

Ledarrekrytering är lätt – och svårt

Karin Redelius, Gymnastik- och idrottshögskolan & Magnus Kilger, Stockholms universitet

Inledning

Den föreningsdrivna idrotten står och faller med sina ideella ledare. Utan ideella ledare ingen – eller ytterst begränsad – idrottsverksamhet. Att kunna rekrytera nya ledare är därför, och har alltid varit, en ödesfråga för föreningar. I dagens samhälle står föreningar inför fler och annorlunda utmaningar än tidigare, inte minst genom att kommersiella aktörer numera befinner sig på samma arena.¹

I kapitlet riktar vi blicken mot barn- och ungdomsidrotten för att belysa de möjligheter och utmaningar arbetet med att rekrytera ledare innebär för föreningar. Inledningsvis presenterar vi en översikt av vad som framkommit i tidigare studier om rekrytering, idealitet och ledares drivkrafter. Därefter ger vi en nulägesbeskrivning, baserad på intervjusamtal med 15 föreningsrepresentanter Centrala frågor är: Hur går det till att rekrytera ledare i dag? Är det svårt? Finns det ideella engagemanget verkligen kvar, eller får alla någon form av ersättning? Och, slutligen, hur ser föreningar på framtiden?

Att rekrytera ideella ledare som kan driva den vardagliga idrottsverksamheten innebär således en viktig uppgift, men också ett omfattande arbete för föreningar. Så, vad betyder egentligen ideellt arbete?

Idrottens ideella arbete

Trots att det ideella arbetet är en förutsättning för att den svenska idrottsmodellen ska kunna fortleva, är det inte helt enkelt att definiera och ringa in som fenomen.² Vad innebär det att arbetet är ”ideellt”? I beskrivningen av ideellt arbete brukar ingredienser såsom ”frivilligt”, ”oavlönat” och ”arbete som utförs för det allmännas bästa” framhållas.³ I definitionerna betonas också att arbetet ska ha ett socialt syfte och vara varaktigt över en längre tid, liksom att olika typer av ersättningar faktiskt kan förekomma inom ramen för det ”ideella” – så länge det inte handlar om vardagligt förvärvsarbete motsvarande lönearbete.⁴ Att arbeta med social, allmän-

¹ Karlsson, J. m.fl. (2022). ”Selling youth sport”. I *Sport, Education and Society*, vol. 28, nr. 5, s. 565–578.

² Boström, M., m.fl. (2004). *Den organiserade frivilligheten*.

³ von Essen, J. m.fl. (2015). *Folk i rörelse*.

⁴ Güntert, S. m.fl. (2022). *Organizational, motivational, and cultural contexts of volunteering*, s. 1.

nyttig och icke-vinstdrivande verksamhet är alltså det som karakteriserar ideellt arbete, snarare än att uppdraget sker helt utan ersättning.

Att slå fast vilka verksamheter och ändamål som är allmännyttiga är dock relativt svårt. All verksamhet som bedrivs utan vinstintresse kan knappast anses vara till ”allmän nytta”, vilket även kan gälla för föreningsdriven barn- och ungdomsidrott. Många idrottsföreningar organiserar både verksamheter som kan anses vara allmännyttiga och sociala, och sådana som är mer kommersiella och saknar allmännyttiga inslag. Exempelvis är det tveksamt om olika former av riktade elitsatsningar för några få utvalda barn, som ges särskilda förutsättningar och resurser, självklart kvalar in som allmännyttiga. Satsningarna kan visserligen vara välfungerande och professionella, men är därmed inte givet samhällsnyttiga. Principerna för och argumenten bakom dessa verksamheters allmännytta problematiseras sällan, utan satsningarna legitimeras genom att hävda talangfulla barn och ungdomars rätt till goda utvecklingsmiljöer.

Vad som utmärker det ideella arbetet inom idrottsrörelsen i dag är en fråga vi återkommer till i kapitlets senare del. Innan dess ska vi redogöra för den kunskap som framkommit i tidigare svenska studier om idrottens ideella ledare, deras bakgrund, motiv och drivkrafter.

Tidigare forskning om ideella idrottsledare

Den litteraturoversikt av tidigare forskning vi nu ska presentera består av ett 20-tal vetenskapliga publikationer, såsom artiklar, doktorsavhandlingar, rapporter och utredningar.⁵ Översikten gör inte anspråk på att vara heltäckande då den främst omfattar forskning om aktivitetsledare, det vill säga de som leder den vardagliga idrottsträningen och coachar på matcher eller andra tävlingar. Vår förhoppning är dock att översikten, tillsammans med nämnda intervjustudie med rekryteringsansvariga i olika föreningar, kan bidra till kunskapsutvecklingen om det ideella ledarskapets möjligheter och utmaningar.

⁵ Litteraturoversikten baseras på sökningar i det digitala vetenskapliga arkivet (DiVA) och bygger på forskningsartiklar, avhandlingar, rapporter och böcker om ideellt arbete och idrott under åren 1990–2024. Urvalet inkluderar texter skrivna på svenska och engelska. Däremot är publikationer om ideellt arbete utanför idrotten, studentuppsatser, konferensbidrag och licentiatuppsatser exkluderade.

Olika drivkrafter för ideellt arbete

Under flera decennier har studier riktats mot idrottsledare och idrottens fostrande roll utifrån en mängd aspekter.⁶ Dessa studier har på olika sätt bidragit till att belysa de villkor idrottens ideella ledare måste hantera, och också identifierat vilka drivkrafter som är centrala för att engagera sig som (ideell) ledare.

En återkommande drivkraft är upplevelsen att ledaruppdraget är personligt utvecklande och lustfyllt. Att ledarskapet känns stimulerande och roligt beror både på att ledaren har ett stort intresse för den specifika idrotten, och att ledarskapet ger möjlighet att vara en del av barns utveckling. Att se barn växa och utvecklas, i vissa fall de egna barnen, är återkommande motiv, liksom sociala aspekter såsom möjligheten att ingå i en gemenskap. Negativa faktorer som lyfts fram handlar om föräldrars inblandning, och i viss mån även deras bristande inblandning, barn och ungdomar som inte gör som ledaren säger, och den egna pedagogiska förmågan som inte alltid räcker till. Högt ställda krav och förväntningar, bristen på uppskattning samt bundenheten och allt ledarna behöver hantera vid sidan av idrottsaktiviteten är andra aspekter på minussidan.⁷ När det handlar om ledare som tränar sina egna barn, betonas svårigheten att kombinera rollerna som förälder och tränare, då det kan innebära motstridiga krav.⁸

För att människor ska vilja engagera sig i ideellt arbete framhålls ofta betydelsen av att de sympatiserar med organisationens värderingar, och att de känner stöd och uppskattning.⁹ Förvisso utgör det kanske ingen större skillnad gentemot andra former av arbete, men får ändå en särskild relevans när arbetet utförs utan eller mot liten ersättning. Så är ofta fallet inom idrott, då ledares uppdrag sker på kvällstid eller helger utanför reguljära arbetstider.

Idrottsledare – lika och olika

Sedan länge finns ett stort intresse för tränare och ledare inom elitidrott. Framgångsrika coacher får ofta en ikonisk status och tillskrivs hjälterollen när OS- eller VM-medaljer bärgas. Den framgångsrika elitidrottstränaren erbjuds i mediala och kommersiella idrotter goda ekonomiska förutsättningar, och har hög social status.

⁶ Se t.ex. Fundberg, J. (2003). *Kom igen gubbar!* Doktorsavhandling; Redelius, K. (2002). *Ledarna och barnidrotten*. Doktorsavhandling; Meckbach, S. (2016). *Mästarcoacherna*. Doktorsavhandling.

⁷ Redelius, K. (2002).

⁸ Kilger, M. (2020). "Dad as a coach". I *Education Sciences*, vol. 10, nr. 5, s. 1–15.

⁹ Güntert, S. m.fl. (2022).

De flesta tränarna inom idrotten verkar dock långt från strålkastarljus och höga ersättningar. Vilka är dessa ledare?

