



# Lärande och erfarenheters värde

- en studie av ledare inom barn- och ungdomsidrott



# FoU-rapporter

## 2003

1. Idrott, kön och genus – en kunskapsöversikt
2. Man vill ju inte att föreningen ska dö – en studie om idrottens föreningsledare våren 2003 (Anders Rönmark)
3. Etnisk mångfald och integration – visar idrotten vägen? (Jesper Fundberg)
4. Möjligheten till motion och fysisk aktivitet – lika för alla?
5. Kvinnor och män inom idrotten 2003 – statistik från Riksidrottsförbundet

## 2004

1. Ätstörningar – en kunskapsöversikt (Christian Carlsson)
2. Kostnader för idrott – en studie om kostnader för barns idrottande 2003
3. Varför lämnar ungdomar idrotten – en undersökning av fotbollstjejer och – killar från 13 till 15 år (Mats Franzén, Tomas Peterson)
4. IT-användning inom idrotten (Erik Lundmark, Alf Westelius)
5. Svenskarnas idrottsvanor – en studie av svenska folkets tävlings- och motionsvanor 2003
6. Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt (Johan R Norberg)
7. Den goda barnidrotten – föräldrar om barns idrottande (Staffan Karp)
8. Föräldraengagemang i barns idrottsföreningar (Göran Patriksson, Stefan Wagnsson)

## 2005

1. Doping- och antidopingforskning
2. Kvinnor och män inom idrotten 2004
3. Idrottens föreningar - en studie om idrottsföreningarnas situation
4. Toppningsstudien - en kvalitativ analys av barn och ledares uppfattningar av hur lag konstitueras inom barnidrott (Eva-Carin Lindgren och Hansi Hinic)  
ISBN 91-975766-0-3
5. Idrottens sociala betydelse - en statistisk undersökning hösten 2004  
ISBN 91-975766-6-2
6. Ungdomars tävlings- och motionsvanor - en statistisk undersökning våren 2005  
ISBN 91-975766-7-0
7. Inkilning inom idrottsrörelsen - en kvalitativ studie  
ISBN 91-975766-8-9

## 2006

1. Lärande och erfarenhetens värde (Per Gerrevall, Samantha Carlsson och Ylva Nilsson)  
ISBN 978-91-976081-2-1

Rapporterna kan beställas från Riksidrottsförbundets kundtjänst – kundtjanst@rf.se eller tel 08-699 62 03



9 789197 608121

## Förord

Det ideella ledarskapet är helt avgörande för den svenska idrottrörelsen. Varje år engagerar sig ca 600 000 idrottsledare ideellt i en förening. Det finns för var och en av dessa ledare givetvis ett egenvärde och en drivkraft i det ideella engagemanget. Den tid de lägger ner motsvarar 70 000 heltidsarbeten som skulle kunna kosta samhället 20 miljarder kronor.

På uppdrag av Riksidrottsförbundet har Per Gerrevall från Växjö universitet tillsammans med Samantha Carlsson och Ylva Nilsson studerat idrottsledares erfarenheter. Fokus ligger dels på hur man genom informellt lärande i den egna miljön utvecklas som idrottsledare, dels vilket värde ledarerfarenheterna tillmäts. Dessa frågeställningar är betydelsefulla med tanke på både ledarutveckling och rekrytering av nya ledare.

Rapporten visar att det finns ett stort egenvärde för den som engagerar sig som ideell ledare inom idrotten, inte bara i det faktiska ledaruppdraget utan också i andra sammanhang utanför idrotten. Det är viktigt att detta kommuniceras när nya ledare rekryteras. En annan slutsats är att det behövs stöd för nyrekryterade ledare. Det handlar både om praktiska och teoretiska kunskaper och erfarenhetsutbyte.

Riksidrottsförbundet hoppas att rapporten ska hjälpa såväl förbund som föreningar att utveckla sitt arbete med att stimulera idrottsledaren till ett kontinuerligt lärande. Ett lärande som i sig är motiverande för att fortsätta sin ledargärning, men som också bör uppmärksammas av övriga samhället.

*Camilla Hagman*

*Chef Idrottsutveckling  
Riksidrottsförbundet*



## Sammanfattning

Per Gerrevall, Samantha Carlsson & Ylva Nilsson

Det ideella ledarskapet är en av svensk idrotts grundpelare och samtidigt ett av dess unika kännetecken. I rapporten är det aktivitetsledare inom barn- och ungdomsidrotten som är i fokus, dvs de ledare som i vardagen möter alla de barn och ungdomar som är engagerade inom idrotten. Syftet med föreliggande projekt är att studera:

- det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen,
- hur aktivitetsledare värderar sina ledarerfarenheter inom idrotten.

Undersökningen är genomförd på två föreningar vardera inom idrotterna fotboll, friidrott, gymnastik och innebandy. Urvalet av föreningar och aktivitetsledare har gjorts för att så långt möjligt spegla den variation i idrottsligt ledarskap som föreligger. Datainsamlingen har skett genom gruppsamtal med vad som kan karakteriseras som ”fokusgrupper. 18 kvinnor och 30 män har varit med i undersökningen. Ledarna har upp till 25 års erfarenhet av ledarskapet, medianvärdet är åtta år.

Studien visar att den kunskap som idrottsledare besitter återfinns inom vad vi valt att kalla funktionell kompetens, psykologisk kompetens, didaktiskt orienterad coachingkompetens, kommunikativ kompetens och administrativ kompetens.

Föreningarna utgör unika lärandemiljöer, där man utvecklas genom de erfarenheter man gör inom den dagliga verksamheten, bl a genom kommunikation med egna adepter och andra ledare och genom att observera annan idrottspraktik – i rapporten beskrivs olika resurser för lärande mer ingående. Introduktionen av nya idrottsledare är en angelägen uppgift, som behöver utvecklas. Gymnastikens ”traineesystem” och friidrottens teamledning utgör exempel på god introduktionspraktik.

De motiv aktivitetsledarna haft för att börja som ledare är i allmänhet inte desamma som de sedan har för att fortsätta sitt engagemang. De främsta motiven till engagemanget som ledare är relaterade till samvaron med de egna barnen. Men även intresse för idrotten och för att praktisera ett ledarskap utgör betydelsefulla drivkrafter.

Engagemanget som ledare tillgodoser såväl s.k. investeringsvärden som egenvärden. Man utvecklar sina relationer till de egna barnen och till barnens kamrater och deras föräldrar, ledarskapet är personligt utvecklande och ger möjligheter till att tillgodose egna fritids- och idrottsintressen. Engagemanget utgör också en stimulans i vardagen – det ger avkoppling från arbete och en rikare social gemenskap.

Utbytet av att vara aktivitetsledare är mångfaldigt. Majoriteten av de intervjuade ledarna talar om många positiva effekter som behållning av ledarskapet. Enligt idrottsledarna har det idrottsliga ledarskapet ett högt värde och det har kommit att betyda mycket för den enskilde ledarens personliga utveckling. Man lär sig mycket av att vara ledare och att man utvecklas på olika sätt, vilket beskrivs närmare i rapporten. Den lärdom man gör är användbar såväl i arbetsliv som på fritiden. Slutligen diskuteras några områden som vi menar behöver utvecklas, såsom stödet under introduktionsfasen som ledare, behovet av utvärdering och behovet av att synliggöra idrottsledarens uppdrag och kompetens.

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>7</b>
Syfte .....	8
Disposition .....	8
<b>Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv</b> .....	<b>9</b>
Föreningar som unika lärandemiljöer .....	9
En praktikbaserad kunskap .....	10
Kompetens .....	11
Att utvecklas från novis till expert genom kommunikation .....	12
<b>Idrottsledare – ett ideellt arbete</b> .....	<b>16</b>
Den ideella sektorn .....	16
Idrottsrörelsen som en del av den ideella sektorn .....	17
Engagemang som ideell idrottsledare .....	17
Vad det ideella arbetet ger .....	19
<b>Metod</b> .....	<b>20</b>
Urval .....	20
Datainsamling .....	20
Etik .....	21
Om föreningarna och intervjupersonerna .....	21
<b>Resultat</b> .....	<b>22</b>
<b>Fotboll</b> .....	<b>22</b>
Om idrotten och föreningarna.....	22
Engagemanget som ledare .....	23
Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen .....	23
Värdet av erfarenheterna som ledare .....	24
<b>Friidrott</b> .....	<b>26</b>
Om idrotten och föreningarna.....	26
Engagemanget som ledare .....	27
Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen .....	27
Värdet av erfarenheterna som ledare .....	28
<b>Gymnastik</b> .....	<b>29</b>
Om idrotten och föreningarna.....	29
Engagemanget som ledare .....	30
Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen .....	31
Värdet av erfarenheterna som ledare .....	32
<b>Innebandy</b> .....	<b>33</b>
Om idrotten och föreningarna.....	33
Engagemanget som ledare .....	34
Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen .....	35
Värdet av erfarenheterna som ledare .....	35

<b>Analys.....</b>	<b>37</b>
<b>Det informella lärandets betydelse för ledarutveckling.....</b>	<b>37</b>
Aktivitetsledares kompetenser.....	37
Idrottens unika resurser för lärande.....	39
Stöd för lärande.....	41
<b>Idrottsledarskapets värde.....</b>	<b>41</b>
Olika motiv för att bli och för att fortsätta vara ledare.....	41
En jämförelse mellan motivbilden i olika idrotter.....	43
<b>Vad ger idrottsledarskapet för utbyte?.....</b>	<b>44</b>
Det innehållsiga utbytet.....	44
När är det innehållsiga utbytet användbart?.....	45
<b>Diskussion.....</b>	<b>46</b>
<b>Ledarrekrytering och -utveckling.....</b>	<b>46</b>
Rekrytering.....	46
Introduktion och utveckling som ledare.....	47
<b>Vad ledarskapet ger i utbyte.....</b>	<b>50</b>
Det innehållsiga utbytet.....	50
Behov av att synliggöra idrottsledares uppdrag och kompetens.....	51
<b>Specifika skillnader.....</b>	<b>52</b>
<b>Att lära sig fel.....</b>	<b>53</b>
<b>Avslutningsvis.....</b>	<b>54</b>
<b>BILAGA 1. Samtalsguide.....</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 2. Ideellt arbete – en anställningsprofil.....</b>	<b>59</b>





## Inledning

Idrotten spelar en betydande roll för upp-  
växande ungdomar. Många finner glädje  
i själva utövandet, som kan äga rum mer  
eller mindre organiserat på motions- eller  
tävlingsnivå. Idrottandet är också något  
man gör tillsammans med andra. Idrotten  
kan därmed karakteriseras som ett socialt  
sammanhang, där det meningsgivande också  
ligger i det sociala utbytet ungdomar får av att  
delta i en gemenskap.

Det ideella ledarskapet är en av svensk idrotts-  
grundpelare och samtidigt ett av dess unika  
kännetecken. Inom svensk idrott finns idag  
över 600 000 ledare – en tredjedel kvinnliga  
och två tredjedelar manliga<sup>2</sup>. En mycket stor  
del av dessa ledare återfinns inom barn- och  
ungdomsidrotten. Man räknar med att det i  
våra idrottsföreningar finns ungefär en halv  
miljon ideellt arbetande ledare som oavlönade  
satsar tid och kraft på att antingen direkt eller  
indirekt leda och fostra barn och ungdomar.  
Tomas Peterson (2003) skriver att denna halva  
miljon föräldrar på bara några årtionden har  
varit med och skapat en helt ny social kategori  
– den ideella och oavlönade idrottsledaren.  
Det arbete som oavlönade ideella ledare gör  
för idrottsrörelsen har beräknats vara värt 14  
miljarder kronor per år om det skulle avlönas.

Ledarskapet kan avse vad som betecknas som  
organisationsledare, det vill säga funktioner  
som behövs för att organisationen kring idrotten  
ska fungera. Ledarskapet kan också avse  
vad som betecknas som aktivitetsledare, dvs  
ett engagemang som ledare för idrottsliga  
aktiviteter (RF 2004). I den här rapporten  
är det aktivitetsledare som är i fokus, dvs de  
ledare som i vardagen möter alla de barn och  
ungdomar som är engagerade inom idrotten.

Det finns olika motiv som leder till ett engage-  
ment som ledare, vilket bl a framgår av Karin  
Redelius (2002) avhandling om idrottsledares  
syn på idrott, barn och fostran. Att genom  
ledaruppdraget som vuxen kunna fortsätta ha  
kontakter med idrotten eller att få möjlighet

att tillbringa mer tid tillsammans med sina  
barn är ett par sådana väsentliga motiv. Men  
många ledare är också själva ungdomar,  
som valt att vid sidan av utövandet  
eller som ersättning för det egna aktiva  
utövandet engagera sig som ledare inom  
idrotten. Genom begreppet ”unga ledare”  
har denna kategori fått en identitet  
i Riksidrottsförbundets organisation<sup>3</sup>.

Både ur idrottsrörelsens och ur den enskildes  
perspektiv är det väsentligt att man  
utvecklas som ledare. Denna utveckling  
kan ske dels formellt via kurser och  
utbildningsdagar, dels mer informellt  
genom de erfarenheter man gör i den vardagliga  
verksamheten och genom den reflektion  
man gör över dessa<sup>4</sup>. I den här rapporten har  
vi intresserat oss för den senare formen av  
lärande, dvs den utveckling som äger rum  
utanför den mer formaliserade utbildningen.

Vi noterade ovan att motiven för att engagera  
sig som ledare för barn och ungdomar kan  
variera. Vad det innebär att vara aktivitetsledare  
och vad ledarskapet betyder för de barn och  
ungdomar som omfattas av detsamma är frågor  
som aktualiserats i några aktuella studier  
(ex Redelius a a; Karp 2000; Larsson 2001).  
Men ledarskapet har också ett mervärde  
för alla dem som är engagerade som aktivitets-  
ledare. Man får ut något av att vara ledare.  
Att få hålla kontakten med idrotten  
och att få umgås mer med sina barn är  
exempel på vad som kan tänkas vara mer  
omedelbara positiva upplevelser. På längre  
sikt kan det man lär sig som ledare visa  
sig vara användbart i vidare samman-  
hang – exempelvis i arbetslivet. De kontakter  
man knyter via idrotten kan också  
tänkas betyda mycket i det sociala livet  
utanför idrotten. Men hur ledarna själva  
ser på ledarskapets mervärde är något  
som inte är särskilt väl studerat och som vi  
därför intresserat oss för här.

<sup>1</sup> Idrottsrörelsen är Sveriges största folkrörelse. Totalt räknar man med att idrottsrörelsen har cirka tre miljoner medlemmar.

Nästan hälften av landets invånare mellan sju och sjuttio är således medlemmar i en idrottsförening.

<sup>2</sup> RF (2005) Idrotten i siffror. Källa: SCB 2004.

<sup>3</sup> Avser ledare i åldrarna 16–25 år (a.a.)

<sup>4</sup> För en diskussion av förhållandet mellan informellt och formellt lärande se ex Colley m fl (2003).

## Syfte

Därmed ska vi gå över till att mer precist formulera rapportens syfte. Vi har i föreliggande projekt intresserat oss för två huvudfrågor. Den första huvudfrågan rör hur man utvecklas som ledare genom informellt lärande. Idrottande är något man vanligen gör tillsammans med andra. Idrotten kan därför karakteriseras som ett socialt sammanhang, där en väsentlig del av lärandet och utvecklingen äger rum informellt. Den interaktion som äger rum inom en social gemenskap har i andra sammanhang visat sig vara ytterst betydelsefull för lärande och utveckling. Ur ledares perspektiv kan det informella lärandet ske i eller i anslutning till den dagliga verksamheten som ledare men också i de kontakter man i andra sammanhang har med andra ledare. Det informella lärandet skiljer sig därmed från de organiserade och mer formaliserade insatser som görs i form av särskilda ledarutbildningar eller dylikt.

Genom det informella lärandet utvecklas normer och värden som inverkar på vårt handlande – kanske inte alltid på ett sätt som står i överensstämmelse med de normer och värden som finns formulerade i de policydokument som uttrycker vad idrotten vill. I projektet avser vi studera vad det är i den vardagliga praktiken som är betydelsefullt för lärandet – positivt och negativt – och på vilket sätt aktivitetsledare förmår dra lärdom av de erfarenheter de gör.

Den andra huvudfrågan gäller vilket värde erfarenheterna av idrottsledarskapet har för den enskilde aktivitetsledaren. Inom ramen för denna frågeställning behandlar vi vad det är som leder till att individer engagerar sig som idrottsledare, vad de får ut av sina erfarenheter som idrottsledare och vilken nytta de upplever att man har av erfarenheterna i andra sammanhang.

Sammanfattningsvis är syftet med föreliggande projekt att studera:

- det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen,
- hur aktivitetsledare värderar sina ledar erfarenheter inom idrotten.

Vi har baserat studien på ledare inom såväl individuella som lagidrotter – närmare bestämt fotboll, friidrott, innebandy och gymnastik.

Det ligger i vårt grundantagande att varje förening är unik och att ledaruppdragen inom olika idrotter bedrivs utifrån skilda premiser. Därför måste generaliseringar göras med viss försiktighet. Det som vi däremot hoppas, är att vi med denna rapport ska kunna ge ett underlag för en reflektion kring dessa två områden. Genom att utifrån de egna villkoren diskutera de frågor som reses via rapporten, kan väsentliga kunskaper sättas i rörelse. Detta hoppas vi på sikt ska kunna förbättra villkoren för alla dem som är ledare inom ungdomsidrotten.

## Disposition

Vi inleder rapporten med att ge en teoretisk inramning till projektet. I projektet har vi använt oss av ett sociokulturellt perspektiv på lärande och vi inleder med att ge en bild av detta perspektiv. Vad det ideella arbetet innebär är också ett område som vi inledningsvis ska belysa. Så övergår vi till att redovisa den metod som använts vid undersökningen. Därefter presenteras resultaten från undersökningen. I redovisningen behandlas varje idrott för sig. Slutligen analyseras och diskuteras studiens resultat i sin helhet.

## Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv

### Föreningar som unika lärandemiljöer

Ingen idrottsförening är den andra precis lik. Variationen har sin grund i att föreningar byggs upp av människor och att verksamheten får sin utformning genom samspelet mellan människor. Det är inte samma sak att vara ledare inom konståkning som inom bandy, även om båda idrotterna utövas på is. Inom varje idrott utvecklas en unik kunskaps- och värdegrund som unga utövare successivt blir mer förtrogen med (se ex Peterson 2005). Varje enskild förening är i sig också dynamisk och förändras över tid. I en förening sker kontinuerliga förändringar i uppsättningen ledare och aktiva, och de som verkar i föreningen utvecklas. Det gör att ingen förening är den andra precis lik.

