

# Unga ledare behöver stöd

Ledarbrist är ett problem för föreningar. Stödjande miljöer kan vara en framgångsfaktor för att rekrytera unga ledare. Att skapa miljöer som får ungdomarna att trivas och utvecklas är en utmaning. Frågan är vad en miljö som är stödjande är och vem den förväntas stödja.



Lena Larsson  
Fil. dr.  
Linnéuniversitetet



Jane Meckbach  
Fil. dr.  
Gymnastik- och  
idrottshögskolan

TROTS ATT MÅNGA engagerar sig som ledare är ledarbrist och hur man ska kunna engagera och utbilda kunniga och duktiga ledare en ständigt återkommande fråga som idrottsrörelsen brottas med (1,2,3). För att komma tillrätta med ledarbristen behöver rekryteringen av nya ledare breddas till att omfatta även grupper som vanligtvis inte blir tillfrågade och under senare år har ett antal satsningar på framför allt unga ledare, många med bra resultat, gjorts inom idrottsrörelsen (4). Även *Idrottslyftet* inbegriper en särskild satsning på unga ledare. Huvudansvarig för denna är SISU idrottsutbildarna och målet är att rekrytera fler ledare genom att bland annat skapa stödjande miljöer.

## Många vill bli ledare

Tidigare studier visar att många ungdomar är engagerade i idrottsrörelsen och att många också har ledaruppdrag, framför allt gäller det ungdomar som stannar kvar inom idrottsrörelsen (4,5,6). I en utvärdering av ungdomars idrottande konstateras att drygt hälften av de ungdomar som fortfarande är aktiva när de är 19–20 år har haft ledaruppdrag och att andelen har ökat under senare år (5). Många unga ledare rekryteras alltså från de egna leden samtidigt som flera studier visar att majoriteten av ungdomar som av olika anledningar lämnar idrotten gör det för gott. Det betyder inte att de ej kan tänka sig att bli ledare, tvärtom är det många som om de bara blev tillfrågade gärna skulle vilja vara ledare (4,6,7).

För att få ungdomar att åta sig ledaruppdrag nämns ofta stödjande miljöer

som nyckeln till framgång. Stödjande miljöer förklaras av idrottens ungdomsråd inte bara som viktiga, utan som en förutsättning för att kunna rekrytera unga ledare. Ungdomsrådet betonar betydelsen av miljöns utformning och menar att för att en miljö ska vara stödjande krävs både ändrade arbetsformer och metoder inom idrottsrörelsen. Speciellt viktigt är det att unga ledare får stöd under sin första tid som ledare. Stödet kan utformas på olika sätt och exempel på stödjande miljöer som visat sig fungera är kontinuerliga träffar mellan nyrekryterade ledare och mer vana, att börja som hjälpledare till en mer rutinerad ledare, att arbeta i team och få möjligheten till att rådfråga äldre ledare (8).

## I fokus står stödjande miljöer

Det är satsningen unga ledare med målet att både rekrytera nya och att behålla unga ledare inom idrottsrörelsen som är i fokus i denna artikel. Artikeln baseras på en studie där syftet var att undersöka vilka stödjande miljöer som har skapats och för vem de har skapats. Underlag för analysen är dels skriftligt material i form av RF:s och SISU:s årsrapporter från *Idrottslyftet*, SISU-distriktens utvecklingsplaner, projektbeskrivningar, utvärderingar och ansökningar om projektmedel från enskilda föreningar, dels fokusgruppintervjuer med deltagare i ledarutbildningar inom ramen för den särskilda satsningen unga ledare. Totalt genomfördes tio gruppintervjuer med 37 deltagare (20 kvinnor och 17 män). Vid urvalet av intervjupersoner eftersträvades geografisk spridning, variation av idrotter,

manliga och kvinnliga deltagare samt både så kallade aktivitets- och organisationsledare. Med hjälp av kvalitativ textanalys har olika frågor ställts till texterna och utsagorna i relation till studiens syfte och därefter tolkats utifrån den teoretiska referensramen.