Idrottens barn- och ungdomsledare framstår å ena sidan som en relativt brokig samling män och kvinnor, unga som gamla, med olika bakgrund. Om man å andra sidan betraktar varje idrott var för sig blir bilden betydligt mer enhetlig. Vem som helst verkar inte åta sig ett tränaruppdrag i viken idrott som helst, utan skilda idrotter och olika "egenskaper" (kön, ålder, utbildning, social position, idrotts-erfarenhet) är relaterade. Den bild som framträder av idrottsledarkadern är både homogen och heterogen till sin karaktär, beroende på om vi avser de enskilda idrotternas ledare eller betraktar gruppen som helhet. Ett viktigt resultat är därför att vad som kännetecknar barn- och ungdomsledarna är avhängigt vilken idrott som avses.

Generellt sett visar både äldre och nyare studier att idrottsledare har högre utbildningsnivå än befolkningen i allmänhet. Närmare hälften av tränarna har en universitets- eller högskoleexamen, men noteras bör att det är stor skillnad mellan olika idrotter. Exempelvis är andelen högutbildade högre inom basket och friidrott, än inom ishockey.¹⁰

Inom de flesta ideella sektorer, såsom kyrkan eller olika hjälparbeten, är kvinnor i majoritet.¹¹ I fallet med föräldratränare råder dock det omvända förhållandet – en övervägande majoritet är män.¹² Tidigare forskning visar att pappor är mycket involverade, och betonar hur sociala och kulturella förväntningar på deras deltagande i barnens uppfostran och sociala liv medför att idrotten blivit en naturlig plats för ett sådant engagemang.¹³

Föräldrar som deltar som tränare och ledare för sina egna barn är för övrigt en viktig del av det vi kan kalla barn- och ungdomsidrottens infrastruktur. Studier visar emellertid att föräldrar involverar sig olika mycket i sina barns idrottande beroende på typ av idrott. Engagemanget är betydligt mer omfattande inom de större lagidrotterna än inom individuella idrotter.¹⁴ I fotboll och ishockey är praxis att lag tränas av föräldrar upp till åtminstone 11–12-årsåldern, medan föräldratränare är betydligt mer ovanliga inom sporter som tennis eller golf.

¹⁰ Redelius, K. (2002); Riksidrottsförbundet (2018). *Tränarens kompetens och lärande i svenska idrottsföreningar*. FoU-rapport 2018:3.

¹¹ von Essen, J. m.fl. (2015). *Folk i rörelse*.

¹² Riksidrottsförbundet (2019). *Jämställdhet bland idrottens ledare*. FoU-rapport 2019:1.

¹³ Coakley, J. (2006). "The good father". I *Leisure Studies*, vol. 25, nr. 2, s. 153–163 och Kempe-Bergman, M. (2014). *Man talar om jämställd idrott*. Doktorsavhandling.

¹⁴ Eliasson, I. (2009). *I skilda idrottsvärldar*. Doktorsavhandling.

Idrottsledare omfamnar ofta tävlingslogiken

Idrottsledare har stora möjligheter att påverka hur idrotten utformas, och vad träningen ska inriktas mot. Många idrottsledare anser att möjligheten att vara en del av ett större fostransuppdrag är minst lika viktig som att utveckla ungas idrottsliga kompetens.¹⁵ Trots detta har flera forskare visat att barn- och ungdomsidrotten ofta genomsyras av ledare som omfamnar en tävlings- och prestationslogik.¹⁶ Ledarna har vanligtvis själva varit aktiva idrottare och innehar vad som beskrivs som högt *idrottsligt kapital*, vilket gör att de i huvudsak är positiva till idrottens traditionella tävlings- och konkurrenslogik, och att de också återskapar denna logik i sitt eget ledarskap.¹⁷ Tävlingslogiken tenderar dessutom att få allt större genomslag ju äldre barnen blir.¹⁸ Sammantaget kan det leda till att organiserad idrott i hög grad tilltalar en särskild grupp av barn och unga, de tävlingsintresserade, och därmed implicit exkluderar de som inte är lika intresserade av tävling och konkurrens.¹⁹

Idrottsrörelsen har ökat kraven på ideella ledare

Det ideella ledarskapet innebär dubbla uppdrag – att fostra goda samhällsmedborgare och att utveckla deltagarnas idrottsliga färdigheter.²⁰ Det medför krav på ledarna att ha både pedagogisk och idrottslig kompetens. Forskare påpekar att det är svårt nog för föreningar att hitta tillräckligt många ideella ledare, och om det därtill ställs allt högre krav på en viss kompetens kan utmaningen bli alltför stor.²¹ Ett sätt för föreningar att hantera frågor om kompetens är att erbjuda (eller kräva) att ledarna ska genomgå utbildningar i föreningens eller förbundets regi. Inom flera idrotter ställs det också krav på att de som verkar som tränare ska genomgå utbildningar som ges av idrottsförbundet för att få ”licens”, och därmed kunna agera som tränare i serierespel. Samtidigt är det alltså redan en utmaning för många föreningar att rekrytera människor som kan arbeta utan ersättning på sin fritid – att då ställa ytterligare krav är, som sagt, en balansakt.

¹⁵ Riksidrottsförbundet (2018).

¹⁶ Redelius, K. (2002); Wagnsson, S. m.fl. (2015). ”Idrottsföräldrars syn på kommersiell barn- och ungdomsidrott”. I Centrum för idrottsforskning (Red.), *Idrottens pris*, s. 9–68.

¹⁷ Trondman, M. (2011). *Ett idrottsdidaktiskt dilemma*.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Redelius, K. (2002).

²⁰ Peterson, T (2008). *Föreningsfostran och tävlingsfostran*. SOU 2008:59. Se även Ekholm, D. m.fl. (2020). ”(Re)forming the in-/outside”. I *Social Inclusion*, vol. 8, nr. 3, s. 177–186, som pekar på barn- och ungdomsidrottens roll för att skapa en meningsfull fritid och social integration.

²¹ Riksidrottsförbundet (2018).

I tidigare studier från Riksidrottsförbundet där tränare själva fått svara på frågor om kompetens och utbildning framkommer att de flesta saknar formell utbildning relevant för uppdraget. Flertalet tränare har dock deltagit i olika typer av informella utbildningsinsatser, såsom föreningsmöten och andra kortare kurser som ges av SISU Idrottsutbildarna eller specialidrottsförbunden.²²

Syftet med ledarutbildningar är att förmedla den värdegrund som ska genomsyra idrotten, och bidra med konkreta idéer för verksamhetens utformning. Utbildningarna är emellertid förhållandevis begränsade i omfattning och möter ledare med vitt skilda tidigare erfarenheter av idrott och/eller ledarskap. Tanken att organisationer genom kortare utbildningsinsatser direkt (eller indirekt) kan påverka den vardagliga praktiken har ifrågasatts inom flera forskningsfält.²³ Även inom idrotten indikerar tidigare studier att dessa kortare, formella utbildningar har en begränsad effekt på utformningen av det praktiska ledarskapet.²⁴ Det informella lärande som ledare tillägnat sig genom tidigare erfarenheter verkar snarare ha större betydelse.

När det gäller utbildning, eller brist på densamma, ställs ofta gruppen föräldratränare mot anställda ”professionella” tränare. De förra kan där få kritik och sägas sakna tillräcklig idrottslig eller pedagogisk utbildning, liksom att det kan vara en nackdel att samtidigt agera som förälder och tränare.²⁵ Även om denna kritik ibland kan upplevas missriktad, då föräldratränare mycket väl kan ha en omfattande (idrotts)pedagogisk utbildning som vida överstiger ”professionella” tränares, innebär föräldrar som ledarskapets bas flera reella utmaningar för idrottsrörelsen. Med detta sagt, kan vi ändå konstatera att föräldratränare är en förutsättning för att barn- och ungdomsidrotten ska kunna bedrivas i sin befintliga form.

Även om de ideella ledaruppdragen ofta kan vara tidskrävande, med förhållandevis höga krav från föräldrar och barn att ”vara professionell”, visar en studie att ledarna inte upplever uppdraget som särskilt stressande.²⁶ Sannolikt finns flera skäl till att så är fallet. Att åta sig rollen som ideell ledare kräver att man i övrigt har en social situation som möjliggör deltagande. Ledare behöver ha ett flexibelt arbete, och ett socialt nätverk som gör att de kan överlåta vardagliga sysslor till någon annan.