En förening består i sin tur ofta av ett antal delkulturer. Dessa delkulturer kan utgöras av skilda sektioner som är formerade med olika idrotter som bas. De kan också vara grundade i de olika uppdrag som styr idrotten, vilka Peterson (a.a.) kallar föreningsfostran respektive tävlingsfostran. Föreningsfostran står för den demokratiska medborgarfostran som bygger på allas rätt till jämlikt deltagande, medan tävlingsfostran svarar mot begrepp som selektion och elitisering.

Delkulturer kan också formeras på andra indelningsgrunder såsom kön och ålder. På senior-sidan är ofta den manliga och den kvinnliga idrotten åtskild, vilket leder till att köns-perspektivet sätter sin prägel på verksamheten. Barn- och ungdomsverksamheten kan i sin tur vara indelad efter ålder, där verksamheten inom olika ålderskategorier kan bilda egna små delföreningar. Så när vi talar om en förening är det snarare så att denna utgör samlingsnamnet för ett antal delkulturer som tillsammans bär upp föreningens namn. Detta förhållande innebär exempelvis att det inte är någon enkel sak att etablera goda demokratiska värderingar inom en förenings verksamhet.

Samtidigt varierar de villkor under vilka verksamheten bedrivs. Villkoren kan handla om materiella ting såsom lokaler och utrustning.

Inom vissa idrotter spelar lokaler och utrustning en viktig roll – ishockey är en idrott som är svår att bedriva om man inte har tillgång till is och utrustning, medan en idrott som exempelvis orientering ställer mycket blygsamma krav på lokaler och utrustning. Var föreningen är belägen geografiskt är förstas också betydelsefullt. Föreningen på landsbygden har sina unika förutsättningar att verka i och storstadsföreningen sina.

Villkoren handlar också om sociala förhållanden – exempelvis deltagande barns och ungdomars socioekonomiska bakgrund. Exempelvis är andelen barn och ungdomar med invandrarbakgrund idag mycket liten inom ishockeyn, medan förhållandet är det omvända inom basket.<sup>5</sup> Detta innebär sammantaget att varje förening blir en unik företeelse.

I projektet har vi valt att utgå från ett sociokulturellt perspektiv (Se exempelvis Säljö 2000; 2005). Det innebär att vi ser lärande och utveckling som någonting som är bundet till det sociala sammanhang där människor finns. Lärande är inte någonting som äger rum inne i huvudet på enskilda människor, utan lärande är något som sker mellan människor och genom de erfarenheter vi gör. Den unges inträde i en förening innebär också början på ett sociokulturellt lärande. Säljö (2005) talar om ett kollektivt minne, som det handlar om att förvärva. Gradvis blir han eller hon genom samspelet med andra i föreningen alltmer insatt i den kunskapsbas och de normer och värden som bär upp verksamheten. Från att de första gångerna befinna sig ute i periferin går resan för den unge med tiden successivt allt längre in mot föreningens kärna.

Den som engagerar sig som ledare i en förening anträder samma typ av resa. De första ledarerfarenheterna kräver maximal uppmärksamhet, då man inte är förtrogen vare sig med förutsättningar eller med de aktiva man har ansvar för, medan den mer erfarna ledaren i högre grad kan förlita sig på sin rutin och ägna sin uppmärksamhet åt mer specifika ting.

Har man tidigare varit aktiv i en förening ser inträdet annorlunda ut, än om man som förälder engagerar sig därför att ens barn har

<sup>5</sup> Se exempelvis RF (2005) <http://www.rf.se/t3.asp?p=53913>; Fundberg, Jesper (2003) Etnisk mångfald och integration – visar idrotten vägen?

börjat med idrotten. Den idrottsligt kunnige ledaren har förstås andra funktionella förutsättningar för att vara ledare än den som aldrig varit aktiv inom den idrott inom vilken man är ledare. Idrottsliga erfarenheter är en tillgång på många sätt. Våra erfarenheter hjälper oss att förstå det som händer och sker i omvärlden. Våra erfarenheter kan hjälpa oss att ta andras perspektiv. Men erfarenheter kan också vara begränsande. Om man som ledare oreflekterat överför sin egen aktiva praktik på dem som man är satt att vara ledare för, kan erfarenheterna i en mening "vara i vägen" för utveckling. Hur än förutsättningarna ser ut, så gör idrottsledaren samma typ av resa från periferi till kärna, från nybörjarskap till förtrogenhet.

### En praktikbaserad kunskap

Det kunnande man utvecklar som ledare kan beskrivas som en praktikbaserad kunskap. Det är ett komplext kunnande som bygger på ett samspel mellan olika kunskapsformer men som visar sig i praktisk handling. Bernt Gustavsson (2003) diskuterar kunskapsbegreppet utifrån Aristoteles indelning av kunskap i en teoretisk och en praktisk dimension. Den teoretiska kunskapen utgörs av vad som kan ses som "vetenskaplig" säker kunskap eller vad som också kan kallas påståendekunskap. Aristoteles kallade denna kunskapsform för episteme. Denna kunskap motsvarar vad som i de läroplaner som styr den svenska skolan (Lpo respektive Lpf 94) benämns fakta och förståelse.<sup>6</sup> Aristoteles skilde mellan två praktiska kunskapsformer – techne och fronesis. Techne svarar mot de målinriktade färdigheterna, dvs de praktiska kunskaper man exempelvis behöver för att framföra en bil. Fronesis svarar mot den praktiska klokskapen, dvs att i praktiska situationer kunna handla klokt och med omdöme. Techne svarar i de svenska läroplanerna mot begreppet färdigheter, medan fronesis svarar mot begreppet förtrogenhet.

Vi kan med exempel från en av våra idrotter – fotboll – visa vad dessa kunskapsformer står för och börjar med den teoretiska dimensionen – eller episteme för att tala med Aristoteles begrepp. För att kunna spela fotboll tillsammans

i organiserad form är det vissa fakta man behöver kunna. Exempelvis behöver man ha vetskap om de regler som spelet bygger på. Vissa regler såsom dem som reglerar inkast och hörna är okomplicerade att lära sig. Begreppet offside är lite mer komplicerat och kräver en viss kunskap om vad spelet handlar om, och därmed har vi närmast oss förståelse-dimensionen av kunskap. Lämnar vi regelverket, är det vissa begrepp i spelet som kräver en djupare förståelse – exempelvis vad zon-försvar eller man-man-försvar innebär. När man talar om fotboll är den gemensamma förståelsen av dessa begrepp en förutsättning för att kommunikationen ska kunna fungera, och kommunikationen är i sin tur en förutsättning för utveckling.

Den praktiska dimensionen inrymmer som sagt två kunskapsformer. De målinriktade färdigheterna – techne – är kanske de vi i första hand tänker på när vi talar om fotboll. Att kunna slå en passning, kunna nicka, kunna ta ned en boll är exempel på färdigheter av detta slag. Den skicklige utövaren är förstås mer driven än nybörjaren i dessa färdigheter. Men det som också skiljer den skicklige utövaren från den mindre erfarna är det vi talar om som spelförståelse. För att som målskytt se till att befinna sig på rätt plats när chansen dyker upp eller för att förändra sitt spel för att hantera en svår motståndare krävs erfarenhet och en praktisk klokskap. Denna klokskap bygger på en förtrogenhet med denna typ av situationer och på att man har lärt sig något av dem. Detta är exempel på det som Aristoteles kallar fronesis. Att vara rutinerad i god mening innebär att ha ett gott omdöme som utvecklats genom varierade erfarenheter.

Dessa kunskapsformer använder vi inte var och en för sig. För att vi ska kunna spela fotboll är vi beroende av ett samspel mellan dem. Det som skiljer den mer erfarne från den oerfarne är bl a vilken uppmärksamhet som behöver ägnas enskilda kunskapsaspekter. Den mindre erfarne behöver ägna full uppmärksamhet åt varje moment i spelet såsom att ta ned en boll, föra den med sig och spela vidare till en medspelare, medan den erfarne istället ägnar sin uppmärksamhet åt att planera nästa moment i

<sup>6</sup> Jämförelsen med den svenska skolan är relevant att göra, eftersom barn och ungdomar tillbringar en mycket stor del av sin vakna tid där. Det är också där de får en mer formell skolning som grundar sig på dessa läroplaner.



spelet. När han eller hon tar ned bollen är det redan med vetskapen om vad som ska hända härnäst. Uppmärksamheten riktas mot det som upplevs komplicerat i situationen. Den praktiska kunskapen är så att säga integrerad med kroppen.

Kunskaper påverkar också hela vårt sätt att förstå och handla i världen. Sven Erik Liedman (2001) uttrycker detta så här:

Kunskapen är inte, som man idag kan få intryck av, något ytligt, något som en människa ena dagen tar till sig och nästa kastar ifrån sig, utan kunskapen är införlivad med hela hennes sätt att leva och förstå världen. (Liedman 2001, s 7)

Därför är det inte svårt att föreställa sig att när man tränar riktigt djupt in i en idrott, så kommer denna kunskap också att få betydelse för vårt sätt att se på världen. I många fall har relationen till idrotten kommit att bli till något av en livsstil, där kläder, sätt att leva, normer och värden är en funktion av ens relation till idrotten.

Vad betyder då dessa kunskapsformer för en idrottsledare? De har för det första betydelse när det gäller att ringa in det innehåll som de barn och ungdomar man ansvarar för ska utveckla. Oavsett vilken idrott som avses, kommer en ledare att arbeta med att utveckla sina adepter inom samtliga dessa kunskapsformer<sup>7</sup>.

Det kunnande man ska besitta som ledare kan för det andra också diskuteras i dessa kunskapstermer. Så förutom att ha ett idrottsligt kunnande måste en idrottsledare också ha kunskaper – både teoretiska och praktiska – som gäller själva ledarskapet. Ledarskapet vilar alltså i sig inrymra olika kunskapsformerna. I yrkessammanhang används kompetens som ett samlande begrepp för de teoretiska och praktiska dimensionerna i yrkeskunnandet. Det finns skäl att titta lite närmare på detta begrepp.

## Kompetens

Vad innebär det egentligen att vara en kompetent idrottsledare? Att vara kompetent innebär i arbetslivet att kunna hantera komplicerade uppgifter i en komplex yrkesverklighet. Att vara kompetent idrottsledare innebär rimligen i princip samma sak men i en annan kontext. Kompetensbegreppet integrerar alltså teori och praktik, men tar sin utgångspunkt i det praktiska handlandet. Weinert (2001) gör utifrån en omfattande litteraturgenomgång följande definition av begreppet kompetens.

.... begreppet hänför sig till de nödvändiga förutsättningar som en individ eller en grupp individer har tillgång till för att med framgång möta komplexa uppgifter. (s. 62, vår översättning)

Utifrån denna definition kan kompetens således ses som en sorts beredskap som kan utnyttjas i praktisk handling, när man ställs inför olika typer av uppgifter. Här vill vi gå ett steg vidare och applicera det sociokulturella perspektivet på kompetensbegreppet.

Ellström (1998), som studerat kompetensutveckling inom arbetslivet, skiljer mellan å ena sidan de kvaliteter som den enskilde besitter och å andra sidan de krav som ställs från arbetslivet. Den enskildes kvaliteter kan behandlas både utifrån en mer formell och utifrån en mer faktisk sida. Den formella sidan handlar om i vad mån man har en formell utbildning som ger rätt att praktisera ett visst yrke – exempelvis lärarutbildning, polisutbildning, läkarutbildning. Den faktiska sidan handlar om i vad mån man också kan fungera praktiskt i sitt yrke, dvs att man har en faktisk kompetens för att kunna ta sig an de problem som man har formell kompetens för att arbeta med.

Överfört till idrotten kan den formella sidan av kompetensen svara mot de steg-utbildningar som anordnas, genom vilka man skaffar sig en formell kompetens som ledare. Nu är dessa genomgående begränsade i både tid och innehåll, varför man inte kan förvänta sig att man enbart genom steg-utbildningarna ska erövra en faktisk kompetens som ledare. Den faktiska kompetensen förutsätter att man praktiserar som ledare och förmår dra lärdom av de erfarenheter man gör i praktiken.

<sup>7</sup> Även om det i vardagen är idrottsledaren som svarar för valet av innehåll, kan det vara viktigt att påpeka att det ytterst är idrottsförbundens sak att i samverkan med respektive Specialförbund fastställa vilket innehåll som ska behandlas. Innehållet ska också svara upp mot de riktlinjer som finns fastställda av Riksidrottsförbundet i det samlande dokumentet "Idrotten vill".

En förening kan för ett visst ledaruppdrag ställa krav på att man genomgått de ledarutbildningar som respektive förbund anordnar, även om detta vanligen inte utgör ett krav inom barn- och ungdomsidrotten utan snarare ett erbjudande. En förening kan också hävda att det är vissa specifika kvaliteter som är väl så väsentliga. För att exempelvis kunna fungera som ledare i en förening med aktiva av många nationaliteter kan en kulturkompetens vara betydelsefull.

Ellström (a.a.) för fram en mer dynamisk syn på kompetensbegreppet genom ”kompetens i användning”, som visar sig i mötet mellan individens beredskap och de krav som ställs från arbetslivet. Med ett sociokulturellt synsätt kan kompetensen ses som en dynamisk kvalitet vilken är nära förbunden med det specifika sammanhanget, eller som med andra ord är situerad till sin natur. Man är alltså inte kompetent en gång för alla, utan man handlar mer eller mindre kompetent i olika typer av situationer och sammanhang.

Det kompetenta hanterandet blir då en funktion av det kunnande som aktören(-erna) har förvärvat, uppgiftens karaktär och de förutsättningar under vilka uppgiften ska hanteras. Det innebär alltså att vi inför det fortsatta arbetet skulle kunna ta följande utgångspunkt när det gäller kompetensbegreppet (se figur 1).

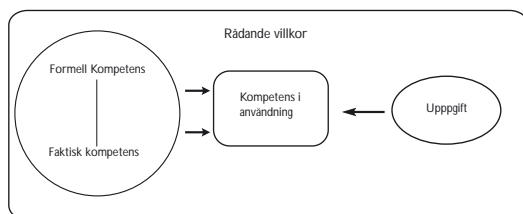


Fig 1. Ett dynamiskt synsätt på kompetens (Gerrevall 2004)

När vi fortsättningsvis använder kompetensbegreppet så är det alltså med denna dynamiska innebörd. En kompetent idrottsledare visar sin kompetens under utövandet av ledarskapet. Förutsättningarna för att han eller hon ska agera kompetent är avhängigt både hans eller hennes kunnande och erfarenheter men också de villkor som råder. Rådande villkor kan hänföra sig till gruppens sammansättning, ramar för verksamheten såsom lokaler och utrustning, föreningens policy och kultur för att ta några exempel. Uppgiftens karaktär har också betydelse. Ett teknikpass i innebandy kan ställa

ledaren inför andra krav än vad ett lekpass gör. Den som väljer att integrera arbetet med barns och ungdomars värderingar i den reguljära verksamheten ställs inför andra krav än den som bedriver ”ren” träning.

Av detta följer en skepsis mot enkla ledarrecept eller mot den form av ledarskap som så att säga ”sitter i pärmen”, och som innebär att det är föreningen som genom regelföljande ska anpassa sig efter en ledare. Istället handlar det om en öppenhet och lyhördhet mellan båda parter, där förutsättningarna för framgång ligger i hur man förmår hantera ömsesidigheten.

Att kunskapen är situerad medför också att kompetensen är beroende av sitt sammanhang. I arbetslivet skiljer man ibland på generella och specifika kompetenser (se ex Kämäräinen m fl 2002). Generella kompetenser är sådana kvaliteter som är gemensamma för olika typer av yrken. Att kunna hantera information, lösa problem, kommunicera med andra är exempel på sådana generella kompetenser. De generella kompetenserna får sina särskilda uttryck i de sociala sammanhang där den uppträder. Kommunikationen med barn skiljer sig förstås från kommunikationen med unga vuxna. Kommunikation med ungdomar under ett träningspass till häst ser annorlunda ut än kommunikationen med ungdomar i en teorisal.

De specifika kompetenserna har en större innehållslig laddning. Det handlar om det som är unikt för att vara idrottsledare inom en viss idrott. Det finns alltså specifika kvaliteter som exempelvis en idrottsledare inom gymnastiken måste besitta. För att exempelvis kunna instruera barn och ungdomar i trampolinsport krävs ett funktionellt kunnande, vilket gör att det kan vara svårt för någon som inte har sin bakgrund inom gymnastiken att gå in som ledare. Så för att vara idrottsledare krävs såväl generella som specifika kompetenser. Vilka dessa är är en fråga vi kommer att återkomma till i samband med den undersökning som gjorts.

### Att utvecklas från novis till expert genom kommunikation

För att som nybörjare eller novis kunna anträda en utveckling mot att bli en erfaren och kompetent ledare förutsätter att man har tillgång till olika typer av resurser. Jean Lave & Etienne Wenger (1991) lyfter fram begreppet praxisgemenskap som betydelsefullt. En

praxisgemenskap är en social organisation, som hålls samman av ett gemensamt handlande – det kan vara ett yrkesinnehåll, men det kan också vara en idrott (se även Wenger 1998).

Ett ofta citerat exempel bygger på Jean Laves erfarenheter som antropolog, då hon i Liberia studerade skräddargesällers utveckling till att bli accepterade och upptagna i yrkesgemenskapen (Lave & Wenger 1991). Hon beskriver utvecklingen som en spiralrörelse från periferi till centrum, där gesällen gradvis genom deltagande och kommunikation blir alltmer kompetent att utföra de handlingar som de erfarna klarar. Genom att få tillträde till gemenskapens produktiva aktiviteter tillägnar sig lärlingen gradvis hantverkets väsentliga färdigheter, kunskaper och värden genom att röra sig från ett perifert deltagande till att bli en fullvärdig medlem av yrkesskrået.

På liknande sätt har man etnografiskt närmat sig idrotten. Exempelvis har Jesper Fundberg (2003) i en etnografiskt upplagd studie följt verksamheten inom pojkfotboll och då kunnat visa hur synen på framför allt synen på manlighet utvecklas i samvaron mellan ledare och adepter. Robidoux (2001) har på liknande sätt studerat hur synen på manlighet utvecklas inom professionell ishockey i Kanada. Under sju månader följde Robidoux ett ishockeylags vardag och samlade information genom observationer och samtal med de involverade. Härigenom kunde han beskriva hur resan från periferi till kärna gestaltar sig för en ishockeyspelare – från att vara rookie till att ha internaliserat den professionella ishockeyns värden och därmed bli ett med den professionella kulturen. Språkets medierande funktion blir uppenbar i Robidoux's berättelse. Genom språket både konstruerar man och upprätthåller synen på manligheten såsom fysisk, hårdför och överlägsen.