### Ett kultursociologiskt perspektiv

Idrottsrörelsen kan förstås som en kulturell och social praktik där vissa värderingar, normer och handlingar framstår som mer givna än andra. För att förstå handlingar och föreställningar om vad som är möjligt och rätt i det sociala sammanhang de unga ledarna befinner sig i har vi tagit stöd av Pierre Bourdieus teorier och begrepp. Bourdieu beskriver bland annat hur vissa sociala sammanhang som till exempel idrottsrörelsen har sina specifika regler, normer och värderingar, det vill säga en egen logik och en frihet att bestämma spelreglerna. Dessa spelregler eller strukturer uppfattas som naturgivna av alla som ingår i sammanhanget (9). Bourdieu använder bland annat begreppet habitus för att förklara att trots att vi i praktiken kan välja fritt och upplever att vi gör det, ändå i så hög grad väljer i linje med det sociala sammanhang vi är uppväxta i och de erfarenheter vi har med oss. En individs habitus formas genom vardagssituationer med början i barndomen, familjen, skolan och vidare i livet. Habitus bestämmer hur människor handlar, tänker, uppfattar och värderar i olika sociala sammanhang (10).

Användandet av Bourdieus teorier gör det möjligt att 'komma bakom' och belysa värdestrukturer och handlingsmönster i relation till unga ledares habitus i en social praktik som idrottsrörelsen (11). En utgångspunkt är att Idrottslyftet och den specifika satsningen på unga ledare kan förstås utifrån att idrottsrörelsen är ett socialt sammanhang där deltagarnas införlivade erfarenheter sammantaget med de objektiva strukturerna styr vilka satsningar som blir möjliga och där vissa satsningar framstår som mer givna än andra. Marknaden avgör vad som är gångbart (12) och sett till idrottsledare och ledarsatsningar skulle utformningen av de stödjande miljöer som har iscensatts kunna vara en indikator för vad som tillerkänns värde. Att undersöka stöd-



jande miljöer och för vem de har skapats kan bidra med en förståelse för vilka handlingsmönster, praktiker och värderingar som tilltros kunna vara verkningsfulla för att rekrytera nya ledare.

### Mentorer en form av stöd

Av utvecklingsplanerna framgår att SISU och idrottsrörelsen har haft svårt att konkretisera vad en stödjande miljö är eller kan tänkas vara. Vanligast är att mentorer har likställts med stödjande miljö. Många av projekten har handlat om att utbilda mentorer eller mentorer och unga ledare tillsammans.

”Målgrupp för denna satsning är både ungdomar och föreningsstyrelse. Syftet med satsningen är att: skapa goda förutsättningar för ungas ledaruppdrag.” (*Inbjudan utbildning, SISU Östergötland*)

I jämförelse med utbildningar för unga ledare framstår det som svårare att

Med små medel kan en förening iscensätta en stödjande miljö. Att få uppmuntran och bli sedd är viktigt, enligt de unga ledarna själva. Dessutom efterlyser de en förståelse för att de inte kan allt.

få deltagare till mentorsutbildningar, men också att erfarenheterna från de satsningar på mentorsutbildningar som har gjorts är positiva. Utbildningarna har inneburit att föreningarna har fått möjlighet att utbilda mentor, en vuxen föreningserfaren person som den nya

**”Det skulle kunna ses som en paradox att föreningar inte prioriterar arbetet med stödjande miljöer om bristen på ledare kan åtgärdas genom detta.”**

ledaren kan vända sig till och få hjälp eller stöd av. Av de unga ledarnas utsagor framgår att mentorskap är en del av den stöttning som de värdesätter, men att det inte är vem som helst som är lämplig som mentor. Vissa egenskaper, vissa kunskaper framstår som mer önskvärda än andra. Ungdomarna vill ha mentorer som är engagerade, lätta att träffa, som har kunskap om vad unga vill och som inte har en överlägsen attityd.

