danmark i flere tilfælde indgår i parløb om, bliver positivt fremhævet. Et godt organisatorisk samarbejde mellem forbundene og Team Danmark er vigtigt for trænerne følelse af trivsel i stillingen.

### **Løn og anseelse**

Lav løn, ustrukturerede arbejdsvilkår og manglende krav om uddannelse er karakteristika, der gør trænerjobbet til et job med en lav grad af anseelse. Det har betydning for trænerne selvopfattelse af eget erhverv på trods af høj eksponering og folkelig interesse.

Etableringen af en bredt anerkendt træneruddannelse, der udspringer af det civile uddannelsessystem, kan bidrage til at give jobbet en højere status. Men med øget uddannelse vil der uvægerligt også komme et krav om øgede lønninger. I alle tilfælde er oplevelsen, at der i de fleste specialforbund bliver brug for at tilføre bedre løn til trænerne for at kunne tiltrække de bedste kompetencer til jobbet. Det er dog en problematik, der i høj grad spiller ind i en større diskussion om fordelingen af midlerne til eliteidrætten i Danmark, som ikke udelukkende har betydning for trænerne.

Team Danmarks støtte med to- til fireårige perioder, bidrager dog indirekte til at fastholde kulturen med løse ansættelsesforhold af trænerne. Det kunne overvejes, om ikke Team Danmark kan bistå forbundene med at indføre nye faste modeller for ansættelseskontrakter af trænerne.

## Opsamling

Denne rapport gennemgang af de vigtigste områder for forbedring af betingelserne for trænerne i de Team Danmark-støttede forbund viser, at temaets problematikker spænder bredt og i høj grad varierer mellem forbund og sportsgrene. Det betyder, at det er svært at præsentere klare og håndfaste anbefalinger, der kan løse de problematikker, trænerne står overfor.

I det lys skal denne rapport og de præsenterede fokusområder og problemstillinger i højere grad ses som opmærksomhedspunkter, der er vigtige at have for øje i det fremtidige arbejde med at forbedre trænerens generelle vilkår, end egentlige anbefalinger.

En tidligere undersøgelse af det danske elitesportssystem viser, at netop faktoren 'Træner-ekspertise og -udvikling' er et punkt, hvor Danmark halter efter sammenlignet med andre lande<sup>1</sup>. Undersøgelsen peger blandt andet på usikre arbejdsforhold og karrieremuligheder, manglende prestige og dårlig aflønning som eksempler på, at Danmark i denne kategori scorer under gennemsnittet.

Netop disse pointer fremhæves af sportschefer og landstrænere i denne undersøgelses fokusgruppeinterviews, hvor en række anbefalingsforslag blev diskuteret.

For det første diskuteres en opkvalificering af trænerjobbet gennem en generel træneruddannelse på universitetsniveau, hvilket kan give flere potentielle elitetrænere på tværs af forbund, og samtidig kan være en måde at øge både legitimiteten og anseelsen for trænerhvervet som en fuldtidskarrierevej.

Et andet punkt er betingelserne for trænerens ansættelse. Det ser ud til, at Team Danmarks støttestruktur med to- eller fireårige aftaler med de enkelte forbund giver en ekstra dimension af usikkerhed omkring trænerens ansættelsesforhold, da de er tvunget til at leve med kortere ansættelseskontrakter ad flere omgange.

Et tredje punkt handler i mindre grad om sportslig udvikling af trænerne, men i højere grad om at synliggøre trænerens relevante kompetencer for det civile erhvervsliv. På den ene side for at skabe bedre muligheder for relevante kombinationsstillinger, og på den anden side for at skabe større interesse om en eventuel formaliseret træneruddannelse.

Formår man at skabe bedre jobmuligheder for 'træner-talenter' både internt i sporten og eksternt i det civile liv, kan man nedsætte den usikkerhed, der ellers kan være i at vælge

---

<sup>1</sup> Storm, R.K. (2016): *Dansk eliteidræt i international sammenligning. SPLISS: Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success*. København: Idrættens Analyseinstitut

trænerhvervet som den primære levevej. Det skal forstås ud fra en tankegang om, at jo flere jobmuligheder der findes, jo mere villige vil potentielle trænere være til at satse på trænervejen.

Generelt er det dog opfattelsen, at mange lande har en stærkere trænerkultur, end det er tilfældet i Danmark. Det kunne derfor være interessant, hvis Team Danmark tog opgaven på sig og undersøgte, hvilke faktorer Danmark ikke præsterer på i forhold til at identificere, udvikle og fastholde potentielle eller succesfulde trænere.