Utvecklingen inom denna praxisgemenskap bygger på lärande av mer informellt slag. Genom praktiskt deltagande och genom kommunikation anträder nybörjaren en utvecklingsresa mot att bli erfaren och kompetent. Resurserna för lärande finns då i den sociala gemenskapen inom vilket praktiken bedrivs. Överfört till idrottsledarens praktik sker en stor del av lärande och utveckling inom föreningens ram i den dagliga samvaron med aktiva och andra ledare.

Denna form av informellt lärande äger rum i och genom praxis inom ramen för en mästarlärlingsrelation och brukar därför kallas ibland för "mästarlärande". Nielsen & Kvale (2000) menar att lärandet sker genom att aktiviteterna är synliga och genom att den lärande får tillträde till viktiga praxissituationer och kan delta och handla i dem. Lärande och förnyelse befrämjas genom att flera generationer är närvarande och genom att den lärande kan röra sig mellan olika praxisgemenskaper.

Ur föreliggande projekts perspektiv är mästarlärandet tillämpligt på två nivåer. De unga aktiva lär sig både genom den organiserade tränings- och tävlingsverksamheten och genom att ingå i den praxisgemenskap som föreningen utgör. De lär genom att praktisera tillsammans med andra erfarna utövare. Men även ledaren lär sig på motsvarande sätt att vara ledare genom att ingå i praxisgemenskapen. Lärandet bygger på olika resurser i denna praxisgemenskap.

Att praxis är synlig för deltagarna är en första förutsättning. De kompetenta utövarna förkroppsligar lärandets mål och den nödvändiga praktik som för mot målet. Lärande möjliggörs genom att de lärande kan ta del av hur praxis utförs och genom att dela erfarenheter av olika sätt att hantera uppgifter eller problem.

För den aktive skulle detta kunna handla om att se kompetenta idrottsutövare både i tävlings-situationer och under träning för att få en tydlig bild av själva den process som leder till uppnåendet av vissa mål. För ledaren kan det på motsvarande sätt vara väsentligt att få se andra ledare handla i sin ledarroll. En praxis som utvecklas av erfarna utövare kan inspirera och definiera målsättningar för den lärande samt stimulera till reflektion och diskussion om kvalitetsnormer på området. Det är inte självklart att en mer erfaren ledare ger grund för en positiv utveckling. En praxis kan också baseras på diskutabla normer och värden varför den öppna diskussionen är väsentlig.

Lärande förutsätter också tillträde till lärandesituationer, dvs tillträde till verksamhetens kärna. På olika sätt och nivåer utgör tillträde till läranderesurser ett viktigt element i läroprocessen. Tillträde ska ur detta perspektiv ses som något mer än att bara vara närvarande och iaktta praxis. Det är nödvändigt att den lärande får delta i alltmer komplexa och ansvarsfulla uppgifter.

Detta kan ur ett ledarperspektiv innebära att man som ledare genom att följa de egna barnen från det att de är knattar till att de blir ungdomar gradvis ställs inför alltmer komplicerade uppgifter. Här kan man säga att den gemensamma resan – både för knattar och ledare – i flera avseenden går från periferi till kärna och från att vara novis till att bli mer kompetent.

Den lärande lär sig också genom att delta i olika praktiker. Genom att komma till en ny miljö och de möjligheter till reflektion och eftertanke detta innebär kan nya perspektiv öppnas, vilket kan innebära att man ser på det bekanta med nya ögon. Vi skulle vilja tillägga att deltagandet i olika praktiker både kan vara direkt och indirekt. Det direkta deltagande innebär att man ingår i en ny praxisgemenskap. Den indirekta innebär att man i samtal med andra utbyter erfarenheter kring både den egna och andras praktik.

En deltagarbana betecknar den lärandes utveckling i en praxisgemenskap. Begreppet fokuserar på den lärandes egen aktiva användning av olika handlingssammanhang i utvecklingen till att bli en fullvärdig deltagare i en social praxis. Deltagarbanor innefattar den utveckling som äger rum från periferi till kärna, från att vara novis till ett ansvarsfullt och fullvärdigt medlemskap i gemenskapen.

Den lärande kan röra sig längs olika stigar i lärandets landskap. I en praxisgemenskap finns ofta vissa upplagda sätt att delta på, och deltagarbanorna kan omfatta olika mer eller mindre formaliserade arrangemang för lärande. Inom många idrotter finns exempelvis tysta överenskommelser som innebär att lärlingarna i början av sin lärotid tar hand om enklare rutinuppgifter eller kanske också sopar golv och lagar kaffe, medan de parallellt lär sig hantera mer komplexa uppgifter. Inom ridsporten är det exempelvis många som börjar sin karriär genom att ta hand om allt arbete som dagligen krävs i stallet för hästar som ägs och rids av andra. Om lärlingen under hela sin lärotid inte skulle göra annat än att koka kaffe och städa, skulle vi förvissa kunna tala om en deltagarbana men knappast om en lärandebana. För att betecknas som en lärandebana ställs också krav på att ett lärande sker av det kunnande som kvalificerar mot verksamhetens kärna.

Det finns några ytterligare begrepp i mästarlärande som är betydelsefulla för en ledares utveckling genom informellt lärande.

Vi hämtar dessa inslag från en översikt av Nielsen (2000), men behandlar dem utifrån idrottsledarens perspektiv.

#### *Att lära genom utövning*

Man lär genom att praktisera sitt ledarskap. Det är genom de vardagliga erfarenheterna i hela sin komplexitet som lärandet sker. Vardagens komplexitet är i sig en aldrig sinande källa för lärande. Men lärandet förutsätter att man förmår distansera sig till den egna praktikens erfarenheter och genom reflektion dra lärdom av praktiken.

#### *Att lära genom övning*

Man lär genom att öva sig på olika aspekter av sitt ledarskap. Varje tränings- eller tävlingspass utgör en möjlighet för en ledare att öva sig på sitt ledarskap. Det innebär en sorts parallellt lärande, där idrottsledaren samtidigt som han eller hon planerar för sina adepters lärande också kan planera för det egna lärandet. Men det förutsätter en medvetenhet och viss systematik i planeringen.

#### *Att lära genom imitation och identifiering*

Mindre erfarna kan lära av mer erfarna. En stor del av det praktiska lärandet äger rum genom att man imiterar eller identifierar sig med andra inom området mer erfarna. Denna imitation och identifiering kan göras på olika sätt. Plagiering är den enkla men inte särskilt långsiktiga vägen till lärandet. En mer medveten hållning innebär att man mer nogsamt tar till sig sådant som man bedömer vara värdefullt från andras kunnande. Det är alltså en mer selektiv procedur, där den kritiska reflektionen är ett väsentligt inslag.

#### *Att lära genom att undervisa*

Alla som försätts i en situation där man måste undervisa någon om något vet hur viktigt det är att man själv är insatt i det man ska förmedla. Läran om undervisning kallas också för didaktik. Kort brukar didaktiken sammanfattas genom frågorna vad?, hur? och varför?. Didaktiken inrymmer såväl teoretiskt som praktiskt kunnande (se exempelvis Annerstedt, Rønholt & Peitersen 2001).

Vad-frågan svarar mot det innehåll som ska behandlas – det ska väljas ut och avgränsas, det ska anpassas och planeras på ett för målgruppen lämpligt sätt. Hur-frågan svarar mot det metodiska tillvägagångssättet – på vilket sätt lär sig adepterna detta innehåll på bäst sätt? Det finns inte en metod som passar oavsett innehåll och



det finns inte en metod som passar alla adepter lika väl. Därför behöver man som ledare ha tillgång till en arsenal av metoder – det är ofta exempel på övningar som finns i de ledarpärmar som många föreningar använder sig av. Den mer erfarna ledaren utvecklar en metodisk medvetenhet och kan göra kontinuerliga förändringar av såväl innehåll som metod beroende på hur det faktiskt fungerar i samspillet med adepterna. Varför-frågan slutligen handlar om motiven för såväl valet av innehåll som för valet av metodik. Motiven kan hämtas ur egen eller andras beprövade och reflekterade erfarenhet men de kan också baseras på teoretisk grund. Denna teori kan gälla barns och ungdomars utveckling, lärande eller ledarskap för att ta några exempel.

En av källorna till motiv är således den beprövade och reflekterade erfarenheten. Det är denna källa som blir rikare genom undervisningspraktiken. Men för att bli just beprövad erfarenhet, så krävs ett kritiskt förhållningssätt till de erfarenheter som görs. Detta kritiska förhållningssätt utgörs av såväl en medvetenhet vid planering av innehåll och metod som en distanserad reflektion över de erfarenheter som görs. Reflektion över handling, som Bengt Molander (1996) eller Donald Schön (1983) brukar tala om.

Det som framför allt skiljer den med expertkunnande från novisen är det praktiska omdömet, som vi tidigare refererade till. Bröderna Hubert och Stuart Dreyfus (2000) har beskrivit denna utveckling från novis till expert som en process som sker stegvis. Nybörjaren följer de regler han eller hon lärt sig och ägnar full uppmärksamhet åt regelföljandet. Gradvis internaliserar nybörjaren allt fler och alltmer komplexa regler och kan efterhand handla utan att först behöva tänka efter hur handlandet ska utföras. Genom att dra lärdom av tidigare erfarenheter kan den mer kunnige utövaren handla på ett sätt som han eller hon vet brukar fungera. Den kompetente utövaren kan planera sitt handlande utifrån ett specifikt syfte. Handlingsrepertoaren är större och den kompetente utövaren vet vad som brukar fungera i olika typer av situationer. Expertutövaren slutligen har också genom reflektion förvärvat det praktiska omdömet som innebär att han eller hon inte behöver ägna det specifika handlandet särskild uppmärksamhet, utan mer kan handla med tanke på de konsekvenser detta handlande får.

Denna kunskapsbas finns vanligtvis inte nedtecknad. Ibland brukar man säga att den sitter i väggarna, vilket är ett sätt att ge uttryck för att den inte är synliggjord eller verbaliserad. Riktigare är egentligen att tala om att denna kunskap tas för given och finns mellan de människor som formar verksamheten i föreningen. Den både kommer till uttryck och utvecklas genom den kommunikation som äger rum mellan människor.

En förutsättning för denna utveckling är kommunikation. Man behöver kunna tala om det som görs. Bernhard Greenhaus beskriver sina lektioner med mästaren i cello – Pablo Casals – som en praktik bestående av en del demonstration, övning och återkoppling, en del samtal om tekniker inom det praktiska utövandet och en del samtal om vad det innebär att vara expertutövare (Molander 1996, Schön 1987).

Språket i vid mening är ett centralt hjälpmedel vid lärande och utveckling. Roger Säljö (2005) använder begreppet medierande redskap för den funktion som språket har. Det är genom språk och kommunikation som vi konstruerar vår bild av världen. Och språk ska här ses kunna ha både verbal och icke verbal form. Det innebär att språket kan vara skriftligt, muntligt, baserat på bild eller film, men också baserat på gester, kroppsliga uttryck el dyl. Kommunikation är en förutsättning för att en ledare ska kunna göra sin utvecklingsresa från periferi till kärna, genom de kontakter och det samspel som etableras genom deltagarna i den idrottsliga praktiken.

Ur ett sociokulturellt perspektiv på mänskligt lärande och utveckling är kommunikativa processer helt centrala. Det är genom kommunikation som individen blir delaktig i en kunskapsbas. Vi kan helt enkelt inte undvika att lära, frågan är snarare vad vi lär oss i olika situationer. När undervisning blir huvudsyftet med en verksamhet, som är fallet i skolan, utgår aktiviteterna som sker alltid ifrån antaganden och idéer om hur lärande går till och hur kunskaper är beskaffade (Säljö 2000).

Men alla som försökt beskriva för någon hur man gör när man cyklar vet också hur svårt det är att sätta ord på praktiskt handlande. Under 1960-talet gjordes försök med att överföra det tekniska kunnande ingenjörer besitter till verbala manualer. Tanken var att man härigenom

skulle kunna effektivisera och rutinisera det praktiska kunnande som en erfaren yrkesman besatt. Detta visade sig emellertid svårt eller rent av omöjligt att realisera. En viktig orsak är att det finns dimensioner i det praktiska kunnandet som inte låter sig verbaliseras (Molander 1997). Man har liknat dessa dimensioner i kunnandet vid den del av ett isberg som befinner sig under vattnets yta. Det finns inom kunskapsfilosofisk forskning några olika synsätt på denna tysta kunskap. Vissa hävdar att den är tyst eftersom man ännu inte lyckats att klä den i ord. Andra menar att all kunskap har en tyst dimension<sup>8</sup>. Man kan behöva ta till olika former av konstnärliga gestaltningar för att komma åt dessa dimensioner, vilket de dialogseminarier som utvecklats vid KTH under ledning av Bo Göranson visat<sup>9</sup>. Genom att diskutera texter där den praktiska kunskapen gestaltas, kan vi sätta dessa tysta dimensioner i rörelse.

## Idrottsledare – ett ideellt arbete

### Den ideella sektorn

Den svenska idrottsrörelsen utgör en betydelsefull del av den ideella sektorn. Den ideella sektorn, även kallad tredje sektorn, har lite olika funktioner och innehåll beroende på vilket land vi vänder oss åt. Generellt brukar dock den ideella sektorn internationellt kännetecknas av att vara en organisation som varken räknas till de privata företagen eller de offentliga myndigheterna. Enligt Norberg (2004) utmärks den ideella sektorn av följande kännetecken. Den skiljer sig från staten (den offentliga sektorn) genom att vara privat. Den skiljer sig från marknaden (den kommersiella sektorn) genom att dess sammanslutningar inte drivs av ett vinstintresse. Den skiljer sig från det civila samhället (den civila samhällssektorn) genom att vara organiserad.

Vad är det då som kännetecknar det ideella arbetet? Vi kan med stöd av Dekker (2003) säga, att det ideella arbetet i allmänhet är frivilligt, det utförs med tanke på någon form av samhällsnytta och det sker inom ramen för en organisation. Det ska också utföras utan att inblandade individer kräver någon form av ekonomisk kompensation för sina insatser.

I Sverige har den ideella sektorn haft stor betydelse för samhällets demokratiska utveckling. Vi hittar det ideella arbetet framför allt inom folkrörelser eller föreningslivet. Några exempel är idrottsrörelsen, kyrkorörelsen, nykterhetsrörelser, Röda korset och BRIS.<sup>10</sup> Föreningslivet utgör alltså en grundpelare i den svenska demokratin, men det utgör också basen för en viktig fritidssysselsättning för många människor. Trots sin breda förankring i samhället har föreningarnas funktion i samhället eller det oavlönade arbetet generellt fått liten uppmärksamhet inom forskning (Jeppson Grassman 1998).

De organisationer som benämns folkrörelser har många medlemmar och de ska vara öppna för alla. Dessa organisationer karakteriseras av att man har sin grund i gemensamma idéer, driver sina medlemmars intressen och engagerar sig i ”det allmänna bästa”. I Sverige är relativt

---

<sup>8</sup> För en mer ingående diskussion av begreppet tyst kunskap – se Johannessen (1999).

<sup>9</sup> Se [www.dialoger.se](http://www.dialoger.se)

<sup>10</sup> [www.ideellarena.se](http://www.ideellarena.se)

sett fler individer föreningsanknutna än i många andra länder. Medlemskapet utgör därmed ett inslag i den svenska frivilligsektorns specifika särdrag (Lundström & Wijkström, 1994).

## Idrottsrörelsen som en del av den ideella sektorn

Johan Norberg (2004) har i en av RF:s FoU-rapporter gjort en översikt över den forskning som finns om idrottsrörelsen som en del av den svenska ideella sektorn. Det har enligt Norberg gjorts relativt många studier på senare år av frivilligt socialt arbete, folkbildning och Kooperationer men få undersökningar om idrottsrörelsen och dess roll i den ideella sektorn. Det är egentligen bara två större studier, som Norberg behandlar. Lundström & Wijkström (1995) gjorde i början av 1990-talet en kartläggning av den ideella sektorn i Sverige. Denna studie är en av de största och mest genomarbetade som gjorts av den svenska ideella sektorn. En senare studie som gjorts återfinns i en rapport från SCB om det svenska föreningslivet och dess förändring under perioden 1992-2000. I övrigt har inga större studier gjorts inom detta område.

Lundströms & Wijkströms studie visar att den svenska ideella sektorn har en struktur som skiljer sig från många andra länders. Kännetecknande för den ideella sektorn i Sverige är framförallt att den i hög grad finansieras genom egengenererande intäkter såsom medlemsavgifter. Dessutom är det offentliga stödet relativt lågt. En internationell jämförelse visar att Sverige utmärker sig genom:

- en tydlig "folkrörelsetradition",
- en stark organisatorisk tonvikt på fack föreningar samt idrotts- och fritidssektorn,
- att de ideella organisationerna inom det sociala fältet är relativt få och närmast ett komplement till den offentliga sektorn.

SCB:s undersökning (2003) visar att 90 procent av den svenska befolkningen i åldrarna 16-84 år tillhör åtminstone en frivillig organisation. Mer än var fjärde person innehar någon form av förtroendeuppdrag. Här går också att utläsa att idrottsrörelsen utgör en stor del av den ideella sektorn. SCB:s studie visar på en liten men dock negativ trend när det gäller engagemang i den ideella sektorn. Norberg menar att resultaten ur idrotts-

rörelsens perspektiv kanske inte är så negativa som det verkar. De sjunkande medlemstalen rör främst vissa organisationstyper men inte andra. Nedgången har framför allt gällt de politiska partierna, miljörörelsen och olika intresseorganisationer såsom fackförbund, invandrarorganisationer och konsumentkooperationen.

## Engagemang som ideell idrottsledare

I sin genomgång av utvecklingen av svensk idrott under 1900-talet har Jan Lindroth (2002a) i ett kapitel behandlat ledarna och ledarfrågan. När han sammanfattar utvecklingen konstaterar han att idrottsledarrollen genom barn- och ungdomsidrottens utveckling sedan mitten av 1900-talet i allt högre grad...

...”kreerats av föräldrar, ofta med ett engagemang som i tiden sammanföll med de egna barnens. Tillspetsat har ledarutvecklingen gått från den livslånga trotjänaren till föräldern – men undantagen är många.” (a.a., s 136)

Samtidigt konstaterar Lindroth att trots förhållandet att idrottsrörelsen vid 1900-talets slut har fler ledare än någonsin tidigare och en omfattande utbildning framställs ledarproblematiken som ett krisfenomen. Det ställs allt högre krav på ledares kompetens samtidigt som villkoren för idrottsledares arbete blivit alltmer komplicerade. Till detta kommer det ständiga behovet av nya ledare.