### Handlingsplaner och struktur

En del projekt har handlat om att föreningar har fått hjälp av SISU med att utarbeta handlingsplaner och att skapa struktur för att kunna slussa in och på olika sätt stötta den nya ledaren. Detta är en form av stöd som de unga ledarna gärna vill ha. De betonar betydelsen av att det inom föreningen finns en struktur, tydlig arbetsbeskrivning och organisation för att rekrytera och behålla unga ledare.

”Det finns liksom ingen sån där uttalad utbildningsansvarig som tar hand om utbildning och rekrytering. Så nu när jag håller i utbildningar som samordnare i distriktet så försöker jag få föreningarna att ha en uttalad ... att ha som en kontakt i varje förening. Men det funkar fortfarande så där så oftast är det jag som får gå direkt på deras medlemmar och försöka få dom att gå kurs.” (Ung ledare, intervju 5)

Det ska inte vara en enstaka lösning av ett problem när något akut inträffar, utan det ska finnas en långsiktig plan där den nya ledaren successivt får mer ansvar.

### Att bli sedd

Det som de unga ledarna själva lyfter fram handlar mycket om att de vill bli uppmärksammade. Unga ledare har haft svårt att få sitt engagemang förankrat i den egna föreningen och informationen till föreningen har inte alltid fungerat. De uttrycker att det verkar som att få känner till att de finns. Ungdomarna påpekar att det inte var någon från styrelsen eller resten av föreningen som brydde sig efter att de gått en kurs eller efterhörde hur det går med ledaruppdraget. De ger också uttryck för att det finns ett för givet tagande hos föreningsstyrelser att har en person väl tagit på sig ett uppdrag så sköter också vederbörande träningen och allt arbete runt detta uppdrag. Ungdomarna menar att alla i föreningen ska känna till att det finns nya unga ledare.

”... jag har mest stöd från barnen som kommer tillbaka år efter år och föräldrar som kommer fram efter träningen och ger kommentarer och så... och säger att vi är så duktiga och dom vet att vi har mycket annat också runt omkring.”

(Ung ledare, intervju 3)

Som ny ung ledare känner man sig osäker och behöver bli bekräftad inte enbart av deltagarna och deras föräldrar, utan också bli sedd av mer erfarna ledare och andra i föreningen.

”... och det som är viktigt är att man måste ha stöd ... det är mer att det visas intresse, att man får uppskattning, att man visar stöd för de ledare man har och att styrelsen liksom visar intresse så att dom frågar hur det går, ifall man vill ha hjälp. Och att styrelsen söker för vidare utbildningar så att man hela tiden kan utvecklas själv att man känner att man kan utvecklas samtidigt som man hjälper andra. Det är så liksom på det sättet tror jag att man kan behålla många fler ledare.”

(Ung ledare, intervju 4)

Att bli uppmärksammad kan också vara att den unga ledaren får någon form av lön, till exempel att delta i utbildning eller i andra ledares träningar. Viktigt är också att det finns förståelse inom föreningen för att skolarbetet kan göra att hon/han får förhinder eller i första hand vill prova på att vara ledare under en kortare tid.

## Att känna trygghet

Att vara ung och ny ledare är ett stort steg för många. Det är också en ovan situation där de ofta känner sig utlämnade och ensamma. Att då ha någon vuxen i närheten när det uppstår situationer som upplevs som svårhanterliga är något som de unga ledarna betonar vikten av. Två av dem berättar att det kan vara föräldrar ”som står och skäller ut oss fast dom vågar inte säga det till styrelsen”, något barn som ”blir jätteledsen och jättebesviken, sitter och gråter och så, det har jag jättesvårt att tackla” och andra liknande situationer.

En annan form av stöd, som en del av de unga ledarna har positiva erfarenheter av, är delat ledarskap. De beskriver delat ledarskap som ett bra sätt för att stötta och introducera dem.

”... vi är tre ledare som hjälper varandra, den ena är välutbildad hon har 6 års erfarenhet och hon är huvudledare kan man säga och jag är ju hjälpledare, sen specialiserar man sig på det, vad ska man säga, positioner kan man säga.”