²² Ibid.

²³ Alvesson, M. m.fl. (2022). ”Organizational dischronization”. I *Journal of Management Studies*, vol. 59, nr. 3, s. 724–75.

²⁴ Ibsen, B. m.fl. (2018).

²⁵ Kilger, M. (2020).

²⁶ Hertting, K., m.fl. (2020). ”Perceptions of stress of Swedish volunteer youth soccer coaches”. I *Sports*, vol. 8, nr. 11, s. 146.

Idrottsledare, idealitet och ersättningar

I takt med framväxten av en alltmer kommersialiserad barn- och ungdomsidrott där de ideellt drivna föreningarna utmanas av kommersiella företag, får frågan om rekrytering av ideella ledare en ny aktualitet.²⁷ Vilka incitament finns för att verka som oavlönad idrottsledare, om de kommersiella företagen erbjuder ersättning och även anställningar? Parallellt kan dock frågan resas om hur ideella de ideella ledarna verkligen är. En tidigare rapport från Riksidrottsförbundet visar att en majoritet (54 procent) av alla tillfrågade idrottsföreningar anger att de arvoderar sina tränare. Däremot är det betydligt färre som erhåller ersättningar för styrelsearbete (6 procent) eller administrativt arbete (12 procent).²⁸ I rapporten framgår vidare att föreningarna upplever ökade krav och högre förväntningar på tränare.

Idrottsforskare pekar på problematiken med de samhälleliga förhoppningar om förändring som idrottsrörelsen förväntas åstadkomma genom olika uppdrag, som rör annat än idrottslig utveckling.²⁹ Det gäller inte minst den sedan länge uttalade, men kanske alltmer utmanande, målsättningen att föreningsidrotten ska erbjuda aktiviteter ”för alla”. Idrottsledarna ska därmed kunna utforma diverse utvecklande idrottsverksamheter, och hantera träningsgrupper som kan skilja sig åt i både kompetens och intresse. I ljuset av sådana uppdrag blir det förståeligt att kraven på både pedagogisk och idrottslig kunskap ökar, särskilt när förväntningarna också är att verksamheten ska bedrivas ”professionellt”.³⁰ Sådana krav kommer både från föräldrar och deltagare, men även från föreningarna, som genom en ökad professionalisering hoppas kunna stärka sin position på en barn- och ungdomsidrottslig marknad.³¹ Denna professionaliseringsprocess i syfte att skapa goda utvecklingsmiljöer för att utveckla framtida elitidrottare drivs i hög grad också av föräldrar.³²

Idrottsledarna och barnen

Flera studier har riktats mot hur barn ser på ledarskapet inom idrotten.³³ Barnidrotten ska utformas utifrån barnkonventionen och därmed vara i linje med deras intresse och barnets bästa. Likväl upplever barnen idrotten som vuxendominerad. Föräldrar, barn och ledare verkar inom olika logiker, eller idrottsvärldar, som foku-

²⁷ Wagnsson, S. m.fl. (2015).

²⁸ Riksidrottsförbundet (2018).

²⁹ Stenling, C. (2015). *The drive for change*. Doktorsavhandling.

³⁰ Riksidrottsförbundet (2018).

³¹ Karlsson, J. (2022). *Barn- och ungdomsidrott till salu*. Doktorsavhandling.

³² Wagnsson, S. m.fl. (2015).

³³ Redelius, K. (2002); Augustsson, C. (2007). *Unga idrottares upplevelser av föräldrapress*. Doktorsavhandling.

serar, betonar och värdesätter olika beteenden. En viktig skillnad handlar om att barnen först och främst värdesätter den sociala gemenskapen och det kamratskap idrotten ger, medan idrottsledarna oftare värdesätter idrottslig utveckling.³⁴

Ytterligare en aspekt som barn och unga inom idrotten upplever som bristande, är möjligheten att vara delaktig och kunna påverka verksamhetens utformning och innehåll.³⁵ Inflytande och delaktighet handlar inte enbart om att kunna uttrycka sin åsikt, utan också om att åsikter beaktas och tas till vara när idrottsverksamheten utformas. Idrottande barn och unga upplever att de i liten utsträckning har inflytande över hur ofta laget eller gruppen ska träna, vad träningen ska innehålla, vilken målsättningen ska vara för säsongen och liknande centrala aspekter.³⁶ Här finns mycket för idrottsrörelsen att utveckla, så att de barn och unga som deltar i högre grad kan påverka och vara delaktiga i sin egen idrott.³⁷

Avslutningsvis noterar vi att det under de senaste åren kommit flera studier som tar upp problematiska aspekter av idrottsledarskapet och ledarens roll i relation till sina adepter. Det kan handla om osunda träningsmiljöer, tystnadskulturer som vidmakthålls och regelrätta sexuella övergrepp som avslöjats.³⁸ För föreningar innebär det ideella ledarskapet inte bara utmaningar i form av att hitta rätt idrottspedagogisk kompetens, utan också att kontrollera och övervaka ledare så att idrotten utgör en trygg miljö för barn och unga.

Några sammanfattande kommentarer

Den största delen av det ideella arbetet sker inom den föreningsdrivna barn- och ungdomsidrotten.³⁹ Intresset för ledarrekrutering har därför varit en viktig fråga under lång tid, inte minst att rekrytera unga ledare.⁴⁰ Litteraturöversikten visar emellertid att forskningsintresse främst riktats mot att undersöka idrottsledares olika erfarenheter av att vara ledare, och mindre mot rekryteringen i sig. En hel del studier har genomförts med fokus på de ideella ledarnas drivkrafter och motiv för att engagera sig, vilket också säger något om rekryteringsbasen. Två andra återkommande områden är barns upplevelser av idrottsledare och hur ledare hanterar

³⁴ Eliasson, I. (2009).

³⁵ Redelius, K. (2012). "Ledare osäkra om barns rättigheter". I *Svensk idrottsforskning*, vol. 21, nr. 1, s. 14–18.

³⁶ Redelius, K. & Eliasson, I. (2022). *Vår idrott – eller deras?* FoU-rapport 2022:2.

³⁷ Kilger, M. (2017). *Talking talent*. Doktorsavhandling.

³⁸ Johansson, S. (2021). "Idrottens åtgärder mot sexuella övergrepp och gråzoner". I Centrum för idrottsforskning (Red.), *Idrottens riskzoner*, s. 121–134.

³⁹ Riksidrottsförbundet (2016). *Ideellt ledarskap inom idrottsrörelsen*. FoU-rapport 2016:3.

⁴⁰ Riksidrottsförbundet (2004). *Ung ledare sökes*; Riksidrottsförbundet (2016).

olika krav och förväntningar, vilka kan ge indikationer om hur de som rekryteras uppfattas och vilka utmaningar uppdraget innebär.⁴¹

Tidigare studier har beskrivit att föreningar främst rekryterar ledare internt genom att tillfråga befintliga medlemmar och tidigare aktiva.⁴² Andra studier visar hur föräldrarnas roll som tränare kommit att bli allt viktigare, inte minst inom lagidrotter.⁴³ Ett gemensamt drag bland ledarna är att de ofta har ett starkt eget idrottsligt kapital. Dessa drivkrafter kan ge oss vägledning i arbetet med rekrytering, men är inte nödvändigtvis svaret på hur rekryteringen kan understödjas i praktiken.

Märkligt nog, med tanke på frågans vikt, har få studier riktats mot ledarrekruteringens praktik, och mot de personer vars uppgift är att rekrytera de ideella ledarna. Det är denna grupp vi nu vänder blicken mot, och som ska få komma till tals för att ge en nulägesbild.