Lyons & Hocking (2000) menar att det finns tre olika vägar som leder till frivilligt arbete.

- 1) Människor i trettio- och fyrtioårsåldern som har barn blir involverade för att frivilligt arbete är förknippat med service de vill ha för sina barn.
- 2) Människor på landsbygden tenderar att vara mer involverade i frivilligarbete/frivilligorganisationer på grund av bristen av professionell service
- 3) Människor som är engagerade i arbete med andra människor med hänsyn till allmännyttan (arbete med något som är bra för allmänheten).

Lyons & Hockings tre vägar bygger på altruistiska motiv, dvs det ideella arbetet utförs med tanke på att göra nytta för andra. Överfört till idrottsledarens värld, skulle alltså en väsentlig väg in i engagemanget gå via de egna barnen och en strävan efter att vilja ge dessa en bättre fritid, vilket rimmar med Lindroths (a.a.) iakttagelse ovan. Men upplevelsen av att man

genom det egna engagemanget som ledare kan göra en samhällelig nytta kan också vara en väsentlig inkörspport.

I en aktuell studie av ledare inom barnidrotten har Karin Redelius (2002) bl a ställt frågan till ett antal barn- och ungdomsledare om varför de har engagerat sig som ledare. En sammanställning av de motiv som fördes fram ger stöd åt Lyons & Hockings motivbild ovan men vidgar den också.

En väsentlig väg in i ledarengagemanget går via de egna barnen. Man har velat få mer tid tillsammans med sina barn eller se till att det utvecklas en fungerande verksamhet där deras egna barn ingår. Ett allmänt intresse för att arbeta med barn har också påverkat en del.

För somliga ledare har idrottsintresset varit en betydelsefull aspekt i sammanhanget. Genom att engagera sig som ledare har man kunnat stanna kvar inom idrotten efter det att den egna karriären tagit slut. Ledarskapet har också givit näring åt ett allmänt idrottsintresse. Ledarskapet har också givit dem möjligheter att ge till andra vad man själv fått ut av att vara aktiv inom den egna idrotten.

Att få möjlighet att praktisera ledarskap, är också något som varit lockande. Att få vara med och bestämma, coacha individer eller lag och förmedla ett innehåll man själv tror på, är sådant som bidragit till att man engagerat sig.

Tanken att man genom att engagera sig som idrottsledare också själv ska kunna utvecklas som person, är något som lockat somliga in i ledarskapet. Ledarskapet ger också livet i allmänhet ett tillskott i form av att vara en vettig fritidssysselsättning. Det finns också några som ser mer strategiskt på engagemanget och tänker att det kan vara bra för framtiden och att man härigenom kanske kan stärka sin ekonomi.

Så långt motiven för att engagera sig som idrottsledare. Men varför fortsätter man som ledare? Dekker & Halman (2003) menar att anledningen till att man väljer att börja arbeta frivilligt sällan är densamma som anledningen till att man sedan fortsätter. Varför man fortsätter sitt ideella engagemang är nära förknippat med vad man faktiskt får ut av det-samma. Det ligger därför nära till hands att lyfta fram några aspekter av begreppet motivation. Jenner (2004) har efter en genomgång av olika

motivationsteorier funnit tre samverkande faktorer som centrala. Den första motivationsaspekten utgörs av en inre faktor, dvs det är något som sätter igång ett beteende eller en handling. Denna faktor – drivkraften – kan variera i styrka beroende på målet med handlingen. En individ kan uppleva en stor drivkraft inför en viss handling men en liten drivkraft inför en annan handling.

Den andra aspekten av motivation är just en målsträvan hos individen och rör målets karaktär. Det kan vara yttre mål och belöningar såsom höga betyg, pengare eller andramänniskors uppskattning, och det kan vara inre mål såsom glädje, stolthet eller känsla av självförverkligande. Jenner har härigenom integrerat de inre och yttre motiv man inom motivationspsykologi annars brukar tala mycket om.

Den tredje och sista aspekten utgörs av en växelverkan mellan personens drivkraft och målen, och sammanhänger med personens självförtroende och om målen uppnås eller inte. Om upplevelsen av att ha realiserat vissa mål är både stark och positiv, är också sannolikheten större för att individen ska vilja fortsätta sitt engagemang. Med ett sämre självförtroende och om man inte kan realisera uppställda mål är sannolikheten för att man vill fortsätta sitt engagemang på motsvarande sätt lägre.

Bjarne Ibsen (1992), som studerat det frivilliga arbetet i idrottsföreningar i Danmark, pekar på att det frivilliga föreningsengagemanget karakteriseras av en ömsesidig relation, där ledaren ger något men också förväntar sig att få något i gengäld. Ibsen menar att människor arbetar ideellt inte nödvändigtvis enbart av välvilja och altruistiska motiv, utan också med tanke på personliga mål såsom egenutveckling, självförverkligande och att få arbetserfarenheter eller också bara för sitt nöjes skull.

Om vi summerar ovanstående motivbild, så kan alltså vissa motiv leda till ett engagemang som ledare, medan det är andra motiv som medför att man fortsätter att vara idrottsledare. De senare motiven bör kunna sammanfalla med vad man upplever att idrottsledarskapet ger. Värdet kan vara relaterat till såväl inre som yttre mål, för att använda Jenners begrepp, men också till vad man får ut av att realisera dessa mål. För att fortsätta som ledare måste man alltså också få ett utbyte av ledarskapet.

## Vad det ideella arbetet ger

Vid studier i arbetslivet har Herzberg (1959;1993) i en klassisk undersökning funnit sex motivationsfaktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen och som får människor att känna motivation för sitt arbete. De motivationsfaktorer han tar upp är:

- Resultat/prestation
- Erkännande
- Arbetet i sig
- Ansvar/Befordran
- Avancemang
- Möjlighet att växa/Psykologisk växt

Faktorerna är direkt knutna till arbetsuppgifterna och individens förhållande till det hon gör. För en idrottsledare skulle Herzbergs begrepp kunna innebära att man för det första kan se något resultat av det man gör. För det andra att man får någon form av bekräftelse från barn, ungdomar, föräldrar eller från föreningen kring att det man gör är bra. För det tredje handlar det om att själv ha ett utbyte av verksamheten, dvs att det är roligt och stimulerande att vara ledare. Vidare ska det finnas någon möjlighet att utvecklas och gå vidare som ledare och få mer ansvarsfulla uppgifter. Slutligen ska man också uppleva att man utvecklas personligt av att vara ledare.

En intressant fråga blir nu om idrottsledare upplever att det är så som Herzberg vill göra gällande. Redelius (2002) har i den studie vi tidigare hänvisade till också frågat ett antal ledare från olika idrotter om vad de anser vara det bästa med ledarskapet. Det vanligaste svaret på denna fråga var barnen. Mötet med barnen sågs som det värdefulla och meningsfulla i ledarskapet.

- Ha kvar ett levande idrottsintresse
- Umgås med egna och andras barn
- Göra något meningsfullt
- Kunna påverka
- Bestämma och lära ut
- Ingå i en gemenskap
- Få uppskattning, beundran och acceptans
- Personlig utveckling

I studien betonar ledarna idrottens värde som någon positivt, nyttigt och gott för samhället, vilket också kan ses som idrottens investeringsvärde. Andra lyfter fram idrotten som kul, spännande och roligt. Idrotten anses också ge glädje, engagemang och värdefull kunskap.

Beroende på vilken idrott man verkar inom, betonas värdet av att bidra till barnens fysiska kontra sociala fostran olika mycket.

I stort kan man således hitta mycket av Herzbergs motiv även i Redelius studie. Vi avser kunna fördjupa denna bild genom vår egen studie som vi nu går över till att beskriva.



## Metod

Projektets explorativa karaktär har lett till valet av en kvalitativ ansats. Det informella lärandets karaktär tillsammans med den socio-kulturella teoriramen talar för en öppen forskningsprocess, där det inte på förhand är givet vilka innehållsliga kategorier som föreligger. Härigenom har vi kunnat arbeta induktivt och låta informationen växa fram genom projektets empiri. Det sociokulturella perspektivet lägger stor vikt vid kommunikation och förståelsen av de kulturella villkor som råder inom en viss praktik. Detta ställer krav på en lyhördhet i forskningsprocessen, varför samtalet som huvudsaklig informationskälla framstår som lämpligt.

## Urval

Vid valet av idrotter har vi eftersträvat en variation så långt möjligt med avseende på individuella – lagidrotter, inomhus – utomhusidrotter, större – mindre idrotter. Vi har också velat försäkra oss om att vi genom valet av idrotter skulle få manliga och kvinnliga delkulturer representerade. Urvalet har också gjorts i samråd med Riksidrottsförbundet. De idrotter som ingår är:

- Innebandy
- Fotboll
- Friidrott
- Gymnastik

Vid valet av föreningar har vi strävat efter att få såväl stad som landsbygd representerad. Av praktiska skäl har vi tvingats till vissa begränsningar. Det innebär att vi geografiskt har koncentrerat oss till föreningar från två större städer, en mellanstor stad, samt ett par mindre orter på landsbygden. De utvalda föreningarna – två föreningar från respektive idrott, totalt åtta stycken – kontaktades och accepterade med ett undantag att medverka i studien. Föreningen som ej ville medverka angav tidsbrist och stor arbetsbörda som skäl<sup>11</sup>. En annan förening valdes då ut, och det eftersträvade antalet föreningar kunde behållas.

Urvalet av aktivitetsledare har gjorts för att så långt möjligt spegla den variation i idrottsligt ledarskap som föreligger. Det innebär att i urvalet ingår ledare med erfarenheter av mer prestationsinriktad tävlingsidrott och ledare med huvudsakliga ledarerfarenheter inom bredd- och motionsidrott. Urvalet inkluderar också såväl kvinnliga som manliga ledare i olika åldrar, liksom ledare med olika lång erfarenhet. För att hitta aktivitetsledare som svarar upp mot den variation vi eftersträvade, vände vi oss till ordförande eller någon central föreningsansvarig och bad denne att välja ut en grupp för samtal. Vår bedömning var att ett mer slumpmässigt urval inte på samma sätt kunnat säkerställa den variation vi eftersträvade. Vid varje tillfälle deltog mellan två och sju aktivitetsledare i samtalen.

I nedanstående tabell redovisas antalet informanter inom de olika idrotterna.

Enkät	Antal	
	kvinnor	män
Fotboll	6	9
Friidrott	1	7
Gymnastik	6	4
Innebandy	5	10
Summa:	18	30

Intervju	Antal	
	kvinnor	män
Fotboll	6	9
Friidrott	1	7
Gymnastik	8	4
Innebandy	5	10
Summa:	20	30

Tabell 1. Antalet informanter fördelade på idrotter<sup>12</sup>

## Datainsamling

Datainsamlingen har skett genom gruppsamtal med vad som kan karakteriseras som ”fokusgrupper” (Bryman 2002). De frågeområden som projektet behandlar har den enskilde ledaren

<sup>11</sup> Samtidig negativ publicitet i massmedia kring föreningens verksamhet bidrog sannolikt till att man avstod att medverka.

<sup>12</sup> Två personer kom något senare till samtalen och hade inte möjlighet att även besvara enkäten.

<sup>13</sup> Vid en intervju kunde av praktiska skäl endast en av oss medverka.

ofta inte reflekterat över, vilket gör samtalet och diskussionen till ett väsentligt redskap. Gruppsamtal ger respondenterna möjlighet att ta del av varandras synpunkter och diskutera frågeställningarna tillsammans med andra. Det ger en möjlighet till fördjupad förståelse för samspelet mellan den lokala kulturen och de innehållsliga teman som samtalet behandlar. Det är ur projektets perspektiv inte heller av vikt att inhämta vars och ens oreflekterade uppfattningar, vilket annars skulle ha talat för individuella intervjuer.

Före varje gruppsamtal informerades respondenterna om studiens syfte och uppläggning. Gruppsamtalen inleddes med att respondenterna enskilt fick besvara en enkät. Avsikten med enkäten var dels att ge bakgrundsinformation om informanterna, dels att ge underlag för det kommande gruppsamtalet. Enkäten bidrog till att "sätta informanterna på spåren" kring det innehåll som samtalen sedan behandlade. Vid gruppsamtalen utgick vi från en sk semi-strukturerad samtalsguide med ett antal teman att diskutera. Detta ger plats för följdfrågor och möjlighet att reagera på den information som ges. (Se exempelvis Kvale 1997).

Samtalen leddes med ett undantag av både Samantha och Ylva<sup>13</sup>, och de genomfördes i respektive förenings klubblokal – en för respondenterna känd miljö, detta för att respondenterna ska känna sig bekväma. Tiden för samtalen varierade mellan 60 minuter till 90 minuter. En av oss hade huvudansvaret för att ställa de inledande frågorna, medan den andre dokumenterade vad som sades samt ställde följdfrågor. Samtalen dokumenterades också genom bandspelare.

De dokumenterade samtalen transkriberades ordagrant, varefter en tematiskt strukturerad sammanfattning gjordes av hela gruppsamtalet. Denna sammanfattning, som gjordes idrottsvis, och således inkluderade båda föreningarna inom den valda idrotten, sändes därefter över till de medverkande föreningarna så att vi skulle försäkra oss om att vi uppfattat det som sagts på rätt sätt. Sammanfattningen utgjorde också en redovisning till de medverkande föreningarna om hur de egna deltagarna uppfattar verksamheten.

## Etik

Alla som medverkat i studien har gjort det frivilligt. Även om den information som delgivits oss i samband med samtalen inte kan betecknas som känslig eller utlämnande, har vi utlovat föreningarna och ledarna anonymitet och namnger dem inte i rapporten. Anonymiteten av föreningarna valdes för inte publicitet eller konkurrens skulle kunna inverka vid exempelvis valet av medverkande och härigenom kunna ge missvisande information. I urvalet av citat som används vid redovisningen har vi sett till att inte några personer ska vara möjliga att identifiera utifrån det som sägs.

Vissa medverkande har i samband med samtalen uttryckt önskemål om att föreningens namn ska namnges. Vi har emellertid inte velat ändra på de premisser som låg till grund för föreningens acceptering om att medverka.

En avsikt med att till föreningarna skicka över en sammanfattning av det innehåll som genererats via samtalen har varit att ge dessa möjligheter att reagera över något som eventuellt kan vara känsligt ur föreningens perspektiv. Några sådana reaktioner har inte inkommit, vilket vi menar visar både att materialet har god överensstämmelse med de egna upplevelserna och att innehållet inte kan uppfattas som känsligt av någon part.

## Om föreningarna och intervjupersonerna

18 kvinnor och 30 män har varit med i undersökningen. Ledarna har upp till 25 års erfarenhet av ledarskapet, medianvärdet är åtta år. Alla informanter utom två är eller har varit aktiva utövare i en idrottsförening, dock inte nödvändigtvis i den förening de nu verkar (två personer har ej svarat på frågan). Den äldsta ledaren som deltog i studien var 52 år, och den yngsta deltagaren var 17 år, medianåldern var 25 år. 25 ledare anger att inriktningen på ledarskapet huvudsakligen är prestation och tävling, 10 ledare uppger bredd och motion och övriga 13 ledare anger båda inriktningarna i ledarskapet.

### Fotboll

De aktuella fotbollsföreningarna är belägna i en medelstor stad respektive på landsbygden. Föreningarna driver i första hand bredd- och motionsinriktad idrott men har även seniorverksamhet i seriespel – dock inte i någon av

de två högsta divisionerna. Både manliga och kvinnliga ledare i varierande åldrar har deltagit. I urvalet informanter finns både ledare som har barn i föreningen och ledare som tidigare har varit eller som är aktiva inom idrotten.

#### *Friddrott*

De utvalda föreningarna ligger i en storstad respektive en medelstor stad och har en inriktning på såväl elit- som bredd- och motionsverksamhet. Några av ledarna har erfarenheter av att träna adepter som tillhör Sverige- och världseliten. Alla utom en av ledarna har tidigare aktivt utövat friddrott, idag är tre av friddrottsledarna ledare för sina egna barn inom idrotten. En av informanterna är kvinna, de övriga är män.

#### *Gymnastik*

En av föreningarna finns i en storstad och har en uttalad inriktning på elitverksamhet, den andra föreningen finns i en medelstor stad och har en inriktning mot främst bredd- och motionsverksamhet. I samtalen har såväl manliga som kvinnliga ledare medverkat – alla själva tidigare aktiva inom idrotten. Majoriteten av informanterna var unga ledare.

#### *Innebandy*

Den ena föreningen ligger i ett storstadsområde och den andra finns i en ort på landsbygden. Föreningarna har båda en omfattande barn- och ungdomsverksamhet och arbetar med såväl elit- som motionsidrott. Majoriteten av ledarna som deltagit i samtalen är föräldrar till barn som är aktiva i föreningen, och de har själva inte spelat innebandy. Några av ledarna har en bakgrund inom innebandyn och har tidigare varit aktiva innebandyspelare. Såväl manliga som kvinnliga ledare har deltagit.

## Resultat

Resultatredovisningen är disponerad på följande sätt. De fyra idrotterna presenteras var för sig. Varje del inleds med en beskrivning av det karakteristiska för idrotten och de föreningar som medverkat. Därefter beskrivs de ledare som ingår i studien och deras väg in i ledarskapet. Så följer ett avsnitt som behandlar utvecklingen som ledare och presentationen avslutas med informanternas syn på värdet av ledarerfarenheterna.

## Fotboll

Om idrotten och föreningarna

Fotboll är en av de äldsta idrotterna i Sverige och började som organiserad idrott att utövas på 1870-talet. Vid detta tillfälle ingick fotboll liksom andra idrotter som en del i de gymnastikföreningar som då fanns. Svensk fotbolls första administrerande myndighet blev Svenska Idrottsförbundet, bildat 1895. 1896 arrangerade Svenska idrottsförbundet ett idrottsspel med svenska mästerskap där fotbollen var en deltagande idrott. I slutet av 1890-talet började Idrottsföreningen Kamraternas kretsar spela fotboll och från 1901 ordnades kamratmästerskap i fotboll med stor anslutning. Svenska Fotbollförbundet bildades 1904 och har som mål att vara Sveriges största och ledande idrottsförbund och att internationellt tillhöra Europas tio bästa nationer på herrsidan och fyra bästa på damsidan. Förbundets motto är ”En förening i varje by”<sup>14</sup>

Fotboll är den idrott i Sverige som oavsett hur man mäter är den största idrotten. Fotboll är den största tävlingsidrotten och den idrott som har flest antal aktiviteter för barn och ungdomar.<sup>15</sup> Svenska Fotbollförbundet är det största specialförbundet med 3346 fotbolls-föreningar och drygt en miljon medlemmar<sup>16</sup>, 197 285 kvinnor och 807 812 män, andelen kvinnor är 21 procent.<sup>17</sup> 214 442 är licensierade medlemmar.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> www.svenskfotboll.se

<sup>15</sup> www.rf.se. Källa: RF, SCB, 2004

<sup>16</sup> www.rf.se. Källa: RF, 2004

<sup>17</sup> Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2005:3

<sup>18</sup> FoU-rapport, Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet, 2005:2



De fotbollsföreningar som ingår i studien finns i en medelstor stad och på landsbygd. Den ena föreningen bedriver både ungdoms- och seniorfotboll och omfattar totalt 22 lag. Den andra föreningen har även den både ungdoms- och seniorlag i verksamhet och omfattar totalt 10 lag. Båda föreningarna har såväl dam- som herrverksamhet.