*(Ung ledare, intervju 1)*

Att känna trygghet handlar också om att ha tillgång till kunskap, antingen egen eller andras. En del utbildningar har också som en del av innehållet visat på hur man kan utveckla lämpliga forum för att samla kunskap som kan vara ’bra att ha’ som till exempel hur man möter föräldrar eller tips på träningsuppläggning. Trygghet handlar också om att känna tillhörighet till föreningen ”... jag är kvar i min förening som ledare nu... för där är en sån klubbkänsla”, berättar en ledare. Vidare kan det handla om allt från att få föreningsoverall till att få följa med på arrangemang och föreningsträffar eller att bli tillfrågad om att till exempel vara med på möten.

## Traditionen måste brytas

Resultaten visar att det finns en föreställning inom idrottsrörelsen att det inte är för vem som helst som stödande miljöer behöver utformas. De ungdomar som förväntas behöva stöd kommer från idrottsrörelsen och har smak för idrott.

”Ett lag med framgång på fotbollsplanen och ett lag med ambitioner... viktigt är att behålla dessa i föreningen både som spelare och ledare. Detta projekt är till för att kunna ge killarna insikter

både som framtida organisations- och aktivitetsledare.”

*(Projektansökan SISU-distrikt Väst)*

Det är ungdomarna som känner sig bekväma inom idrottsrörelsen, som visar framfötterna och är ett ledarämne. De har eller förväntas kunna utveckla ett gott självförtroende, vilket kan tolkas som att föreningarna inte behöver lägga ner för mycket arbete på att skapa stödande miljöer.

Resultatet visar också att det är en lång väg kvar för att andra grupper än de som vanligtvis inte blir tillfrågade ska komma ifråga. Vidare krävs förändringar och omförhandling om de värden och det sätt att arbeta som traditionellt varit förhållande om det ska finnas några unga ledare som ska stöttas.

## Hela föreningens angelägenhet

Med hjälp av det teoretiska ramverket är avsikten i denna avslutande del att diskutera utfallet av analysen av stödande miljöer i relation till de unga ledare som ska stödjas. Trots att stödande miljöer beskrivs som en framgångsfaktor både för att rekrytera och behålla ledare (4,8,14) visar resultatet att det har varit svårt att engagera föreningarna i detta arbete. Det skulle kunna ses som en paradox att föreningar inte prioriterar arbetet med stödande miljöer om bristen på ledare kan åtgärdas genom detta. Samtidigt kan just denna paradox vara en förklaring. Inom ramen för en verksamhet som genomförs genom ideellt arbete på fritiden kan ledarbristen innebära att de resurser föreningen har framför allt går åt till att hålla igång verksamheten. Tid och ork för att utarbeta strategier för att behålla de unga ledare som har rekryterats blir då svårare att prioritera, vilket tvingar många föreningar att arbeta reaktivt istället för proaktivt.

För att bli utvald som ung ledare krävs att man som ung ledare har en habitus som matchar det sociala sammanhang man kliver in i och att ha en bakgrund som aktiv idrottare framstår som en given förutsättning. De presumtiva ledarna förväntas ha smak för idrott och att de kan eller redan har införlivat det som Trondman benämner idrottens kärnlogik (13). De unga ledarnas idrottsfarenheter

## Referenser

1. Lindroth, J. Ledarna och ledarfrågan. Ett idrottssekkel: Riksidrottsförbundet 1903-2003, red. Lindroth, J. & Norberg, J.R. 2002.
2. Eriksson, S. Idrottsrörelsens ideella kraft. RF:s och SISU:s skriftserie, Idrottens ideella ledare. 2006.
3. Larsson, L. & Meckbach, J. Swedish Journal of Sport Research. 2010. s. 81-106.
4. Redelius, K. m.fl. Ung ledare sökes: En studie av Riksidrottsförbundets satsning på unga ledare. 2004.
5. Riksidrottsförbundet. Ungdomars tävlings- och motionsvanor. En statistisk undersökning våren 2005. RF FoU-rapport 2005:6.
6. Trondman, M. Unga och föreningsidrotten: en studie om föreningsidrottens plats, betydelse och konsekvenser i ungas liv. 2005.
7. Redelius, K. Idrottsledarskap – ett lyft för ungdomar. RF:s och SISU:s skriftserie Idrottens ideella ledare. 2007.
8. Gerrevall, P. m.fl. Lärande och erfarenhetens värde: en studie av ledare inom barn- och ungdomsidrott. 2006. RF FoU rapport 2006:1.
9. Bourdieu, P. Konstens regler. Det litterära fältets uppkomst och struktur. 2000.
10. Bourdieu, P. Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori. 1995.
11. Bourdieu, P. Hvordan er de muligt at være interesseret i sport?. Men hvem skabte skaberne? red. P. Bourdieu. 1997. s. 178-198.
12. Bourdieu, P. & Wacquant, L. An invitation to reflexive sociology. 1992.
13. Trondman, M. Ett idrottspolitiskt dilemma: unga, föreningsidrotten och delaktigheten. 2011.