Ledarrekryterares bild av idealitet och krav

Den redogörelse som nu följer bygger på intervjusamtal med 15 föreningsrepresentanter, tio män och fem kvinnor. Representanterna har olika befattningar och roller, såsom sportchefer, barn- och ungdomsansvariga, idrottskonsulenter, styrelseledamöter och ordföranden, men ändå liknande ansvarsuppdrag. Samtliga har stor erfarenhet av ledarrekrutering. Fyra personer har uppdrag i föreningar på landsorten eller i en mindre stad, medan övriga elva verkar i Stockholmsområdet. De representerar idrotterna bandy, basket, fotboll (4), friidrott (2), handboll (3), innebandy, ishockey, och skidåkning (2). Samtalen behandlade främst deras erfarenheter av att rekrytera aktivitetsledare inom barn- och ungdomsidrott, det vill säga personer som regelbundet tränar eller leder idrottande barn och unga.

Samtalen var relativt långa, i regel runt en timme, och föreningsrepresentanterna verkade ha ett stort intresse av att prata om utmaningar de dagligen möter och brottas med.⁴⁴ De delade generöst med sig av sina erfarenheter. Även om våra frågor främst rörde arbetet med att rekrytera ledare och tränare, kom intervju-

⁴¹ Eliasson, I. (2019). "Child-rearing in public spaces". I *Sport, Education and Society*, vol. 24, nr. 9, s. 1006–1018; Wagnsson, S. m.fl. (2015), s. 9–68.

⁴² Riksidrottsförbundet (2018).

⁴³ Eliasson, I. (2009); Kilger, M. (2020).

⁴⁴ De intervjuer som genomfördes var semistrukturerade till sin karaktär. Intervjuerna spelades in och har transkriberats i sin helhet. Intervjuutskriften uppgår till närmare 200 sidor text. De personer som intervjuades informerades om studiens syfte, att deltagandet var frivilligt, hur materialet skulle användas, att deras berättelser skulle behandlas konfidentiellt samt att deras eller föreningens namn inte skulle kunna härledas.

personerna osökt in på föreningars förutsättningar att bedriva en ideell verksamhet i dagens samhälle. Dessa förutsättningar påverkar i grunden också arbetet med att rekrytera och behålla ledare, vilket vi återkommer till i texten.

Intervjuerna kretsade kring olika frågor och utmaningar föreningar har, men främst stod följande övergripande spørsmål i fokus:

1. Hur går det till i praktiken att rekrytera ledare?
2. Vilka är ledare i dag? Är uppdraget ideellt eller utgår någon ersättning?
3. Ställer föreningarna några särskilda krav på sina ledare? Letar de efter personer med särskilda förmågor vid rekryteringen?
4. Vilka är föreningars största utmaningar och hur ser de på framtiden?

Innan vi beskriver hur föreningsrepresentanterna besvarade och resonerade runt frågorna, är det viktigt att påpeka att det är en begränsad grupp vi samtalat med. Deras erfarenheter, som dessutom delvis skiljer sig åt, går förstas inte att generalisera till alla föreningar. Texten baseras på några – om än mycket erfarna – personers uppfattningar, men ger inte en fullständig bild av hur det "är", eller hur alla föreningar "gör". Med detta sagt, är det vår förhoppning att redovisningen kan öka kunskapen om, och förståelsen för, de förutsättningar och utmaningar föreningar har att rekrytera ideella ledare i dag.

Flera av ovanstående spørsmål går i varandra, men vi börjar med att försöka reda ut det första och startar med frågorna: Hur går rekryteringen till, och vilka är de främsta utmaningarna?

Att rekrytera ledare är lätt – åtminstone inte så svårt

Den huvudsakliga rekryteringen av ledare och tränare sker främst när fotbolls-, handbolls- eller skridskoskolan tar slut, och lag och grupper ska formeras för första gången. Barnen är då i regel 5–7 år och så små att föräldrar finns med i hallen eller runt planen. Enligt intervjupersonerna sker rekryteringen oftast genom en öppen fråga; finns det några som kan tänka sig att vara tränare och ledare? Förfarandet liknar det som sker i skolan när klassföräldrar ska utses: Vem kan tänka sig att ställa upp? Föräldrarna inser att några måste räcka upp handen om det ska bli någon verksamhet. Även om det enligt ett par föreningar funnits tillfällen då det inte "blivit någon verksamhet" på grund av att inga föräldrar anmält intresse, utgör de undantag. I regel är det några föräldrar som ställer upp. En intressant iakttagelse är att dessa föräldraledare verkar bli kvar runt laget eller gruppen relativt länge, ofta i flera år. Till skillnad från vad som framkommit i tidigare studier, förefaller alltså

denna grupp av ledare vara relativt långvarig, åtminstone om det egna barnet fortsätter sitt idrottande i föreningen.

Vi kan därför börja med att konstatera att ledarrekrutering inte verkar vara ett stort problem, åtminstone inte när det gäller att engagera föräldrar. De vi intervjuade menar att det är ganska lätt, eller i alla fall inte särskilt svårt, att få tag på så kallade föräldratränare. Särskilt inom vissa idrotter, barngrupper och bostadsområden går det smidigt. Där verkar det finnas ett visst tryck på, och kanske även en viss status i, att engagera sig. Undantag finns förstås; en intervjuperson ägnar nästan all sin tid åt att ”jaga folk” till olika ansvarsuppgifter. En annan påtalar att det är stor skillnad mellan olika bostadsområden och att det i socioekonomiskt starka områden är ”överraskande många” som vill vara tränare, medan föreningen fått lägga ner lag i socioekonomiskt svaga områden eftersom de där inte lyckats hitta tränare. En tredje berättar att ledarrekrutering tidigare var svårt, men när föreningen började rekrytera ungdomar som ledare och ersätta dem blev det inte längre lika mödosamt. Därmed tangerar vi frågor om idealitet kontra ersättning, liksom att andra grupper än föräldrar rekryteras – och till dessa ska vi återkomma.

Att rekrytera ledare är alltså inte något som föreningsrepresentanterna framhåller som en stor utmaning. Däremot pekar de på svårigheten i att rekrytera *rätt* ledare. En föreningsansvarig uttrycker saken som följer: ”Den stora utmaningen ligger i att hitta *lämpliga* personer som vill vara tränare, särskilt till de yngre åldrarna.” Vi följde upp svaret och undrade vad *lämpliga* innebär i sammanhanget:

Ja, men personer som ... kan något om handboll ... till de yngre barnen är det kanske inte det allra viktigaste ... men som är bra ledare, som ser till att barnen har roligt, som ser till att de själva har roligt, då blir det ofta bra... som tar hand om alla, som har ett engagemang helt enkelt.

Vi ska fördjupa oss i vad innebörden av *rätt* och *lämplig* mer kan betyda, eftersom det ger en fingervisning om delar av den övergripande problematik många föreningar verkar brottas med i dag, och som påverkar ledarrekruteringen på olika sätt.

Att rekrytera *rätt* ledare är svårt

Vad det innebär att rekrytera *rätt* ledare kan till exempel handla om att hitta personer med erfarenhet av barn men också av idrotten i fråga, som inte drivs av en egen agenda, och som leder enligt föreningens värdegrund och riktlinjer. Vi ska ge några exempel från samtalen med föreningsrepresentanterna som visar varför föräldrar, som visserligen är relativt lätta att rekrytera, inte alltid är så *lämpliga* som tränare.

Föräldratränare – nödvändiga men inte alltid lämpliga

Många föreningar är i stort behov av, och rekryterar i hög grad, de som benämns "föräldratränare", alltså personer med egna barn i den aktivitet de är ledare för. Intervjupersonerna framhåller dessa ledares insatser och berättar om vilket fantastiskt arbete många gör, liksom att verksamheten inte skulle fungera utan föräldrar. Samtidigt ger de många exempel på problem som kan uppstå när föräldrar är ledare:

Om ett barn vill sluta, då slutar ju även den föräldern, och då blir det problem att hitta nya ledare som kan ersätta och hoppa in.

Det verkar vara relativt lätt att få föräldrar att åta sig tränar- och ledaruppdrag när barnen är små, och kraven på idrottslig kompetens är lägre. Ledarna hänger med laget eller gruppen upp i åldrarna, även om rollen kan förändras till att mer innefatta administrativa uppgifter, såsom lagledare. Att rekrytera nya tränare till lite äldre lag är däremot inte lika lätt, vilket föreningsrepresentanten ovan ger uttryck för. Att längden på föräldratränarens engagemang alltid är osäker exemplifierar problematiken.