Engagemanget som ledare

Fotbollsledarna var mellan 14 och 40 år när de påbörjade sitt ledarskap i föreningen, medianvärdet är 30 år. De roller informanterna har i föreningarna är lagledare, tränare och ungdomsansvarig. Sju av ledarna uppgav att de lägger fyra till sju timmar per vecka på ledarskapet, lika många engagerar sig åtta timmar eller mer.

Många av ledarna i fotboll har ett stort intresse för idrotten, och har genom ledarskapet kunnat hålla kontakten med fotbollen. Åtta av 15 fotbollsledare har egna barn i föreningen, vilket varit en viktig anledning till deras deltagande. Genom att engagera sig som ledare har man också kunnat göra en samhällsinsats. Andra motiv är att man som ung spelare blivit tillfrågad om att bli ledare. Det finns också några som engagerat sig som ledare därför att ingen annan velat ta på sig ansvaret.

När en ny kull med sjuåringar ska börja spela fotboll, brukar barnens föräldrar få komma överens om vem eller vilka som ska ta på sig ansvaret som ledare för laget och ta hand om träningarna. Att hitta någon som ställer upp verkar vara avgörande för huruvida det bildas ett lag eller inte. Den eller de föräldrar som ställer upp som ledare för laget får sedan utforma verksamheten i stort efter egna önskemål.

Fotbollsföreningen är på mindre orter ett fenomen som svetsar samman många av bygdens invånare. Det innebär att det finns en betydelsefull kulturell tradition man som ledare går in i att upprätthålla. Inom fotbollen har vi funnit ledare som inte själva spelat fotboll men då slussats in i ett team av ledare. Det vanligaste sättet att lära sig sina ledaruppgifter är att delta i team eller att lära sig själv genom "learning by doing", och då ligger det på den enskilde att utvecklas.

Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen

*Fotbollsledarens uppgifter och kompetenser*

De arbetsuppgifter fotbollsledarna har är främst att planera och hålla i träningar, att träna barnen så att de utvecklas och blir bättre. Dessutom ska de förbereda inför match och göra allt som då krävs, exempelvis bjuda in ett annat lag, kontakta domare, ta ut laget, sätta fram mål och flaggor och ringa in resultat efter matchen. I landsbygdsföreningen är en viktig uppgift att ordna bilar och körschema så att adepterna kan ta sig till sina matcher. Till arbetsuppgifterna hör även att ha kontakt med föräldrar till barnen i laget så att de vet vad som händer i föreningen.

Man ska även ordna cuper och domarutbildningar, samt ringa Fotbollförbundet om det är något som inte fungerar som det ska. En annan uppgift man har som ledare är att gå på olika möten och representera föreningen. Ledarna i föreningen från den medelstora staden berättar att de även anordnar avslutningar och att de tidigare hade som uppgift att sälja bingo-lotter och diverse andra attiraljer för att få in pengar till föreningen.

För att kunna vara en bra ledare måste man vara lyhörd för gruppen, menar ledarna. Man måste lyssna på sin grupp och kunna anpassa sig efter den och inte bara "köra sitt eget race". Dessutom är det viktigt att vara social. Hur viktigt det är att ha egna erfarenheter av fotboll finns det olika synpunkter på. Vissa menar att det är viktigt att man har kunskaper om fotboll för att kunna vara en bra ledare. Andra menar att man för att rekrytera fler ledare ska vara tydlig med att man "inte behöver vara något fotbollsproffs själv", och man behöver inte ens ha spelat fotboll.

*Det egna lärandet*

Fotbollsledarna menar att man lär sig mycket av de praktiska erfarenheter man gör under tiden man är ledare. Det är genom att våga försöka och göra misstag samt genom att reflektera över vad man gjort och vad som hänt när problem uppstår, som man utvecklas som ledare. Man lär sig också genom att lyssna på reflektioner från de aktiva.

...på nåt sätt så måste man ju hela tiden reflektera över det man gör och varför det blev som det blev. För visst har man gjort dumma saker genom åren men det viktiga är ju då att man efteråt funderar på vad som blev fel, och om man kunde hanterat det annorlunda, det är ju det man lär sig på. (Kvinnlig ledare)

Även erfarenheten av att själv ha varit spelare är betydelsefull, bland annat för att man då kan minnas hur ens egna ledare bedrev träningen, och vilka övningar som gjordes. Man lär sig genom att höra efter hur andra har gjort tidigare. De idrottsledare som fortfarande själva är aktiva fotbollspelare kan också överföra information och kunskap de får från den egna träningen till sin verksamhet som ledare. En ledare förklarar att hon lärt sig genom eget utövande av idrotten:

...det har man fått med sig sen man var liten. Då kunde man känna att som han vill inte jag bli, men man tar efter bra saker och försöker hitta någon medelväg. (Manlig ledare)

Man utvecklas även genom att se träningar som andra ledare håller i och observera vad de andra tränarna gör, till exempel genom att se hur de äldre lagen tränar. Man kan då ta efter saker man anser vara bra och använda dem i sitt eget ledarskap. Man kan även lära sig av att ha gemensamma träningar med andra lag, då ledarna genom att göra varannan övning kan delge varandra av sitt kunnande.

Nåt annat man lär sig mycket av är att ha olika tränarkolleger, det lär man sig otroligt mycket på. Jag har ju gått igenom några under mina år. Då lär man sig det här praktiska men också det här med bemötande... (Kvinnlig ledare)

En annan källa för lärande är möten med andra i föreningen. Man kan då diskutera olika frågor och lära av varandra. Man lär mycket av att fråga andra ledare även i vardagen. Detta måste alltså inte ske endast vid anordnade möten. Att man känner stöd från andra ledare samt från föreningen anses också vara betydelsefullt för lärandeprocessen.

Värdet av erfarenheterna som ledare

*Kontakten med barn, ungdomar och idrotten*

Ledarna inom fotbollen upplever att man får väldigt mycket tillbaka när man är ledare. Ledarskapet blir ett intresse, ett väldigt roligt intresse. För det första får man en rolig selsättning, och för det andra får man följa sina egna barn och se dem och de andra barnen utvecklas. Det är givande att få se de egna adepterna lära sig nya färdigheter, att se

dem nå framsteg och gå från ett utvecklingsstadium till ett annat. Man får se barnen växa och uppleva att de blir alltmer mottagliga för vad man säger.

Det är ju roligt, att man får se barnen utvecklas, det har hänt jättemycket här under våren och hösten. Vi har spelat seriespel nu första säsongen, från de första matcherna har det hänt jättemycket med deras spel, det är kul att få se den utvecklingen. (Kvinnlig ledare)

Det är motiverande att se adepterna lära sig att samarbeta och utveckla en social gemenskap och att se deras personliga utveckling inte bara idrottsligt. Det är särskilt sporrande att se osäkra och blyga spelare växa och utvecklas, få självförtroende och bli mer säkra på sig själv vilket gör att de vågar ta för sig. En aspekt som en ledare lyfte fram är att i och med att det är levande materia man jobbar med så blir det inte alltid som man tänkt och planerat, och det finns en charm i det.

Nästan samtliga informanter nämner att man får otroligt mycket tillbaka genom att vara ledare, det ger stor glädje och det är roligt att arbeta med ungdomar. ”Det känns som man håller sig yngre när man träffar unga människor på träningen”, säger en ledare. En kvinnlig ledare i landsbygdsföreningen som inte har några egna barn uttrycker det så här:

För att tjejerna ska kunna spela fotboll, för att man utvecklas som person och får träffa lite andra personer än de man träffar på jobbet. (Kvinnlig ledare)

När man är ledare lär man känna barnen på ett annat sätt än man hade gjort om man bara varit förälder, man lär dessutom känna de egna barnens kompisar.

Som mamma och fotbollstränare, blir det inte heller bara mammarollen, utan man blir något annat också för de andra och egna barnen. (Kvinnlig ledare)

Man får bra kontakt med barnen i laget och det är roligt när de hälsar när man möter dem i vardagen, exempelvis när de är på väg till skolan. Som ledare får man vara med och se glädjen hos barnen och man bygger upp ett förtroende inför tonårstiden.

Sen att våra egna barn är med där, att få följa dem. Man lär känna barnen på ett annat sätt, sen kommer de ju hem som kompisar och då känner man ju redan dem, man bygger upp något för tonårstiden också. (Kvinnlig ledare)

Det är stimulerande att uppleva att man är en viktig del i adepternas liv, man känner sig betydelsefull och att det man gör är viktigt. Det

är roligt att kunna vara delaktig i att ge barn och ungdomar en meningsfull fritid, så att de undviker problem som kan uppstå om man inte har någon vettig sysselsättning på kvällarna.

Det ger ju otroligt mycket positivt tillbaka. Du får ju väldigt mycket av dem som du tränar. Du får relationer som är ett kapital som varar hela livet, oavsett om de aktiva fortsätter eller ej så blir du en viktig person i deras liv. Det blir ett otroligt relationskapital som man har med sig länge och det ger ju jättemycket. Pratar man med vuxna och frågar om en viktig person under din uppväxt så är det inte sällan de svarar någon form av idrottsledare. Det ger ju väldigt mycket.  
(Kvinnlig ledare)

Att man genom att vara ledare får tid att vara med sina egna barn anses också vara viktigt, och känslan av att man ställer upp för sina egna barn är tillfredsställande. Man utvecklar en kompisrelation till sina barn som är ett bra komplement till barn-förälder rollen, och man lär känna sina barn på ett annorlunda sätt. Dessutom tycker de egna barnen att det är roligt att man alltid finns med på träningarna. Därför anses det av många vara viktigt och motiverande att de egna barnen deltar i det lag man tränar.

En annan motivationsfaktor är att ledarskapet är socialt, det ger gemenskap och ett nytt kontaktnät. Ledarna tycker även att det är roligt att arbeta ideellt för att det är något visst att tillhöra en förening. Det skapar ett lokalt närverk och man lär känna många olika typer av människor. En kvinnlig ledare i landsbygdsföreningen säger att ”det sociala får man tillbaka, man får träffa andra och utbyta erfarenheter och prata om allt möjligt”. Man lär känna spelarna, de egna barnens kompisar och deras föräldrar, och får relationer som är ett kapital som varar hela livet.

Sen skaffar man ju mycket socialt med, när man har varit i föreningar, man får ju vänner för livet. Även om man bara är ett år ... som tränare, så är det ju vissa som man kommer att träffa efteråt. Det är ju sånt som är roligt också att man kan komma och hälsa på sen. Så idrotten ger ju väldigt mycket, annars skulle man ju inte hålla på. (Manlig ledare)

Att det är roligt att leda ett fotbollslag är ett grundläggande motiv för majoriteten av fotbollsledarnas engagemang. Det är inspirerande att få vara med och utveckla laget och se att spelet blir bättre. Dessutom är det väldigt roligt att se hur glada barnen blir exempelvis när de gör mål eller lär sig något nytt, det är också en glädje när man inser att man kan få ihop ett lag som fungerar och där spelarna utvecklas

och blir bättre. Glädjen av att vara en del av laget blir särskilt stor när man vinner matcher. Sen får man en egen träningsoverall som ledare, som också visar tillhörighet med föreningen.

#### *Den egna utvecklingen*

Idrottsledarskapet är också positivt för den egna personliga utvecklingen. Genom ledarskapet utvecklas man på många olika sätt och man lär sig nya saker. Man lär sig att stå i centrum och ta eget ansvar, man får positiv kritik från de aktiva, vilket gör att man växer som människa, man blir stark, får en bättre självkänsla och blir ansvarsfull. Man utvecklar sin förmåga att vara ledare genom att man får lära sig att ta ansvar, organisera, planera och våga stå i centrum. Framförallt så vågar man komma med idéer och prova sina tankar. Man blir tuffare när det gäller att prata inför människor, och det är bra att man får öva inför de man känner. Man lär sig att ta initiativ och man får möjlighet att förverkliga vissa idéer man har.

Det handlar ju om en hel del psykologi som man får tillbaks. Om man gör på ett visst sätt, hur de reagerar. Som ledarskapsutveckling tror jag det är väldigt bra att vara ledare, då kan man ju experimentera som man inte kan göra på jobbet. (Manlig ledare)

Man utvecklar en mötesvana, som man kan ha nytta av i sitt civila yrke, man vågar prata mer på möten. Man utvecklar även en förmåga att hitta lösningar på problem, och att ta kontakt med andra människor, barn som vuxna. Man utvecklar ett bättre självförtroende och självinsikt. Man blir bättre på att möta och hantera människor, och på att anpassa sig till olika situationer. Allt detta är lärodomar som man kan ha nytta av i många olika situationer i livet, inte bara inom idrotten.

Det (idrottsledarskapet) ger ju arbetsgivaren en garant för att här är en människa som står på egna ben. För du kan inte vara tränare eller ledare i en ideell rörelse och samtidigt förlita dig på att andra gör jobbet utan du måste ha egen drivkraft och gnista för att klara det.  
(Kvinnlig ledare)

Man lär sig mycket om sig själv och om hur andra reagerar på det man gör. Man lär sig även att lyssna på vad andra människor har att säga och betydelsen av att vara lyhörd för adepternas åsikter. Man blir bättre på att tyda kroppsspråk och ansiktsuttryck, tränar man adepter länge så blir man väldigt bra på att läsa deras icke-verbala språk. Man lär sig även att andra kan läsa ens eget kroppsspråk – ibland säger man en sak fast man tycker något annat, och man ser

då att spelarna kan läsa av ens riktiga tankar. Genom ledarskapet lär man sig även att få perspektiv på saker, se dem ur olika synvinklar

Man lär sig även hur man ska göra saker för att få bästa möjliga effekt av handlingen, man blir effektivt helt enkelt. Man får också lära sig att hantera situationer som kan vara obehagliga och ovana.

Man blir bättre på att organisera grupper och arbeta med barn. Man lär sig att barn är olika och behöver olika behandling för att utvecklas på bästa sätt. Framförallt lär man sig mycket om barn, hur de reagerar i olika situationer och att dagsformen är avgörande för hur träningen kommer att fungera. När det gäller det idrottsliga så inser man att barn som är duktiga som små kan stanna i utvecklingen som ungdomar och barn som är mindre bra som små kan vara jätteduktiga som tonåringar. Man kan inte bedöma hur bra en sjuåring är om sex år.

En liten men ack så viktig detalj är det som en ledare ger uttryck för, nämligen att träningarna ofta gör att man blir på bra humör, man är alltid glad när man kommer hem efter en träning, även om dagen i övrigt varit stressig och jobbig.

## Friidrott

Om idrotten och föreningarna

Svenska idrottsförbundet bildades 1895, som det femte äldsta nationella friidrottsförbundet i världen, och bytte namn till Svenska friidrottsförbundet (SFIF) år 1949.<sup>19</sup> Friidrotten var länge kraftigt manligt dominerad, men ett separat kvinnligt förbund bildades 1921, Fédération Sportive Féminine Internationale, (FSFI). Det kvinnliga grenutbudet var inledningsvis mycket begränsat medan männens grenutbud i stort var opåverkat. Detta berodde på att vissa grenar inte ansågs lämpliga för kvinnor. Från 1928 ingick det dock fem kvinnliga grenar på det olympiska friidrottsprogrammet men möttes av stort motstånd. Från år 1936 tog

IAAF (International Association of Athletics Federations) över ansvaret även för den kvinnliga friidrotten.<sup>20</sup>

Friidrott var länge till namnet en uttalad amatör-idrott, dvs det var inte tillåtet för de tävlande att tjäna pengar på sin idrott. Detta resulterade i ett flertal uppmärksammade diskvalificeringar av idrottsmän som kunnat beslås med brott mot amatörreglerna. IAAF beslutade dock 1982 att under vissa förutsättningar tillåta friidrottare att tjäna pengar på sin idrott. Möjligheten att försörja sig på sin idrott kom många att förlänga sina tävlingskarriärer radikalt, vilket resulterade i en påtaglig höjning av genomsnittsåldern hos elitaktiva.<sup>21</sup>

Friidrotten anses ha haft en relativt undanskymd position i Sverige, trots stora friidrottsframgångar. Sedan mitten av 1990-talet har friidrotten ökat avsevärt i popularitet och är idag den idrott som är näst störst tävlingsidrott bland yngre barn och ungdomar och den tredje största tävlingsidrotten sett till antalet aktiva personer i åldern 7-70 år.<sup>22</sup> SFIF har i dagsläget ca 1000 medlemsföreningar och totalt 322 056 medlemmar, varav 65 procent är kvinnor.<sup>23</sup>

Andra som fått stort utrymme inom friidrotten är ungdomar och veteraner. För dessa grupper finns särskilda tävlingar med anpassade grenprogram och redskapsbestämmelser.<sup>24</sup>

Av verksamhetsidéen framgår att rekryteringsbasen till idrotten ska vara bred: ”Friidrott ska ge alla som vill möjlighet att delta som aktiv, ledare, funktionär, tränare eller bara friidrottsförälder.” Eftersom intresset för friidrotten har ökat de senaste åren har friidrottsföreningarna haft svårt att ta emot alla barn och ungdomar. Av den anledningen prioriterar nu förbundet uppgiften att kunna ta emot och skapa utrymme för dessa och att förse grupperna med kompetenta ledare.