## Kontakt

lena.larsson@lnu.se  
jane.meckbach@gih.se

tycks fungera som en form av förkroppsligat kapital som gör att de både blir utvalda, upplever sig beredda att ta på sig ett ledaruppdrag och passar utformningen av de stödjande miljöer som skapas. Utformningen av projekt som handlar om stödjande miljöer i relation till de unga ledare som ska stödjas visar att det förutom ett för givet tagande om vilka ungdomar som ska stödjas tas för givet att det är stöd av en vuxen som ungdomar behöver. I majoriteten av projekten som har genomförts är stödjande miljöer i princip synonymt med mentorsutbildningar. Det är en miljö där unga ledare och mentorer ingår i en sociokulturell gemenskap där en förståelse för föreningsandan skapas. I ett sådant system kan äldre och föreningserfarna mentorer introducera den unga ledaren i de värderingar och normer som är förhärskande i föreningen. Föreningens strukturer kan på så sätt fungera som genererande principer så att det rätta sättet att handla framstår som självklart och att den policy och de riktlinjer som är gällande i föreningen också anammas av de nya unga ledarna.

Även om många av projekten har handlat om utbildningar för mentorer pekar analysen av ungdomarnas utsagor på att det också finns andra sätt och att föreningarna även med små medel kan iscensätta en stödjande miljö. För ungdomarna handlar det om att få uppmuntran, bli sedda och att det finns en förståelse i föreningen för att de inte kan allt. Det handlar om att en stödjande miljö är hela

föreningens angelägenhet, att det finns en struktur, tydlig arbetsbeskrivning och organisation där alla kan vara ett bollplank. Om man till exempel inom utbildningarna talar om värderingar och attityder och ungdomarna sedan möter en verklighet där krav och inställning från barn och föräldrar motsäger vad de har lärt sig behövs forum där ungdomarna kan diskutera och ta hjälp av antingen äldre erfarna eller av varandra.

## Presumptiva ledare stängs ute

Analysen visar att det finns både erfarenheter av och goda exempel på hur stödjande miljöer kan skapas, men ger också uttryck för en avsaknad av samlad kunskap om vad en stödjande miljö är och hur den kan skapas. Det resultatet pekar på är att om idrottsrörelsen ska kunna engagera fler unga ledare måste föreningar ha väl utvecklade strategier för att få fler ungdomar att vilja engagera sig som ledare och strategier för att stödja dem. Såväl arbetssätt i föreningar och för givet taganden om vilka ungdomar som väljs till ledaruppdrag fungerar som barriärer som stänger ute presumtiva ledare. Svårigheterna att engagera föreningarna och att identifiera framgångsfaktorer för stödjande miljöer visar att ett mer systematiskt arbete för att samla kunskap om vad en stödjande miljö är och hur den kan skapas skulle vara ett viktigt bidrag för att kunna behålla de unga ledare som rekryteras. Det behövs både goda och fler exempel på och mer kunskap om hur stödjande miljöer kan skapas och bevaras.

## Förnya din prenumeration för 2012 !



En helårsprenumeration med fyra nummer kostar 200 kr. Beställ på [www.centrumforidrottsforskning.se](http://www.centrumforidrottsforskning.se)