Ett annat problem med att tränaren har sitt eget barn i verksamheten är att träningen kan få en viss inriktning som passar tränarens barn, men inte alltid de övriga. Att så kan bli fallet framkommer i princip i alla intervjuer. I nedanstående citat låter vi tre föreningar ge sin syn på hur det kan se ut:

Representant förening 1:

Det svåra är inte att hitta ledare, det är att hitta ledare som man litar på, och som är kapabla, som kan leda sitt eget barn utan att det blir problem för andra.

Representant förening 2:

De föräldrar som engagerar sig som ledare har ju ofta barn som ligger långt fram i utvecklingen, och då anpassas allt efter det barnet. Föräldrarna vill träna de ambitiösa barnen, men det är svårare att få ledare till nybörjare och till de som inte kommit så långt i sin utveckling.

Representant förening 3:

I den här anrika klubben har vi många föräldrar som spelat och förväntningarna är höga. På gott och ont. Vi har lätt att få ledare, men vi har väldigt ambitiösa ledare och då kan det bli för höga krav, det blir fel nivå,

det kan bli tidig selektering, stor press, och det är någonting som dyker upp hela tiden.

Det mest negativa med press och selektering är att vi tappar så många, vi tappar hela tiden. En synpunkt jag tar upp med föräldrar är att det finns ingen spåkula – det går inte att se in i framtiden, vi vet inte vilka som blir bäst, och idrott handlar för övrigt om så mycket annat än att bara vinna.

Av ovanstående framkommer att de föräldrar som rekryteras ofta själva har barn som ligger långt fram i utvecklingen, att de främst vill träna de ”ambitiösa” och att det därmed är svårt att rekrytera tränare till nybörjare och ”mindre ambitiösa” lag och grupper. Att föräldrar sägs gynna det egna barnet får kanske störst konsekvenser i lagidrotter, men även i individuella idrotter kan föräldratränare söka främja de sina. En representant för en friidrottsförening menade att föräldratränare ofta engagerar sig för att ”optimera sitt eget barns utvecklingsmöjligheter och potential”. En representant från en skidförening berättar:

De duktigaste i alpin skidåkning, de har ju haft en pappa eller mamma, men oftast en pappa, som har varit jåkligt duktig på att sätta banor för sitt barn. Och det är en väldig konkurrens fördel när man pratar elitnivå.

Flera av representanterna vi intervjuade har varit aktiva inom föreningslivet under många år. Även om de är intresserade av prestationsutveckling och av att hitta ledare som kan ge barn och unga en god idrottslig utvecklingsmiljö, har alla ett starkt patos för, och omfamnar, idealet ”idrott åt alla”. De betonar vikten av att samtliga barn och unga ska känna sig välkomna till föreningen, bli sedda och få likvärdiga möjligheter. De har även riktlinjer för verksamheten, och brottas med att få ledare att förstå hur föreningen vill att de agerar:

De här ledarna bedöms kanske av andra föräldrar, och även av en del i vår förening ska sägas, de bedöms positivt om de vinner matchen, men så borde det inte vara. Vi har vissa riktlinjer i föreningen, men alla ledare följer inte dessa och det är ett problem.

Vi säger att alla ska vara med och spela. Man ska spela lika mycket och resultatet är inte så viktigt. Men föräldrarna som kommer dit med barn, de har liksom en annan förväntan och där är resultatet jätteviktigt. Och jag tror att det påverkar vår miljö väldigt mycket. Det påverkar vilka förväntningar föräldrar har när de kommer med barnen. Ledaren, oftast en föräldraledare, har också den förväntan ... de drömmer om att ha ett litet akademilag.

Det sorgliga är att så fort det ska tävlas så får inte alla vara med. Om man har ett lag i 13-årsåldern så ska man tävla i någon form ... då slår det slint. Från vuxenhåll. Det händer någonting. Alla får inte vara med. Man tror att man har ett seniorlag på elitnivå i både snack och beteende. Det är en stor utmaning med ledarna på ungdomssidan, att få dem att förstå vad deras uppgift är ... i alla hockeyklubbar i denna stad skulle jag säga.

Att ledare de rekryterar är alltför resultatfokuserade brottas många föreningar med. Föreningsrepresentanterna verkar dock ha svårt att få bukt med denna problematik, vilket i hög grad handlar om vilka krav de känner att de kan ställa på sina tränare. Innan vi går in på de frågor som rör just krav, fortsätter vi att beskriva vilka som anses lämpliga som tränare (och som många föreningar har svårt att hitta).

Här vänder vi blicken från föräldrar mot ungdomar, och särskilt mot en förening, som visserligen har föräldrar med som stöd – men inte som tränare. Att välja bort föräldratränare är en medveten strategi från föreningens sida, och i stället rekryterar de enbart äldre ungdomar som ledare. Så här resonerar de:

Föräldrarna behövs i lagen, de är vuxna, och de har helt enkelt erfarenhet av att ha barn. De måste finnas med runt omkring, som lagledare kanske. Men, vi har valt att inte ha föräldrar som huvudtränare för något av våra lag. Den enkla anledningen är att vi inte vill ha personer på den positionen där det kan uppstå tveksamheter. Vi vill inte ha favoriseringar, eller åt andra hållet, icke-favoriseringar. Vi vill inte riskera att om barnet slutar, så slutar tränaren också.

Vi känner igen resonemanget från citaten ovan från andra föreningar: att använda föräldrar som tränare kan innebära att de egna barnen gynnas på andras bekostnad – eller det omvända som beskrivs här – att det egna barnet missgynnas, liksom att tränarengagemanget får ett abrupt slut. Vilka för- och nackdelar finns då med att engagera ungdomar, och på vilka sätt är de lämpliga eller olämpliga?

Ungdomar – opartiska men också oerfarna

Föreningen ovan, som bara använder ungdomar som ledare, har en utarbetad metod för denna form av rekrytering. De utbildar ungdomarna internt och har anlitat en äldre och erfaren ledare som stöd, samt med ansvar att hitta lämpliga kandidater. Så här kan det gå till:

Vi vill ha unga ledare och vi kikar på de äldre ungdomarna i föreningen, alltså personer som fortfarande spelar eller som just slutat, och är i åldrarna 16–19 år. Där fiskar vi ju upp de som är mest intressanta och mest intresserade. Vi brukar rekrytera två och två till våra yngsta lag. Vi utbildar dem på vägen och de får gärna följa med laget upp under flera år.

Är det svårt att få ungdomar att ställa upp? (intervjuare)

När jag började så trodde jag det. Alla sa ju att det är svårt, men nej jag tycker inte det. Och det blir lättare ju längre jag håller på, det sprider sig bland ungdomarna. Men ... de får ju en peng förstås, så det blir som ett extraknäck.

Alla vi samtalade med som rekryterar ungdomar ger dem ersättning för uppdraget. Att så sker innebär en viss ekonomisk nackdel för föreningen. En annan nackdel är att ungdomar visserligen kan sin idrott, men i övrigt är oerfarna. Ändå får de ofta ansvaret att träna yngre barn, vilket kan innebära att en vuxen person i föreningen måste vara backup, som i det här fallet:

Ungdomar har ingen ledarerfarenhet. Det märks. Vi har ett gäng 6-åringar och ledarna är 16 år. De kämpar på, men där får jag gå in och stötta väldigt mycket. De har svårt att få en stabil struktur i gruppen, det blir ingen ordning och föräldrar klagar.

Även i detta sammanhang – när unga ledare och inte föräldrar håller i träningen – kan föräldrar ändå vara ett orosmoment:

Oftast är det svårt för ungdomar med föräldrar – hur ska de bemötas? Ju äldre barnen blir, desto aktivare blir föräldrarna. De ser till sitt barn och har synpunkter på om barnen får tillräckligt med speltid och liknande frågor; andra är bara väldigt tacksamma för att deras barn får en bra fritid.

Föräldrar kan också ha synpunkter på tränarna, och de kommer ju bakvägen till mig. Antingen tycker föräldrarna att tränarna är alltför tuffa eller det motsatta, att de inte har någon struktur.