En satsning är programmet 2006 Nya Ledare som med Friidrotts-EM 2006 som inspirationskälla ska säkerställa att det finns kompetenta

<sup>19</sup> www.friidrott.se

<sup>20</sup> www.ne.se

<sup>21</sup> www.ne.se

<sup>22</sup> RF (2005) Idrotten i siffror. Källa: SCB 2004

<sup>23</sup> Riksidrottsförbundet, FoU-rapport 2005:2, Kvinnor och män inom idrotten 2004 – statistik från Riksidrottsförbundet

<sup>24</sup> www.ne.se

<sup>25</sup> www.friidrott.se



ledare i föreningsverksamheten och att man därigenom tryggar ledarförsörjningen in i nästa decennium.<sup>25</sup>

Ett verksamhetsmål inom SFIF är att verksamheten för barn upp till 12-14 år ska ha som huvudmål att så många som möjligt "älskar friidrott". De respondenter vi träffat bekräftar att detta är något av ett ledord inom friidrotten, att de som tycker om att friidrotta, oavsett förutsättningar, ska ges möjlighet att friidrotta. Ledarna ser detta som något som utmärker friidrotten, betoningen på att "älska friidrott", att ha roligt och kul på träning och tävling, för då menar man kommer också de idrottsliga framgångarna.

En annat utmärkande drag för friidrotten är att flickor och pojkar tränar ihop. Detta ses som en styrka genom att det ger en god stämning och det lär adepterna att umgås med både flickor och pojkar. Dessutom anses det inte finnas några innehållsliga skäl för att skilja dem åt. Adepterna lär sig också att coacha varandra och utveckla en känsla för hur friidrottens olika moment kan utföras. Även om friidrott är en individuell idrott, ser ledarna det som väsentligt att det utvecklas en lagkänsla i gruppen.

Den ena av våra föreningar har storstaden som upptagningsområde, medan den andra finns i en mellanstor stad. I båda föreningarna står barn på kö för att komma in i föreningarna.

#### Engagemanget som ledare

Friidrottsledarna var mellan 18 och 40 år när de började som ledare i sin idrottsförening, medianvärdet är 29 år. Fem av ledarna uppgav att de engagerar sig i sin förening åtta timmar eller mer per vecka på ledarskapet (en arbetar heltid som ledare), tre ledare lägger ned mellan en och tre timmar per vecka. De roller informanterna har i föreningen är främst som tränare, en fungerar även som ungdomsansvarig.

Inom friidrotten är det ofta föräldrar som själva varit friidrottare som blir ledare. Vill man engagera sig kan man dessutom välja nivå på den grupp man ska ansvara för. Inom friidrotten

arbetar aktivitetsledarna ofta i team, vilket gör att ledarskapet alltid delas med någon annan ifall man känner sig osäker på att inte klara av uppgiften själv. Ledarna säger dock att det inte är viktigt att själv ha varit aktiv för att bli ledare, det anses vara enkelt att coacha mindre barn i friidrott. "Det är väldigt enkelt att avgöra om ribban ligger kvar eller om man gjort ett övertramp".

I de föreningar vi studerat finns det som vi nämnde ovan en kö av barn som vill börja friidrotta. Föräldrar kan genom att engagera sig som ledare ge de egna barnen förtur in i föreningen. Detta har kommit att bli en viktig anledning att börja som ledare.

#### Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen

##### *Friidrottsledarens uppgifter och kompetenser*

Friidrottsledaren har många olika uppgifter som mestadels kretsar kring att lägga upp träningsprogram och tävlingsscheman för sina adept. Tävlara adepterna på hög nivå lägger ledaren upp dagliga träningsprogram, och strukturerar därmed stora delar av den aktives vardag. Ledarna säger själva att de kan påverka vilka val adepten gör i livet, eller att de åtminstone försöker lära dem att själva ta rätt beslut.

Man försöker påverka deras liv, att de gör de valen som är viktiga för idrotten, att lära sig att göra rätt val.  
(Manlig ledare)

En annan ledare fyller i och menar att vara tränare innebär: "att förmedla vad som är viktigt men sen är det upp till den aktiva att ta beslut".

Trots att det är en individuell idrott är det enligt våra ledare betydelsefullt att skapa en lagkänsla i gruppen. Ledarens ambition är att adepterna ska bli självständiga individer. Även om tränaren inte är närvarande på tävlingar så ska adepterna klara sig själva.

Inför tävlingar eller mästerskap ansvarar ledarna för administration såsom bokning och samordning av boende och resor. Till uppgifterna hör också att finnas till hands för adepterna, de ska kunna komma och prata med ledaren vid behov.

<sup>25</sup> www.friidrott.se

Friidrottsledarna i de båda föreningarna lyfter fram flera egenskaper som en idrottsledare bör ha för att lyckas i sin ledarroll. En ledare ska kunna entusiasmera och skapa glädje i gruppen för att få adepterna att tycka det är roligt att träna. Det är också viktigt att vara pedagogisk i arbetet med barn och ungdomar för att de lättare ska lära sig nya saker.

Ledaren måste vara duktig på att läsa av människor för att upptäcka om någon inte mår bra eller om något behöver göras. Friidrottsledaren måste förstå att alla är olika och behöver olika bemötande för att kunna utvecklas. Det är viktigt att vara medveten om att en övning kan beskrivas på många sätt, och att olika individer behöver olika förklaringar eller olika mycket tid för att förstå hur den ska utföras. För att lyckas med det krävs förståelse för andra men också stor självkänedom. En duktig ledare vet hur man själv reagerar och fungerar i olika sammanhang.

Vi tre har olika sätt att kommunicera ut till våra aktiva. Det finns inget som är rätt eller fel, det är olika sätt. Det är samma sak när det gäller träningskunskap, olika vägar som kan leda till samma mål. Sen är det viktigt att man själv har en röd tråd i det man sysslar med och tror på det. (Manlig ledare)

Utöver detta måste ledaren skapa förtroende till dem man jobbar med. Förtroendet är viktigt för att adepterna ska uppleva att någon tror på dem och stöttar dem, att ledaren finns där i både med- och motgångar.

#### *Det egna lärandet*

Friidrottsledarna har lärt sig utföra uppgifterna via egna erfarenheter. Det kan vara erfarenheter från den egna aktiva tiden som friidrottare eller från andra ledaruppdrag. Många hävdar att man lär sig utföra sina uppgifter samtidigt som man utför dem. Ingenting är givet utan nya situationer kan ständigt dyka upp. För att kunna dra lärdom av sina erfarenheter måste det pågå en ständig reflektion över det man gör. Ledarna lär också av varandra genom att ställa frågor eller genom att diskutera friidrott.

Många ledare påpekar att det är genom samtal med tränarkollegor och de aktiva som man bäst utvecklas som ledare.

Vi har haft den traditionen under något decennium nu i hela den svenska friidrotten, att det är ett öppet klimat mellan tränare. Dels diskuterar vi ju mycket internt, vi som sitter här och är engagerade i klubben, men även just överhuvudtaget är det inga revir, man kan prata med nästan vem som helst. (Manlig ledare)

Med tränarkollegerna diskuterar man träning och frågor om sådant man behöver hjälp med. Inom friidrotten kan man behöva ta hjälp av bland annat specialisttränare och sprinttränare för specifika frågor. Att fråga dem som har mer erfarenhet och be om tips är av stor betydelse för ledarutvecklingen. ”Det är bättre att fråga och verka dum än att inte fråga och förbli dum”, säger en ledare.

Genom att föra individuella samtal med sina utövare om hur verksamheten ska utformas, utvecklas adepterna och ledarna i det samspel som uppstår. Ömsesidigheten i samspelet innebär också att de aktiva ger feedback på hur ledaren utövar ledarskapet. Olika kurser och utbildningar ses också som något som ger goda förutsättningar för utveckling, där bl a generella idrottskunskaper om fysiologi, kost och psykologi är sådant som behandlas.

#### Värdet av erfarenheterna som ledare

##### *Kontakten med barn, ungdomar och idrotten*

Friidrotten ses som en viktig och meningsfull fritidssysselsättning. Barn behöver fysisk aktivitet och friidrotten menar man är en bred idrott som passar de flesta. Friidrottsledarna i de båda föreningarna lyfter fram två gemensamma nämnare som det väsentligaste de får tillbaka för den tid som läggs ned på ledarskapet. Den första är adepternas utveckling, deras hälsa och känslor. Den andra är den personliga tillfredsställelse och den utveckling man själv genomgår genom att arbeta ideellt som ledare. Att få arbeta med en uppgift och känna glädjen av att klara av den gör att man mår bra.

... det är ju vanligt att man pratar i termer om att ställa upp, det är ju precis som om man gör någonting mot sin vilja, ett negativt tillstånd, men det är fel uttryck. Att engagera sig och vara med i ett sammanhang som är så positivt ger ju så mycket tillbaka. (Manlig ledare)

Att få arbeta med att utveckla människor ses som en förmån och ett privilegium. Att få de aktiva, som alla har olika förutsättningar, att bli bra idrottare är en stor utmaning. Och att se adepterna utvecklas som människor, både fysiskt, psykiskt och socialt ger tillvaron som ledare en kick. I den ena föreningen säger man att ju gladare de aktiva är, desto bättre mår man som ledare. Mår adepterna däremot inte bra så tyngs man också själv ned. I den andra föreningen lyfter man fram möjligheten att få arbeta med dem som inte anses vara duktiga i friidrott och att lyckas med utmaningen det

innebär att få dem att bli bättre och att utveckla sitt självförtroende:

... Sen finns det en till drivkraft i friidrotten och i denna förening, och det är att man låter dom som egentligen inte ha så stora förutsättningar i många andra idrotter att vara med. Det ser jag som en ganska stor sporre att få utveckla dem som, när de kommer hit och ser ut att inte ha några förutsättningar för någonting i stort sett, men man ser efter några år att helt plötsligt är de också duktiga. ... Här kan de utvecklas i sin egen takt, och det tycker jag är en viktig bit.  
(Manlig ledare)

En annan faktor är att det ger mycket att få arbeta med barn och ungdomar. Ledarna försöker hjälpa adepterna framåt i livet, inte bara idrottsligt. Ledarna får således en viktig roll i adepternas liv. Han eller hon är ett stöd, någon adepterna ser upp till och vänder sig till för att få hjälp med olika frågor. Förtroendet som barnen har till ledarna kan gälla allt från träning till privatliv eller familjeliv.

Sen är det ju oerhört stimulerande att jobba med ungdomar, egentligen på alla nivåer. Jag har ju haft de som varit 10 år gamla, och de som varit 25 år, det är ju olika nivåer men det ger väldigt mycket tillbaka att träffa de här ungdomarna och försöka hjälpa dem framåt på något sätt, och det behöver inte bara vara idrottsligt. Det är många andra bitar runt omkring. Man ger av sig själv men får oerhört mycket tillbaka, det är kanske den starkaste drivkraften. Man får mycket glädje, när man ser ungdomar som har lyckats, det kan vara på ett träningspass, hur stimulerade de blivit och självförtroendet bara växer. Det behöver inte bara vara resultaten utan många andra bitar som är värt mycket.  
(Manligt ledare)

Viktiga värden som lyfts fram av ledarna är glädje, att ha kul och sammanhållning mellan tränare och barn.

Jag fick ju mycket kritik i början när jag tog gruppen som tio-åringar för att vi lekte hela tiden. Vi sprang ju aldrig intervaller men vi sprang ju stafett och det förstod ju inte barnen. Idag har de ju en oerhörd fysik jämfört med andra. Det är andra värden som är viktiga, vi kan titta på Sverigelistan när de är 16-17. Det allra viktigaste är att de har kul hela tiden, både som ledare och aktiva. Det är grunden i allting. (Manlig ledare)

#### *Den egna utvecklingen*

Friidrottsledarna lyfter fram att man lär sig att kunna hantera människor som befinner sig i olika faser. En ledare måste kunna vara till hjälp oavsett vilka individerna är eller vilka förutsättningar de har för friidrott. En adept kanske upplever frustration på grund av idrottsliga framgångar som uteblir, dåligt självförtroende eller att man ser fler problem än möjligheter. Ledarens uppgift är att kunna hantera alla typer av känslor, och att kunna

vända negativt tänkande till positivt. Ledaren måste alltid kunna se lösningar på problem och vända svårigheter till något hanterbart och som man kan klara av. Det innebär också att bygga upp barns och ungdomars självförtroenden.

Aktivitetsledarna har också lärt sig att ge beröm, och fått insikt i att samtliga människor behöver beröm och feedback på sina insatser. Man måste kunna ge såväl adepter som kollegerna på jobbet feedback. Det är något som man har stor nytta av i många sammanhang. Det idrottsliga ledarskapet har hjälpt vissa av ledarna att även i arbetslivet våga ta ledarrollen och att tala inför folksamlingar. Genom idrotten har de utvecklat sina ledaregenskaper och förtroendet för sig själv.

Man lär sig också att arbeta med både barn och vuxna. Som ledare inom friidrotten innebär en del av ledarrollen att fostra adepterna, men det finns även vuxna som kan behöva fostras. Ett exempel är när föräldrarna inte inser att de kan stötta barnen genom förväntningar och krav på prestationer.

...man träffar så många olika sorters människors, oliktankare och liktankare, det är livets skola att man blir tolerant för varandra, att lära sig samarbeta med andra. Det är kanske inte specifikt för idrotten men det är en stor smältdegel för många olika människor.  
(Manlig ledare)

I föreningen finns också goda förutsättningar för att träffa nya vänner. I mötet mellan olika ledare och i relationen till adepterna uppstår en sammanhållning och gemenskap som är viktiga motivationsfaktorer.

## **Gymnastik**

Om idrotten och föreningarna

Idrottslivet sägs ibland ha fått sin start med linggymnastiken under 1800-talet. Mannen bakom gymnastiken, Per Henrik Ling, lämnade då Sveriges största bidrag till den internationella kroppsövningskulturen och skolvärlden. Gymnastiska centralinstitutet (GCI) i Stockholm bildades 1813, och Ling blev dess första föreståndare. GCI kom att bedriva utbildning av civila och militära gymnastiklärare. Med gymnastiken ville man nå ut till folket och skolan genom enkla kroppsligt allsidiga rörelser och övningar. Under 1800-talet växte också den organiserade tävlingsidrotten fram. Samtidigt befäste linggymnastiken sin

ställning och blev en etablerad del i läroverken. GCI blev en plats dit fysiska fostrare från hela världen strömmade till (Lindroth 2002b). Betydelsefullt för gymnastikens utveckling var också att Viktor Balck, som grundade Svenska gymnastik- och idrottsförbundet, var gymnastiklärare vid GCI i Stockholm.<sup>26</sup>

Först in på 1900-talet fick tävlingsidrotten en starkare ställning än gymnastiken och började också dominera i skolan. Idrotten leddes och organiserades generellt under denna tid bland annat av personer med förankring i det militära. Detta, menar Lindroth (a.a.) förklarar att gymnastiken än idag bygger sin verksamhet på militärisk uppfostring, disciplin och lydnad.

Svenska gymnastikförbundet bildades år 1904. Svenska Gymnastikförbundet har 241 000 medlemmar (212 000 aktiva medlemmar) varav 40 000 är män och 201 000 är kvinnor. 19 000 medlemmar är licensierade tävlingsgymnaster.<sup>27</sup> Till förbundet hör cirka 1400 föreningar.<sup>28</sup> Idag är det också en av landets riktigt stora kvinnoorganisationer. Gymnastiken är den idrott som efter ridsport och konståkning engagerar flest antal kvinnor i procent av antalet medlemmar, 83 % av de aktiva.<sup>29</sup> Av medlemmarna är drygt hälften under 26 år.<sup>30</sup> Inte mindre än c:a 15 000 är verksamma som ledare, tränare och instruktörer. Förbundet har som mål att vara den ledande på barn- och ungdomsgymnastik. En målsättning är också att vara ledande när det gäller vuxenmotion för 50+ – en växande grupp som redan idag omfattar över två miljoner människor.

Föreningarna som ingår i studien finns i en storstad respektive medelstor stad. Storstadsföreningen är en elitförening som bedriver aktiv tävlings- och träningsverksamhet inom disciplinerna manlig och kvinnlig akrobatisk gymnastik, trupp gymnastik för dam, herr och mixed, samt barn gymnastik med inriktning på lek, bredd och topp. Den andra föreningen bedriver i första hand bredd- och motionsverksamhet för barn och ungdomar, men har även en elitgrupp.

Engagemanget som ledare

Gymnastikledarna blev ledare då de var mellan 12 och 21 år – medianvärdet är 15 år. Fem av ledarna uppgav att de lägger ned åtta timmar eller mer per vecka på ledarskapet, tre ledare lägger mellan en och tre timmar per vecka inkluderande träning, planering och möten. Informanterna har ledarroller som huvudtränare, hjälpledare och lagledare.

Gymnastiken präglas av en speciell kultur som kännetecknas av att man vill skapa en specifik gemenskap mellan ledarna. Många ledare uttrycker att de har majoriteten av sina vänner i föreningen. Genom aktivt deltagande, som gymnast eller ledare, socialiseras man in i en gemenskap där en stor del av tillvaron kretsar kring gymnastiken. Gymnastiken blir en livsstil. Ledarna och adepternas liv planeras efter träningar och tävlingar och många timmar av dygnet tillbringas i träningshallen. Några ledare har en så stark förankring i föreningen eller till sina adepter att de väljer bort sina egna personliga intressen, som exempelvis studier på annan ort, för att fortsätta som ledare, följa sina adepter och vara en del av gemenskapen.

Jag har planerat hela mitt liv efter gymnastiken, jag bor till och med precis här borta för att jag gympar här. När jag skulle flytta hemifrån så letade jag efter något nära gympan. Så har man inte kunnat välja att plugga någon annanstans eller söka jobb i någon annan stad. (Kvinnlig ledare)

Samtliga gymnastikledare började som aktiva utövare och blev tillfrågade av styrelsen eller någon annan ansvarig i föreningen om att bli hjälpledare. Några av ledarna frågade själva styrelsen om de fick bli ledare. Första tiden som hjälpledare innebär att gå bredvid och lära av mer erfarna ledare. Ledarna betonar vikten av att lära sig ”rätt” kunskaper och färdigheter för att undgå misstag som andra ledare gjort.

Efter tiden som hjälpledare får vissa ledare ett större ansvar för en grupp. När detta inträffar eller hur det avgörs vilka ledare som går vidare har vi inte explicit diskuterat i studien, men det är vårt intryck att detta avgörs från fall till fall.

<sup>26</sup> www.rf.se

<sup>27</sup> FoU-rapport, Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet, 2005:2

<sup>28</sup> www.rf.se

<sup>29</sup> FoU-rapport, Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet, 2005:2

<sup>30</sup> www.gymnastik.se



Gymnastikledarna har själva varit eller är aktiva gymnaster, vilket ses som en förutsättning för att bli en bra ledare. Det är ovanligt att vara ledare om man själv inte utövat idrotten. Flickor och pojkar tränar inte ihop, och vanligtvis har man manliga tränare för pojkar och kvinnliga tränare för flickor, delvis beroende på att man inom gymnastiken har olika grenar för könen.