Trots att ungdomar kan behöva mycket stöd, verkar deras insatser värderas högt av föreningar och lösa mycket av problemen med ledarrekrutering. Föreningar som – i motsats till de ovan beskrivna – inte använder ungdomar som ledare, betonar att de önskar bli bättre på att fånga upp sina ungdomar. Ett problem verkar vara att föreningar i regel saknar en tydlig strategi för hur övergången från aktiv till tränare ska gå till.

En annan aspekt handlar om att unga ledare kan se tränaruppdraget som en språngbräda mot en mer elitinriktad tränarroll. Barnidrottsledarrollen blir därmed ett sätt att göra tränarkarriär, snarare än att stödja barnens utveckling, och den egna karriären mäts i tävlingsresultat.

Externa ledare – lämpliga men en bristvara

Ytterligare personer som seglar upp som lämpliga i samtalen med föreningsrepresentanter är så kallade externa ledare. Att rekrytera externa ledare kan innebära att hitta vuxna personer som inte har barn i verksamheten, men erfarenhet av ledaruppdrag i en förening – och är villiga att arbeta ideellt. Sådana personer finns ofta med i styrelser som organisationsledare, men verkar vara en bristvara som tränare i barn- och ungdomsidrotten. En föreningsrepresentant är tveksam till om de ens finns några kvar:

Jag tror tyvärr att det ideella ledarskapet är på utdöende, för det blir mer och mer så här: "Vad får jag för det här?" Det blir svårare och svårare att hitta ledare som inte är föräldrar – sådana som jag själv till exempel, som fram till i år varit ideell ledare utan egna barn i verksamheten. Det är de vi har svårast att rekrytera, de erfarna ledarna. Föräldrar som har idrottserfarenhet är inte svåra att hitta, många högpresterande, men vi behöver de här ledarna som har *ledarerfarenhet* [vår kursivering] i sporten, de är en jättebristvara, de hittar vi nästan inte. Alltså sådana som inte är avlönade, som är ideella. Det var svårt tidigare också, men det är ännu svårare i dag.

Föreningsrepresentanten uttrycker här att ledare som rekryteras väntar sig något i gengäld för att de ställer upp. Vi går därför över till frågan som rör idealitet kontra ersättning.

Olika ledargrupper – olika ersättningar

Vi har hittills berört tre olika ledargrupper: föräldrar, äldre ungdomar och externa ideella ledare. De senare är visserligen ovanliga men eftersökta, enligt de personer vi talat med. Den första gruppen, föräldrarna, verkar i regel helt på ideell basis – drivkraften sägs främst vara de egna barnen – och (med något undantag) utgår ingen ekonomisk ersättning för tränaruppdraget. Att de ges en reducerad avgift för det egna barnet förekommer. Annars handlar ersättningen om att föräldrarna kan erhålla träningskläder, biljetter till seniorlagens matcher eller parkeringskort. På det hela taget är det främst denna grupp som utgör den helt ideella kraften i dag. Där ingår även de eftersökta men svåråtgångade ideella externa tränarna, varav några kanske en gång var föräldratränare, och som blivit kvar trots att de egna barnen är vuxna och inte längre idrottar i föreningen.

Den andra tränargruppen utgörs av ungdomar i de sena tonåren. De får en viss ersättning per timme eller månad. De har alltså tränarsysslan som ett extrajobb, och "även om de säkert tycker att det är kul och gillar att vara tränare, så är det inte säkert

att de skulle ta uppdraget om det inte utgick någon ersättning”, som en intervju-person uttryckte det. De summor ungdomar erhåller är emellertid relativt små, och enligt föreningsrepresentanterna är de inte i paritet med vad ett enklare ” normalt ” extrajobb skulle rendera, varför även de unga tränarna måste sägas vara ideella (enligt de definitioner som presenterades i början av kapitlet).

Utöver dessa grupper finns ytterligare anställda i föreningar, varav några är så kallade professionella tränare. Benämningen professionella har sällan något med utbildningsnivå att göra, utan handlar om att tränarna är anställda eller arvoderade. Flera av tränarna sägs bedriva egen näringsverksamhet (enskild firma) och får ekonomisk ersättning därigenom, vilket gör att föreningarna inte behöver betala avgifter som vid en regelrätt anställning. Denna grupp av tränare kan därmed också åta sig uppdrag från flera olika föreningar och pussla ihop en tjänst, så att de i vissa fall kunnat försörja sig som ungdomstränare. De professionella tränarna har hand om de äldre lagen, eller i föreningar med akademier de utvalda barnen, vilket innebär att ansefliga resurser ges till en förhållandevis liten grupp deltagare. Huruvida denna grupp av tränare är svåra att rekrytera ställde vi inte specifika frågor om; vi frågade om ledarrekrutering i generella termer och få föreningar nämnde då dessa tränare. De verkar befinna sig i en egen fåra, och återfinns främst i stora föreningar i kommersiella idrotter. En representant inom ishockey berättade dock att ”folk nästan står på kö för ett professionellt uppdrag”, och att ledarskap i denna förening ses som en merit att ha i ett CV.

Föreningar verkar ha ganska klara uppfattningar om hur de vill att ledare och tränare för barn och unga ska agera, och även hur de inte ska agera. Vilka krav, om några, ställer då föreningar på sina ledare?

Kraven på tränare är låga – och samtidigt höga

Att föräldrar, ungdomar och andra engagerar sig som tränare för barn och unga är en förutsättning för att en förening ska kunna bedriva idrottsverksamhet. I denna förutsättning ingår att engagemanget sker på ideell basis, eller mot en relativt ringa ersättning. Det säger sig självt att en förening som verkar på de premisserna inte kan ställa vilka krav som helst på sina tränare. Det gör de inte heller. De uttalade kraven är inte ens lågt satta – de är i det närmaste obefintliga. En lägsta gemensam nämnare verkar vara att tränaren i fråga ska kunna lämna in ett obelastat utdrag ur belastningsregistret. En förening ställer, med hänvisning till sitt förbunds regler, krav på att personer som rekryteras ska gå en viss utbildning för att få vara tränare. I övrigt verkar utbildning mer ses som ett erbjudande eller en förmån; något som

kan ordnas ”om tränaren vill”, men inte är ett måste (även om det är många förenings önskemål att tränare går utbildningar).

Att föreningar är så beroende av människors välvilja och känner tacksamhet över att personer ställer upp, verkar ha ett samband med det vi skrev om i föregående avsnitt – att det kan vara svårt att rekrytera lämpliga personer, och att de som inte handlar i linje med föreningarnas värdegrund ändå blir kvar. En föreningsrepresentant påtalar att det först är ”när många röda lampor lyser” som tränaren kontaktas, inte ”när de gröna saknas”, vilket innebär att ledare får fortsätta så länge de inte agerar helt felaktigt. En representant menar att det i teorin är lätt att säga att alla ledare självklart ska följa föreningens riktlinjer, men betydligt svårare i praktiken. Att avskilja någon från uppdraget om värdegrunden inte efterlevs kan innebära att ”åtta ledare försvinner och vi står där med stora ungdomsgrupper som ingen kan ta om hand”, som föreningsrepresentanten uttryckte saken. I samtalen förklarar en föreningsansvarig att det skulle vara lättare att markera mot ett felaktigt beteende i en annan verksamhetsform:

Vi har toppning av lag, och elitistiska synsätt och sådant som inte stämmer med hur vi ska jobba i föreningen. Ledare som inte kan behärska sig under matcher, som skriker på domare och motståndare. Samtidigt är vi beroende av dessa ledare och att de ställer upp, så man får ju vara lite försiktig. I en annan icke-ideell verksamhet skulle jag satt ner foten hårdare.

Föreningar är alltså beroende av sina ledare och drar sig för att ”sätta ner foten”, och har svårt att ställa krav.

Samtidigt som vi konstaterar att de uttalade kraven är mycket lågt ställda, kan vi också konstatera att de outtalade krav som ställs på tränare är höga, ibland till och med skyhöga. Tränare, föräldrar såväl som ungdomar och andra, förväntas kunna leda en barngrupp som ofta är heterogen avseende både de enskilda individernas förmågor och ambitioner. I uppdraget ligger att de, i regel utan erforderlig utbildning, ska kunna ge denna grupp av individer en grenspecifik och åldersanpassad utbildning.

Runt tränarna finns därtill en föräldragrupp som visserligen delvis kan bestå av förstående och tacksamma föräldrar, men delvis även sådana med synpunkter på träningsupplägg och vad som anses (o) gynnsamt för det egna barnet. I vissa fall kan föreningarna erbjuda stöd, men ofta är antalet tränare, lag och grupper för många och resurserna räcker inte till för att ta hand om alla. Tränaruppdraget är definitivt inte enkelt, utan synnerligen komplext och kravfullt. Kommer det att kunna fortgå

på ideell basis? Vad tror föreningar om framtiden – är den dyster eller ljus vad gäller barn- och ungdomsidrottens utveckling?

Dagens och framtidens utmaningar

Att samhällsklimatet förändrats relativt drastiskt under senare tid är ett återkommande samtalsämne i alla intervjuer. Att förändringarna på olika sätt påverkar förutsättningarna för den ideella verksamheten är alla inne på. De bilder som målas upp av såväl samtiden som framtiden går mer i mörka färger än ljusa. Tre problemområden eller orosmoment är särskilt framträdande.

Ett stort problem och en särskild utmaning är enligt många den ökade individualismen och "egoismen". Att "alla bara tänker på sig själva" kommer upp som mycket problematiskt. Upplevelsen är att "ingen gör något utan att få något tillbaka" längre, liksom att den "egna agendan" blivit alltmer styrande. Det märks, påtalade intervjupersonerna, genom att ledares egna barn alltmer är i fokus snarare än de övriga barnen (eller barngruppen). En representant ger exempel från skolans värld och menar att om det förr var problem i en klass, samlades föräldrarna och försökte lösa problemet. Nu tar de i stället sitt barn därifrån och byter till en annan skola. Och på samma sätt är det i föreningsidrotten – om föräldrarna är missnöjda tar de barnet till en annan klubb. I resonemanget runt det förändrade samhällsklimatet kommer också marknadskrafterna på tal. De exempel som ges är att föräldrar inte förstår innebörden av en ideell förening: "Det här är inget företag, men vi har många högt utbildade och högpresterande föräldrar, och de verkar tro att det här är ett bolag – att vi ska driva den här föreningen som ett bolag." Det kan också handla om kommersiella inslag, som visserligen är helt frånvarande i vissa idrotter och på vissa orter, men högst närvarande i andra. Föreningar berättar om föräldrar som köper privatträningar till fyraåringar, och om företag som plockar ihop barn och ungdomar från olika föreningar, bildar ett lag och drar utomlands för att spela turneringar. De vi intervjuade vädrar här sin oro och undrar hur det ska gå med den ideella föreningsidrotten, och idrottens samhällsroll som fostrare.

En annan utmaning för föreningar är, föga förvånande, att "alla har så mycket omkring sig" numera och att "vi konkurrerar om människors tid". I det sammanhanget nämns också sociala medier som en försvårande omständighet. I dag är utbudet så stort, det finns så mycket att ägna sig åt och allt synliggörs via sociala medier. En representant menar att det visserligen fortfarande går att rekrytera ungdomar som ledare, men "de matas med bilder från nätet på kompisar som åker till exotiska platser efter gymnasiet, i stället för att vara föreningsledare". Att människor i allmänhet verkar ha det hektiskt gör också att det inte räcker att vara en eller ett par

ledare för en grupp, utan flera ledare behövs så att det går att vara borta: ”Ingen kan längre vara med varje gång.”

En tredje utmaning som framkom i intervjuerna rör utvecklingen av barn- och ungdomsidrotten. En representant menar att stämningen under matcher är mycket bättre nu än för tio år sedan, och denne prisar sitt förbund för deras idoga arbete att få till en bra atmosfär i samband med matchspel. I övrigt diskuteras endast den ökade hetsen och resultatfokuseringen. Även här betonas den sociala medieeran: ”Föräldrar lägger upp bilder på sina barns prestationer på nätet – det kanske är oskyldigt, men det börjar tidigt att sätta en viss press på barnet. Alla är så exponerade, matcher och tävlingar streamas och redan för 14–15-åringar finns det listor på vilka som kan få komma in på vilka skolor.” Allt detta måste de ideella ledarna hantera, liksom de föreningspersoner vi pratat med. En representant berättar om en oanad konsekvens av den ökade resultatfokuseringen som i sin tur leder till konflikter som behöver hanteras:

Tidigare hade vi bara de här elitistiska farsorna och morsorna. Men nu har vi liksom ett annat ytterläger, som finns på andra sidan, det är rättviseföräldrarna ... det ska vara millimeterrättvisa på allting, de klockar bytena. Det har kommit nu på senare år. Och de här två lägren går inte ihop. Det skapar konflikter i föräldragrupper.

Slutligen förekommer också en diskussion om följderna av alla ökade krav, som ingen riktigt vet var de kommer ifrån, men är svåra att värja sig mot. De drar upp kostnaderna och påverkar alltifrån ledare till föräldrar och unga idrottare. En representant menar att dessa krav är ”den största boven i dramat – och det som gör att kostnaderna rusar, och att ledare måste tjata på föräldrar att sälja grejer för att dra in pengar”. Vilka krav är det då som avses?

... att man ska träna så mycket och så tidigt. Man ska åka på en massa grejer. Man ska och man ska. Man ska ha fina kläder. Man ska ha fin utrustning ... även i vår lilla förening ... det är höga krav. Alltså, det kostar mycket pengar, det tar knäcken på folk.

De föreningsrepresentanter vi samtalat med ser inte särskilt ljus på framtiden. Få framhåller eventuella möjligheter; främst verkar utmaningarna bekymra dem. Trots alla orosmoln som tornar upp sig i horisonten, förefaller alla föreningar vars representanter vi talat med ha en välfungerande verksamhet, full av ledare och idrottsaktiva barn och unga. Hur går denna något dystra framtidsvy ihop med deras till synes välmående nutida praktik? Vi ska uppehålla oss vid just den frågan i den avslutande delen.

Några slutsatser

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att rekryteringen av ideella idrottsledare innebär utmaningar, men också möjligheter. Samtalen med föreningarna rymmer ett antal paradoxer, eller i alla fall motsatser, såsom: lätt/svårt, lämplig/olämplig, inga krav/höga krav samt ideellt engagemang/arvoderade uppdrag. Vi ska kort resonera runt några av dessa motsatsspar, och de slutsatser vi drar av föreningsrepresentanternas berättelser om arbetet med ledarrekrutering.

Ledarrekrytering – både lätt och svårt

Inledningsvis konstaterade vi att ledarrekrutering inte verkar vara en stor utmaning för de föreningar vars representanter vi intervjuat. Avslutningsvis kan vi konstatera att den beskrivningen behöver nyanseras. Att rekrytera ledare är både lätt och svårt – och i hög grad beroende av sammanhanget. Lättast är att få föräldratränare till ambitiösa lag och grupper i välmående områden. Att rekrytera ledare till yngre åldrar verkar också lättare. Då ställer föräldrar upp, och då kan det också finnas ungdomar, som fortfarande är aktiva eller just har slutat, att rekrytera. Slutsatsen är att rekryteringen går smidigt så länge det handlar om att rekrytera ledare till en verksamhet som bygger på idrottens interna kärnlogik, det vill säga en föreningsidrott som huvudsakligen är prestations- och resultatutvecklings- och tränings- och tävlingsintensiv.⁴⁵ Både föräldratränarna och de ungdomar som rekryteras omfamnar den logiken (liksom de ledare vilka beskrivs i tidigare studier). När det handlar om att rekrytera ledare och tränare till exempelvis äldre nybörjare, så kallade mindre ambitiösa barn och unga, och i områden där föräldrar inte har samma möjligheter att åta sig ett uppdrag – och kanske även saknar erfarenheter av föreningsidrott, är ledarrekrutering däremot mycket svårt och utmanande för föreningar.