Gymnastiken har enligt ledarna en viktig fostrande roll, där disciplin är grundläggande för att man som ledare ska kunna lära ut idrottens grunder. Ledarskapet förväntas vara auktoritärt vid barnens först möte med idrotten, detta för att barnen ska lära sig disciplin och respekt för ledarna och redskapen. ”Den ledarstil man har i början när man har nybörjare, den handlar mycket om att ha disciplin, vara väldigt militärisk nästan.” När adepterna anpassat sig tonas den auktoritära metoden ner.

Det handlar mycket om att bygga upp ett förtroende. Disciplin och förtroende blir det mycket de första åren. Sen när man vet att de fungerar så kan man börja släppa mer och mer för då vet de att när man väl säger till dem, så fattar de att de har gått för långt, då är det bäst att skärpa sig. (Manlig ledare)

Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen

#### *Gymnastikledarens uppgifter och kompetenser*

Idrottsledare inom gymnastik har många olika uppgifter, och hur dessa ska utföras lär man sig på olika sätt. De arbetsuppgifter ledarna har är säsongs- och veckoplanering av träningspass och att hålla i passen. Det innebär bland annat att hålla ordning på gruppen, ta närvaro, följa sin planering och att informera både gymnaster och föräldrar om verksamheten. Under varje pass sköter ledaren uppvärmning, styrketräning och grenspecifika övningar. En stor del av arbetsuppgifterna utgörs även av administration, såsom exempelvis tävlingsanmälningar, bokningar, inköp, sekretariat och lägerverksamhet. Två av ledarna beskriver ledaruppgifterna i deras uppdrag så här:

Vi planerar träningarna, säsongsplanering, tävlingsanmälningar, transporter, bokningar, musik, vi har ingen hjälp av föräldrar, vi sköter allt runt omkring träningarna också, närvarokort, administration. (Kvinnlig ledare)

Hålla ordning på sin grupp, ta upp närvaro, se till så att alla är där, man har sina små möten. Nu håller vi på och omorganisera, så nu är det en massa möten. Man har ju ansvar för att det fungerar i gruppen, man sköter själv kontakten med föräldrar och sånt. (Kvinnlig ledare)

Ledarna anger att det framförallt är viktigt att anpassa övningar till varje individ och ha kunskap om att alla adepter lär på olika sätt. Det innebär att ledaren måste kunna lära ut samma moment på olika sätt då adepterna har olika förutsättningar att lära sig. Det är även betydelsefullt att vara tekniskt kunnig i idrotten och veta hur momenten ska utföras. Detta för att adepterna ska kunna utvecklas inom idrotten, men även för att förebygga att adepterna skadas.

I båda föreningarna uppger ledarna att de tror att det är betydelsefullt att man själv har varit aktiv inom idrotten om man ska kunna bli en bra ledare. De anger dock olika anledningar till detta. Enligt ledarna i bredd- och motionsföreningen är det viktigt för att man ska ha fått känna på hur det är att utföra momenten. I elitföreningen anser man att det är viktigt för att man ska ha fått känna på hur tufft det är att träna mycket, få ont i kroppen och sår på händerna, så man sedan som ledare är medveten om vad det är gymnasterna upplever.

#### *Det egna lärandet*

Ledarna i båda föreningarna har likartade uppfattningar om hur man lär sig att utföra sitt uppdrag som ledare. De anser att man framför allt lär sig genom att vistas i miljön, och genom erfarenheter som görs när man praktiserar ledarskapet, genom ”Learning by doing”, säger en ledare.

Jag började som gymnast när jag var fyra, eller kanske ännu tidigare, eftersom min mamma var ledare så var jag med henne till och med i gästolen. Så man har ju varit igång där hela tiden och tränat och så. Sen ville jag själv börja som ledare, och blev då hjälpledare. Då var jag tillsammans med en annan, då var jag runt 14 år. Sen lärde jag mig mer och mer, pratade och lärde mig vad man skulle säga, och sen fick jag gå någon inspirationskurs och jag lärde mig lite från det och från föräldrar och erfarenheter. Jag var inte hjälptränare så länge utan sedan tog jag en annan grupp tillsammans med en annan, men då hade jag fortfarande yngre gymnaster. Det tycker jag är bra att man har haft. Sen hade jag två grupper och sen blev det mer och mer att man växte hela tiden och fick mer och mer ansvar, och man lärde sig hela tiden och blev bättre och bättre. (Kvinnlig ledare)

Ledaren utvecklas mycket genom informellt lärande, och kunskaper sägs komma av sig självt efterhand.

Man utvecklas i takt med sina gymnaster. Man lär sig jättemycket själv, genom egna erfarenheter och det är något som bara fortsätter och fortsätter, genom att man är ledare. (Kvinnlig ledare)

För att utvecklas tar ledarna även hjälp av mer erfarna ledare, dels genom att observera, dels genom att fråga och diskutera. Man tar också hjälp av föräldrar som varit med i föreningen under en längre tid. Vid gemensamma ledarträffar i och utanför föreningen sker också ett utbyte av idéer och erfarenheter.

Det handlar mycket om att ta vara på den erfarenhet som finns, så man inte går på samma minor som de redan har gjort. (Kvinnlig ledare)

Att själv ha varit aktiv i idrotten uppges vara en betydelsefull källa för lärandet. Genom eget deltagande har man erfarenhet av hur olika övningar ska utföras samt av hur ens egna tränare hjälpte en att utföra dessa moment.

Ett annat sätt att utvecklas som ledare är att gå kurser som anordnas av Gymnastikförbundet. Kurserna sägs vara inriktade på teknik och ses som lärorika. Den kunskapen man får där är svår att få någon annanstans. Via dessa kurser får ledarna också licenser för att få passa på olika redskap, exempelvis trampet. På kurserna sker också ett viktigt utbyte av tips och idéer med andra ledare, och ledarna får möjlighet att titta på olika videosekvenser, ett sätt som anses vara viktigt för inläringen. Att få titta på OS och VM och de övningar som gymnasterna utför där, är också en viktig inspirationskälla.

Vissa ledare hävdar att det efter varje träning sker någon form av reflektion inombords över hur träningen gått. Utifrån denna reflektion drar man lärdom om vad som var bra och mindre bra för att bättre till nästa gång.

Ja det är nog viktigt att kunna hela tiden vara ett steg framåt i tiden och försöka utvärdera bakåt, nu har vi tränat en månad och det har inte hänt någonting, då måste vi snabbt ändra så man inte blir låst. (Manlig ledare)

Man får ju en känsla efter träningen om det har varit en bra träning eller inte, det här var inte bra, varför var det inte bra, jo de var stökiga, varför var de stökiga, de var kanske trötta, var det något som jag gjorde. (Kvinnlig ledare)

Värdet av erfarenheterna som ledare

*Kontakten med barn, ungdomar och idrotten*

Det som motiverar ledarna att arbeta ideellt inom gymnastik är främst att det är roligt, och att det är svårt att slita sig från idrotten när man själv inte längre är aktiv. Att se sina gymnaster utvecklas och nå uppsatta mål, att se dem prestera och behärska gymnastikens olika moment inspirerar många ledare. Och

ledarskapet ger dem möjligheten att hjälpa andra med det man själv kan.

...jag fortsätter för att jag tycker det är kul, jag lever för det. Jag vill hjälpa andra med det jag kan sen jag själv tränade samma sak som de gör. (Kvinnlig ledare)

Ett värde i ledarskapet är att man lär känna andra ledare, får ett socialt umgänge och en social miljö att vistas i. Man får vara med människor man trivs med. Det är här man träffar likasinnade och får nära vänner. Gymnastiken ger en betydelsefull social gemenskap.

Det är en speciell känsla som man har, gemenskapen i föreningen, och hela gymnastik-Sverige, det blir en speciell sammanhållning mellan ledarna. (Kvinnlig ledare)

*Värdet av ledarefarenheterna*

Samvaron med adepterna ses som ett stort utbyte av engagemanget som ledare. Man får kärlek och känner glädje inför det man gör. Adepterna ger mycket glädje tillbaka – deras ansiktsuttryck när de lyckas är värt mycket. Man mår bra av att se adepterna ha roligt och utvecklas.

Ledareengagemanget gör att man får en rolig fritidssysselsättning. Man får utöva sitt intresse, det ger ett jätteroligt liv och en speciell livsstil. I den ena föreningen får ledarna dessutom möjlighet att vara i träningslokalen hur mycket de vill och träna själva.

Vid rekrytering av nya ledare är det centralt att berätta att ledare behövs och att uppdraget inte är så svårt som det kan verka. Som ny ledare kan man i början vara med och titta för att se om det verkar roligt, vill man fortsätta får man prova att ta mer ansvar. Det är betydelsefullt att poängtera att man inte behöver veta så mycket i början, man lär sig sina uppgifter efter hand. Det är även viktigt att belysa att föreningslivet är väldigt speciellt och att det finns en särskild gemenskap i föreningar och sammanhållning mellan ledarna. Slutligen måste man lyfta fram att det är oerhört roligt att vara ledare.

Med åren blir det väldigt mycket en social grej, när man ändå är här för de sociala biten då kan man ta grabbarna och leda in dem på något som man själv har haft så mycket nytta av, något jätteroligt. Sen tycker jag att det är en av de svåraste sporterna som finns, och därför är det extra kul att se om man kan få fram fler gymnaster. (Manlig ledare)

*Den egna utvecklingen*

Gymnastikledarna upplever att det finns många erfarenheter som utvecklar dem som människor. En betydelsefull faktor man blir

bättre på är kommunikation. Kommunikation kan innebära att:

- förstå barn bättre
- prata inför en grupp
- leda en grupp
- lära ut
- lyssna
- läsa av människor
- ta kontakt med föräldrar och andra tränare

En bättre kommunikation har man nytta av i många sammanhang i livet, exempelvis på arbetsplatsen, i skolan och i privatlivet på fritiden. Ledarna hävdar också att man utvecklar ett bra tålamod och ansvarsfullhet när man har en annan människas liv i sina händer. Vid svåra övningar är ledarens roll mycket viktigt för adepternas säkerhet. Ledare lär sig att strukturera, sätta upp mål och följa dem. De lär sig att planera sin tid, sina träningar och sitt liv.

...i och med att detta tar så mycket tid så måste du dels planera träningen men på samma sätt tycker jag man planerar sitt eget liv. Nu ska jag diska nu ska jag göra det. Jag har en veckoplanering jag vet exakt vad jag ska göra idag, jag vet exakt vad jag ska göra imorgon, vilka tider som gäller och när jag ska äta...  
(Manlig ledare)

Man blir bättre på att fokusera på det man gör och lösa problem, liksom att ta hänsyn till att alla är olika. Att kunna sätta upp mål och följa dem har man nytta av i många situationer i livet och det gör att det blir enklare att nå sina mål.

Alla sådana här bitar utvecklar en som människa just det här att kunna lägga upp och strukturera sitt liv helt enkelt. Inte bara flyta omkring vind för våg, i och med att vi har tränat så många timmar som vi har gjort även som aktiv så för att du ska få det att funka med allt annat i livet så måste man bli strukturerad och kunna sätta upp mål för man har bara begränsad tid. Så är det även i arbetslivet sen ju... (Manlig ledare)  
...när jag får ett uppdrag så strukturerar jag upp direkt på ett papper att så här och så här ska jag nå fram till det målet, så här ska jag göra. På så vis får jag ju nytta av det. Det här med strukturering kommer upp igen, men det är otroligt för man, jag vågar ta tag i svårare grejer för att jag kan, en svår grej kan jag plocka ner och få okej. Något som ser jättesvårt ut kan jag få att bli lättare. (Manlig ledare)

Man får insikt i hur barn utvecklas och man blir bättre på att ta hand om barn. Detta anser ledarna att de kan ha nytta av i många andra

situationer i livet, inte bara inom idrotten. Ledarna i elitföreningen uttrycker också att ledarskapet är en merit när man söker jobb, det visar att man är pigg, frisk och motiverad, engagerad, strukturerad och målinriktad.

## Innebandy

Om idrotten och föreningarna

Innebandy är en idrott som utvecklades i Sverige under 1970-talet. Den utvecklades utifrån en önskan att kunna utnyttja gymnastiksalarna till att spela en variant av ishockey eller bandy inomhus. Innebandy hade inledningsvis olika beteckningar, såsom landhockey/landbandy, men utvecklades till innebandy då nya klubb- och bollar krävdes för att man skulle kunna spela inomhus.<sup>31</sup> Innebandyns historia är kort, vilket framgår av Svenska innebandyförbundets hemsida.<sup>32</sup> Den formella starten anges till 1979, då den första innebandyförbundet – Sala IK – startade. Året därpå hölls den första nationella mästerskapsturneringen och 1981 bildades Svenska innebandyförbundet. Sedan har utvecklingen skett lavinartat. Redan 1984 fanns 100 föreningar, och sedan innebandyn 1985 blivit invald i RF accelererade utvecklingen ytterligare. 1990 fanns det 1000 föreningar och 25 000 licensierade spelare. Idag finns det ca 1300 föreningar med över 175 000 medlemmar och 131 000 licensierade spelare i sina medlemsförteckningar varav 31 procent är kvinnor. Föreningsantalet har slutat växa och snarast har en viss nedgång i antalet föreningar ägt rum. Men antalet aktiva har fortsatt att öka. Internationellt spelas innebandy i 30 länder.<sup>33</sup>

Av SCB:s statistik (RF 2005) framgår att innebandy idag är en av de stora idrotterna – och en idrott som främst attraherar barn och ungdomar. Det är den näst största lagsporten, den tredje största idrotten om man ser till antalet aktiviteter för barn och ungdomar (7-20 år) och den fjärde största idrotten om man ser till antalet aktiva. Innebandyn är som tävlingsidrott mer populär bland manliga utövare än bland kvinnliga<sup>34</sup>. Ser man till medlemsantalet är innebandyn det idag det åttonde största specialidrottsförbundet. Innebandyn är också en

<sup>31</sup> www.wikipedia.se

<sup>32</sup> www.innebandy.se

<sup>33</sup> www.innebandy.se

idrott som fostrar unga ledare. 14 % av dem som är engagerade som ledare är själva ungdomar.

Den ena av våra föreningar har storstaden som upptagningsområde och den andra är en landsbygdsförening. Storstadsföreningen har 41 lag i seriesystem och 875 medlemmar med verksamhet för både herrar/damer och pojkar/flickor. Landsbygdsföreningen har 13 lag i föreningen med verksamhet för herrar/damer och pojkar/flickor samt ett mixlag för de yngre barnen.

Engagemanget som ledare

Innebandyledarna var mellan 14 och 43 år när de tog på sig sitt första idrottsledaruppdrag och medianvärdet är 34 år. Av våra samtal och av den enkät våra informanter fått besvara framgår att många har engagerat sig som ledare till följd av att de har barn som är aktiva i föreningen. När man tagit uppdraget som ledare i innebandy har man i första hand gjort det för sina egna barns skull, eller för att man velat göra något för det egna närområdet. De som engagerat sig för barnens skull har velat kunna hjälpa och stötta egna och andras barn, och ledarna upplever att det genom engagemanget vuxit fram en förståelse och respekt barn och föräldrar emellan, som annars inte hade uppstått. Majoriteten av ledarna har inte funderat på om de ska fortsätta att vara ledare även om deras egna barn slutar i föreningen. Det finns dock ledare som mycket väl kan tänka sig att fortsätta även om det egna barnet skulle sluta med idrotten.

Ledarna berättar att föreningen de tillhör brukar bjuda in föräldrar till ett föreningsmöte då ett nytt lag ska startas. Då brukar emellertid få föräldrar dyka upp. De föräldrar som kommit till mötet har sedan blivit de som tagit ansvar för laget, och härigenom har de rekryterats som ungdomsledare.

Någon ordentlig introduktion i ledaruppdraget har man i allmänhet inte erhållit. Dock finns i föreningarna en ledarpärm som innehåller viss information och olika övningar. I övrigt har man efter hand fått lära sig vilka uppgifter som ingår i uppdraget och hur dessa ska hanteras. Sju av ledarna uppgav att de lägger ned fyra till sju timmar per vecka på ledaruppdraget. Lika

många engagerar sig åtta timmar eller mer. De roller informanterna har i de båda innebandyföreningarna är främst som lagledare och tränare. En av ledarna kombinerar denna roll med att vara ungdomsansvarig i föreningen. Alla informanter utom två är själva eller har varit aktiva utövare i en idrottsförening, dock inte nödvändigtvis i den föreningen de nu verkar eller inom innebandy. På mindre orter verkar det som om innebandyföreningen blir ett fenomen som svetsar samman många av bygdens invånare.

Eftersom innebandyns historia är så kort, har endast ett fåtal av föräldrarna själva utövat idrotten. Det som upplevs som typiskt för innebandyn är att de unga aktiva adepterna har ett betydande inflytande på hur verksamheten bedrivs. Eftersom många föräldrar själva inte utövat idrotten måste man lyssna på adepterna för att få hjälp med utvecklingen. Det gör att föräldrarna får utforma verksamheten tillsammans med de egna adepterna. Att inte själv ha utövat idrotten gör också att föräldrarna i vissa fall upplever att det är svårt att hänga med i adepternas utveckling, när nivån höjs och kraven på ledarens innebandykunskaper ökar. Då innebandy är en relativt ny idrott är det också svårt att hitta ledare som själva har spelat innebandy och som kan ta över ledarskapet när föräldrarna upplever att deras egen kompetens inte räcker till. Upplevelsen av att inte räkna till behöver dock inte ses som en anledning till att sluta som ledare.

...man får ju ta ett steg tillbaka då om man inte känner att man kompetens-mässigt räcker till. Så när man får andra tränare har man ju så många andra roller, lagledare, materialare, sjukvårdare. Man måste ju inte sluta för att kunskapen räcker till. (Manlig ledare)

Det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen

*Innebandyledarens uppgifter och kompetenser*

De arbetsuppgifter som ledarna i innebandy säger sig ha är främst att finnas på plats på träningar och matcher, planera träningar och övningar som ska utföras. Ledaren ansvarar för matcharrangemanget, exempelvis coachning, uttagning av laget samt att ordna transporter. Vissa ledare ordnar också träningsläger och för diskussioner om kost med sina adepterna.

<sup>34</sup> Svenska innebandyförbundet (2005&



Det är mycket administrativt jobb eftersom vi har stora barnkullar. Att hantera allt det administrativa måste någon inom varje lag göra. (Manlig ledare)

Ledarna i innebandyförningarna lyfter fram att det en ledare bör kunna är relaterat till adepternas ålder och nivå. Har man yngre adepters så behöver man inte kunna så mycket om innebandy, då är det viktigare att ha en social kompetens, vara som en extraförälder till barnen. Ju äldre spelarna blir desto mer funktionella innebandykunskaper krävs och kunskaper om olika övningar som är viktiga för spelarna.