Relationen lämpliga/olämpliga ledare och bristande krav

Föreningar är beroende av sina ledare, och drar sig därför för att sätta ner foten och ställa krav. Vår slutsats är att bristen på krav kan innebära en ond cirkel. Ledare som försöker se alla barn och arbetar efter föreningars riktlinjer för bra ungdomsidrott tvingas samsas med mindre lämpliga ledare, som ofta har ett överdrivet prestationsfokus. Ett sådant fokus påverkar kulturen och skapar konflikter bland ledare och föräldrar, vilket i sin tur kan göra att en del väljer att avsluta sitt uppdrag. För att komma till rätta med en del av de utmaningar som framkommer i intervjuerna, framstår det som en ödesfråga för föreningar att faktiskt sätta ner den

⁴⁵ Trondman, M. (2011).

där foten och ta diskussionen om vad det innebär att vara en bra ledare för barn och ungdomar. Att ställa krav på åtminstone en genomförd intern utbildning behöver heller inte innebära att färre ställer upp som ledare. Krav kan också innebära att statusen höjs om en specifik ”utbildningsnivå” efterfrågas.

Avslutning

Om det ideella engagemanget överlever i dagens samhällsklimat är svårt att sia om. Föreningsrepresentanterna framhåller en rad problem samhällsförändringarna fört med sig – de menar att ingen gör något gratis längre, och att alla i högre grad bara ser till sig och sitt. Idrottsrörelsen verkar i det sammanhanget dock ha en stor fördel visavi andra ideella verksamheter. Idrottsledare kan, åtminstone i någon mån, ha en egen agenda som drivkraft. De som handlar om att fortsätta utöva idrott och att få möjlighet att samtidigt umgås med sina barn, och liknande drivkrafter verkar stå emot och till och med följa tidens tand. Låt vara att ledares ”egna agendor”, enligt föreningsrepresentanterna, kan göra dem mindre lämpliga för uppdraget.

Trots raden av utmaningar föreningar står inför, har många en fungerande verksamhet full av ideella krafter. Budskapet föreningsrepresentanterna ger är dubbelt och svårt att tyda. Kanske är det ett tecken i tiden. Samhället är annorlunda i dag; så känns det i alla fall för många, men det märks inte alltid i praktiken. Det ideella engagemanget lever – än så länge.

Referenser

*Texter markerade med * ingår i litteraturoversikten.*

Alvesson, M. & Jonsson, A. (2022). "Organizational dischronization: On meaning and meaninglessness, sensemaking and nonsensemaking". I *Journal of Management Studies*, vol. 59, nr. 3, s. 724–75.

<https://doi.org/10.1111/joms.12790>

* Augustsson, C. (2007). *Unga idrottares upplevelser av föräldrappress*.

Doktorsavhandling. Karlstad: Universitetstryckeriet.

Boström, M., Forssell, A., Jacobsson, K. & Hallström Tamm, K. (2004). *Den organiserade frivilligheten*. Stockholm: Liber Ekonomi.

Coakley, J. (2006). "The good father: Parental expectations and youth sports". I *Leisure Studies*, vol. 25, nr. 2, s. 153–163.

<https://doi.org/10.1080/02614360500467735>

* Ekholm, D. & Dahlstedt, M. (2020). "(Re)forming the in-/outside: On place as a governable domain through sports-based interventions". I *Social Inclusion*, vol. 8, nr. 3, s. 177–186.

Eliasson, I. (2009). *I skilda idrottsvärldar: Barn, ledare och föräldrar i flick- och pojkfotboll*. Doktorsavhandling. Umeå: Umeå universitet.

* Eliasson, I. (2019). "Child-rearing in public spaces: The challenging dual-role relationships of parent–coaches and child–athletes of coaches in Swedish team sports". I *Sport, Education and Society*, vol. 24, nr. 9, s. 1006–1018.

<https://doi.org/10.1080/13573322.2018.1528219>

* von Essen, J. Jegermalm, M. & Svedberg, L. (2015). *Folk i rörelse: Medborgerligt engagemang 1992–2014*. Stockholm: Ersta Sköndal högskola.

* Fundberg, J. (2003). *Kom igen gubbar! Om pojkfotboll och maskuliniteter*.

Doktorsavhandling. Stockholm: Carlsson.

Güntert, S., Wehner, T. & Mieg, H. (2022). *Organizational, motivational, and cultural Contexts of volunteering: The European view*. Cham: Springer.

Hertting, K., m.fl. (2020). "Perceptions of stress of Swedish volunteer youth soccer coaches". I *Sports*, vol. 8, nr. 11, s. 146.

Johansson, S. (2021). "Idrottens åtgärder mot sexuella övergrepp och gråzoner". I Centrum för idrottsforskning (Red.), *Idrottens riskzoner: Om vägar till trygg och trovärdig idrott*, s. 121–134. Rapport 2021:2. Stockholm: Centrum för idrottsforskning/CIF.

* Karlsson, J. (2022). *Barn- och ungdomsidrott till salu: Om begär, immateriellt arbete och kommersialisering*. Doktorsavhandling. Stockholm: Gymnastik- och idrottshögskolan/GIH.

* Karlsson, J., Kilger, M., Bäckström, Å. & Redelius, K. (2022). "Selling youth sport: The production and promotion of immaterial values in commercialised child and youth sport". I *Sport, Education and Society*, vol. 28, nr. 5, s. 565–578.
<https://doi.org/10.1080/13573322.2022.2057462>

Kempe-Bergman, M. (2014). *Man talar om jämställd idrott: Om jämställdhetssamtal med manliga idrottsledare och förutsättningar för jämställd idrott*. Doktorsavhandling. Stockholm: Gymnastik- och idrottshögskolan/GIH.

* Kilger, M. (2017). *Talking talent: Narratives of youth sport selection*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

* Kilger, M. (2020). "Dad as a coach: Fatherhood and voluntary work in sports". I *Education Sciences*, vol. 10, nr. 5, s. 1–15.
<https://doi.org/10.3390/educsci10050132>

* Meckbach, S. (2016). *Mästarcoacherna: Att bli, vara och utvecklas som tränare inom svensk elitfotboll*. Doktorsavhandling. Stockholm: Gymnastik- och idrottshögskolan/GIH.

Peterson, T. (2008). *Föreningsfostran och tävlingsfostran: En utvärdering av statens stöd till idrotten*. SOU 2008:59. Stockholm: Fritzes.

* Redelius, K. (2002). *Ledarna och barnidrotten: Idrottsledarnas syn på idrott, barn och fostran*. Doktorsavhandling. 2:a uppl. Stockholm: HLS Förlag.

* Redelius, K. (2012). "Ledare osäkra om barns rättigheter". I *Svensk idrottsforskning*, vol. 21, nr. 1, s. 14–18.

* Redelius, K. & Eliasson, I. (2022). *Vår idrott – eller deras?* FoU-rapport 2022:2. Riksidrottsförbundet.

* Riksidrottsförbundet (2004). *Ung ledare sökes: En studie av Riksidrottsförbundets satsning på unga ledare*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

* Riksidrottsförbundet (2016). *Ideellt ledarskap inom idrottsrörelsen*. FoU-rapport 2016:3. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

* Riksidrottsförbundet (2018). *Tränarens kompetens och lärande i svenska idrottsföreningar*. FoU-rapport 2018:3. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Riksidrottsförbundet (2019). *Jämställdhet bland idrottens ledare*. FoU-rapport 2019:1. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Stenling, C. (2015). *The drive for change: Putting the means and ends of sport at stake in the organizing of Swedish voluntary sport*. Doktorsavhandling. Umeå: Umeå universitet.

* Trondman, M. (2011). *Ett idrottspolitiskt dilemma: Unga, föreningsidrotten och delaktighet*. Rapport 2011:3. Stockholm: Centrum för idrottsforskning/CIF.

* Wagnsson, S. & Augustsson, C. (2015). "Idrottsföräldrars syn på kommersiell barn- och ungdomsidrott". I Centrum för idrottsforskning (Red.), *Idrottens pris: Om idrottens kostnader och medlemskapets betydelse*, s. 9–68. Rapport 2015:2. Stockholm: Centrum för idrottsforskning/CIF.