*Det egna lärandet*

Innebandyledarna hävdar att de lär sig mycket genom att prova sig fram, genom "trial and error".

Jag har lärt mig självmant och studerar hur andra gör. Får du ingen hjälp så får du ta reda på den själv, måste vara intresserad. Det är så man får erfarenheten. (Manlig ledare)

Man utvecklas genom att reflektera över misstag som gjorts, så att man undviker att göra om dem. Båda föreningarna har någon form av policydokument eller informationspärm som innehåller information om hur praktiska uppgifter ska utföras och tips på övningar. En kvinnlig ledare i storstadsföreningen uttrycker det som att "vi har försökt att samla lite idéer i ett policydokument hur man ska träna, vad man ska lära sig i olika faser". Om man vill utvecklas i ledarrollen är det viktigt att prata och diskutera med tränarkolleger men även med föräldrar som har kunskap om idrotten. De som själva är eller har varit aktiva innebandyspelare anser att de lärt sig mycket av sina egna erfarenheter som aktiv.

Man lär sig också mycket med tiden genom de nya erfarenheter man får. Genom att följa en grupp individer och deras olika utvecklingssteg får man insikt i att flickor och pojkar i olika åldrar har olika förutsättningar och därmed måste behandlas olika.

Jag har följt dem från de varit sju så man har följt dem i alla de utvecklingssteg som de hittills kommit till. Jag tycker att man lär sig av dem och utveckla sig själv. Alla har olika förutsättningar, till exempel killar, tjejer och olika ålder. Du lär dig med automatik, det är ingenting du kan plugga dig till. (Manlig ledare)

Känner man som ledare att man inte har tillräcklig kompetens inom ett visst område så är det utvecklande att ta in en gästtränare under

någon träning. Detta tillför ofta nya perspektiv för både adepterna och ledarna. Kunskap inhämtas även från mer erfarna ledare och föräldrar som tidigare varit aktiva, liksom på utbildningar där många nya idéer kan erhållas. Ledarna utvecklas mycket genom att diskutera med andra och observera andra ledares träningar.

Värdet av erfarenheterna som ledare

*Kontakten med barn, ungdomar och idrotten*

Majoriteten av ledarna i de båda föreningarna anger att det mest motiverande för att fortsätta engagera sig ideellt är att få följa adepternas utveckling. Det stimulerande ligger i att få vara med och fostra adepterna, påverka deras utveckling och uppleva deras sportsliga, fysiska och mentala mognande.

För mig handlar det från början att det kunde varit vad som helst och inte innebandy, men jag tror det handlar om att jobba med barn och ungdomar, att jobba på deras självkänsla, deras självbild. Att se att det gör det, att man får mycket tillbaka i form av förtroende och att de utvecklas i rätt riktning. (Kvinnlig ledare)

En annan motivationsfaktor är ledarnas starka intresse för idrotten. Ledarskapet ger nya kunskaper om innebandyn, exempelvis kunnande i taktik, teknik och spelsystem. Men det ger också möjligheter att fortsätta känna den spänning som ligger i själva tävlandet.

Det sportsliga, man gör det här för att man vill vinna. (Manlig ledare)

Ledarna i innebandyförningarna anser att de får mycket tillbaka för den tid som läggs på ledarskapet. Ledarskapet tillför mycket, det är roligt och man lär känna många människor. Bland annat ses det som en belöning att få lära känna barnen på ett annat sätt än man gör som förälder och att få se adepterna utvecklas och bli bättre i sin idrott. Inte minst att få se de egna barnen i andra sammanhang.

En massa erfarenheter som man inte hade fått som förälder. (Manlig ledare)

En direkt bekräftelse på det arbete ledarna utför får de genom kroppsspråket från adepterna som tydligt visar om ledaren har lyckats med en träning eller inte. Kontakten med barn och föräldrar i föreningen är en annan värdefull stimulans. Genom att ställa upp som ledare bidrar man till att hålla barnen sysselsatta med något som är bra för dem.

#### *Den egna utvecklingen*

Erfarenheterna är också stimulerande för den egna personliga utvecklingen. Man lär sig att prata inför en grupp, får människokännedom och blir bättre på att läsa kroppsspråk. Man lär sig att föra sig socialt och blir bättre på att visa hänsyn mot andra människor. Man lär sig att vara i grupp och se människors olikheter och man får en insikt i att problem kan lösas på olika sätt. Något man också inser är att människor inte alltid agerar som man hade förväntat sig. Sammanfattningsvis kan man säga att den sociala kompetensen ökar.

Erfarenheterna utvecklar också kunskapen om sig själv och om den egna identiteten. Genom att lära känna andra kan man också lära känna sig själv bättre. Man blir medveten om hur man hanterar olika saker och man lär sig att reflektera över hur man agerar i olika situationer, och vad ens beteende får för konsekvenser.

Det är ju roligt att se om ens idé fungerar, man provar sig lite själv. Det är ju annorlunda varje år, problem under året, fixar man det här eller fixar man det inte?

Det blir att man testar sig själv. (Manlig ledare)

När man är ledare får man ett bättre tålamod, menar några ledare. De känner att de har blivit bättre föräldrar. En ledare säger att han blivit tuffare, har lärt sig att ställa krav och insett att barn och ungdomar mår bra av vissa krav. En ledare i storstadsföreningen uttrycker det så här:

Man lär sig lyhördhet, att hålla koll på de här 25 [adepterna] som man har i hallen, hur de mår, hur de ser ut, det har man väl nytta av i alla sammanhang, att läsa av omgivningen. (Kvinnlig ledare)

En annan ledare tycker att idrottsledarskapet gör att man blir ”mer komplett som människa”.

Mycket av det man lär sig genom det idrottsliga ledarskapet är betydelsefullt även i andra sammanhang. Att veta om vad det innebär att vara en del av en grupp, känna lagkänsla, är något som kan vara bra även på arbetsplatsen. Man kan också tänka sig att chefen på arbetet är som en lagledare som hjälper gruppen att ta sig till sitt mål.

En annan lärdom är att man trivs bättre med vissa människor än med andra. Det är något som måste accepteras, något man kan lära sig genom ledarskapet och ha nytta av i olika situationer i livet. Idrottsledare lär sig att vara flexibla och ser betydelsen av samarbete och samverkan, vilket kan vara en stor tillgång i arbetslivet.

En ledare säger att idrottsledarskapet ger en meningsfull fritid, och har man det så fungerar man bättre på jobbet, man presterar bättre. På så vis har man nytta av sitt ledarskap även i arbetet. Ledarskapet är avkopplande och ger en också möjlighet att tänka på något annat än sitt arbete.

## Analys

I analysavsnittet avser vi knyta ihop säcken, och utifrån den teoretiska och empiriska genomgången försöka dra slutsatser utifrån de syften vi inledningsvis formulerade. Vi rekapitulerar för säkerhets skull studiens övergripande syfte.

Syftet med föreliggande projekt är att studera:

- det informella lärandets betydelse för ledarutvecklingen
- hur aktivitetsledare värderar ledarerfarenheterna inom idrotten.

### Det informella lärandets betydelse för ledarutveckling

Inledningsvis presenterar vi vad som kännetecknar aktivitetsledares kompetenser. Därefter går vi in på idrottens lärandemiljö och vad som kännetecknar den. Vi är intresserade av hur föreningsmiljön kan utgöra en resurs för idrottsledarnas lärande och utveckling.

#### Aktivitetsledares kompetenser

Vi har kunnat konstatera att den kunskap som en idrottsledare behöver besitta är komplex. Vi skilde utifrån Bernt Gustavsson (2003) och de aktuella läroplanerna för den svenska skolan (Lpo 94 respektive Lpf 94) mellan olika kunskapsformer – teoretiska kunskaper (fakta och förståelse) och praktiska kunskaper (färdigheter och förtrogenhet). Dessa kunskapsformer svarar mot Aristoteles begrepp episteme (vetande), techne (kunnande) och fronesis (praktisk klokhet). I praktiska sammanhang används dessas kunskapsformer integrerat.

Vi har också sett att i yrkessammanhang används begreppet kompetens för att samla dessa olika kunskapsformer utifrån de krav som ställs i yrkessammanhang. Vi lyfte fram en dynamisk syn på kompetensbegreppet med stöd av Ellström (2000) och Gerrevall (2004). Det innebär att det inte är några fasta egenskaper som en ledare antas besitta, utan kompetent handlande visar sig i hur väl en ledare förmår hantera olika typer av problem han eller hon ställs inför under de villkor som råder vid tillfället. Vi skilde slutligen mellan generella och specifika kompetenser, där

generella kompetenser utgörs av likartade kvaliteter som går att identifiera i olika yrkesverksamheter, medan specifika kompetenser är de kvaliteter som är bundna till en specifik verksamhet.

I ett internt utvecklingsarbete vid vår hemma-institution i Växjö har vi utvecklat en egen kompetensmodell för idrottslärarkompetensen, som bygger på Claes Annerstedts (2001) analys av de kompetenser som en idrottslärare antas behöva besitta. Då har vi skilt mellan en funktionell, en samhällelig, en didaktisk och utvecklingskompetens.

Den funktionella kompetensen är relaterad till hur väl man förmår utöva den egna idrotten i praktisk handling. Den samhälleliga kompetensen är relaterad till idrott och hälsa ur ett samhällsperspektiv, dvs till frågor som vad idrott och hälsa spelar för roll för upp-växande barn och ungdomar och vad idrotten och hälsoarbete betyder för samhället i stort. Den didaktiska kompetensen är relaterad till det utbildningsuppdrag en lärare har, dvs att utveckla elever mot de mål som finns uppställda. Det handlar om att kunna välja innehåll och arbetsformer som är relevanta för dessa mål. Utvecklingskompetensen slutligen är relaterad till hur väl man förmår medverka till att utveckla den egna verksamheten. Det ska dock betonas att idrottslärarens uppdrag är mer komplext och reglerat genom de styrdokument som ligger till grund för verksamheten. Idrottslärare har också en lång utbildning för sitt uppdrag. Deltagande i skol-idrotten är också obligatoriskt till skillnad från vad som gäller annan idrott. Man kan därför inte ställa motsvarande krav på en aktivitetsledare.

Utifrån ovanstående och utifrån den information vi erhållit via våra informanter har vi sökt analysera vad som utgör idrottsledarens kompetensområde. De kompetenser vi har urskilt utifrån respondenterna är vad vi vill kalla funktionell kompetens, psykologisk kompetens, didaktiskt orienterad coachingkompetens, kommunikativ kompetens och administrativ kompetens.

De aspekter som tas upp nedan inom respektive kompetensområde är sådant som kommit till uttryck under våra samtal. Det innebär inte att var och en som verkar som idrottsledare behärskar samtliga dessa kvaliteter, men att den samlade kompetens en idrottsledare ger

uttryck för i mer eller mindre hög grad hänför sig till dessa områden.

#### *Funktionell idrottslig kompetens*

Inom den funktionella kompetensen finns kunskapsområden som direkt går att koppla till idrottens praktik, dvs kunskaper som behövs för att praktisera idrotten. Den funktionella idrottsliga kompetensen inrymmer två dimensioner – kunskaper i och kunskaper om idrottens praktik. Den första dimensionen hänför sig till att man själv kan i praktisk handling utföra de tekniker som idrotten inrymmer. Den andra dimensionen hänför sig till en vetskap om vad de olika teknikerna innebär, utan att man för den skull själv kan utföra dem. Detta kan man ha varit kapabel att utföra som aktiv.

- ha kunskap om den aktuella idrotten som kultur
- ha kunskap i och kunskap om idrottens tekniska färdigheter
- ha kunskap om idrottens regelverk
- ha fysiologisk beredskap och kunskap om idrottens fysiologi
- ha förtrogenhet i och förtrogenhet med den specifika idrotten, dvs en praktisk kunskap om idrottens idé/taktik/spelförståelse
- ha kunskap om vad det innebär att utöva idrotten i tävlingssammanhang

#### *Psykologisk kompetens*

Till den psykologiska kompetensen hör kunskaper som rör förståelsen av sig själv och andra som individer och av hur man kan stimulera individer att utvecklas.

- ha kunskap om sig själv som individ
- förstå varje adept som unik individ
- kunna motivera en adept
- kunna utveckla en adepts tro på sig själv
- kunna skapa en trygg atmosfär
- kunna förstå prestation, press och stress ur ett individuellt perspektiv

#### *Didaktiskt orienterad coachingkompetens*

Den didaktiskt orienterade coachingkompetensen handlar om att kunna välja innehåll och form i den idrottsliga träningsverksamheten med tanke på adepternas utveckling. Det handlar också om att kunna omsätta planering i handling, och att kunna leda en verksamhet.

- kunna planera och organisera träning både kortsiktigt och långsiktigt

- kunna formulera utvecklingsmål
- kunna välja innehåll och arbetsformer med tanke på uppsatta mål
- kunna leda träningstillfällen
- kunna förklara och demonstrera övningar
- kunna förmedla innehåll
- kunna få var och en att utvecklas socialt och idrottsligt

#### *Kommunikativ kompetens*

Kommunikativ kompetens handlar om att kunna kommunicera med sina adepter och tränarkolleger både verbalt och icke-verbalt samt att etablera kommunikativa samverkansformer. Den kommunikativa kompetensen inrymmer också kvaliteter som rör samspelet mellan människor.

- kunna lyssna på och kommunicera med adepter, föräldrar och andra tränare
- kunna få adepter att samverka inom ett lag och skapa gemenskap
- kunna se alla individer inom en grupp
- kunna hantera människors olikheter
- kunna förstå konflikter mellan människor och se lösningar
- kunna skapa delaktighet
- kunna samarbeta med andra ledare
- kunna inspirera deltagare
- kunna ge feedback

#### *Administrativ kompetens*

Den administrativa kompetensen slutligen inrymmer sådant som rör förutsättningarna för att tränings- och tävlingsverksamhet ska kunna fungera.

- kunna planera och organisera verksamhet
- kunna handha den administration som verksamheten kräver.

Dessa kompetenser har alltså genererats via samtalen med våra aktiva barn- och ungdomsledare. Fahlström har i en studie av ishockeycoacher (2001) gjort en inventering av den litteratur som finns inom ledarskapsområdet med avseende på coaching. Han menar att litteraturen i allmänhet dels bygger på mycket liten empiri, dels är normativ och psykologisk till sin karaktär. Den är inriktad på fenomen såsom exempelvis ledarbeteende eller ledarskapsstilar. Nu har vi inte haft som någon huvudfråga i vårt projekt att söka ringa in vilken kompetens idrottsledaren har. Men ska man tala om lärande och utveckling kommer man med nödvändighet in på det innehåll



eller de kvaliteter som ska utvecklas. Detta är emellertid ett fält där det behövs vidare studier.

De kompetenser som genererats via våra informanter inrymmer såväl teoretiska som praktiska inslag. Det kompetenta handlandet bygger på att man förmår behandla olika kunskapsformer integrerat utifrån vad uppgiften kräver. Det kompetenta handlandet bygger också på en öppen och kritisk självständighet, vilket innebär att man förmår distansera sig till den egna praktiken och fatta självständiga beslut kring densamma. Lärandet för idrottsledaren innebär en resa från periferi till kärna som går via ett samspel med de resurser som finns i den aktuella miljön och genom handledning till ett öppet, kritiskt och självständigt ledarskap. Vi ska nu titta vidare på hur man lär sig dessa kompetenser inom våra olika idrotter.

#### Idrottens unika resurser för lärande

Vi har utgått från ett sociokulturellt perspektiv på lärande (Säljö 2000; 2005) och ser därmed lärandet som något som äger rum i samspelet mellan människor i den dagliga praktiken. Genom kommunikation utvecklas den gemensamma kunskapsbas som praktiken bygger på, och genom kommunikation utvecklar idrottsledare sitt specifika kunnande. Idrotten som social praktik inrymmer vissa unika resurser för det informella lärandet, vilket våra informanter lyft fram.

Kunskapsutvecklingen går från en sorts regel-följande, där man utvecklas via praktiska erfarenheter och handledning till att bli en självständig idrottsledare. Detta görs inledningsvis med stöd av övningar som finns tillgängliga i en föreningspärm el dyl eller som man hämtar från en egen tidigare erfarenhet som aktiv eller genom att man provar sig fram. De "regler" man erhållit i form av övningar och tips blir en sorts kunskapsbank som man använder sig av utifrån de krav man ställs inför som ledare.

För att kunna dra nytta av dessa resurser som finns i den vardagliga miljön krävs en kritisk öppenhet från ledarens sida. Man måste också själv ha en vilja att lära sig nya saker och en öppenhet för att prova nya idéer. En ledare som är beredd att prova sig fram och beredd att ändra sitt beteende, utvecklas mer än den som inte gör det, menar ledarna. Den kritiska

reflektionen utgör en grund för denna aspekt av utveckling.

När vi nu går över till att studera de resurser som idrotten inrymmer för lärande har vi valt att göra detta tvärs över våra fyra idrotter. Vi kommer i vår analys att både tala om det som är generellt för våra idrotter och det som är specifikt för enskilda idrotter.

#### *Lära genom att delta i den aktuella idrottspraktiken under en längre tid*

Flertalet av våra aktivitetsledare gjorde sin föreningsdebut i tidig ålder. I stort sett samtliga har någon gång varit aktiva i en idrottsförening, och genomsnittsåldern för första inträdet i föreningslivet var 8 år. Genom eget idrottsutövande har de flesta av ledarna utvecklat en insikt i den specifika idrottens kunskapsbas, vilken kom till användning i ledaruppdraget. Alla har kanske inte utövat just den idrott de nu fungerar som ledare i. Men de har i varje fall en insikt i vad det innebär att idrotta och vad det innebär att ingå i en förening.

Framför allt i elitföreningarna ställs ibland krav på att ledare ska ha vissa idrottspecifika ledarkvalifikationer som man erhåller genom formell utbildning. Våra informanter menar dock att de lärt sig hur de ska hantera sina ledaruppgifter i huvudsak informellt. Genom att ha vistats i en idrottslig miljö, oftast som aktiv, har de elitinriktade ledarna lärt sig många av de idrottspecifika kunskaper som de menar vara viktigt i just deras ledarroller.

Egna erfarenheter av den specifika idrotten är en resurs, som vissa – men inte alla – ledare har tillgång till. När elitaktiva i andra studier talar om sina coacher, så värdesätts ofta att ledarna själva har erfarenheter av vad det innebär att vara aktiv (se exempelvis Fahlström 2001). I vår studie lyfts vikten av erfarenheter inte fram lika starkt. Men visst utgör egna erfarenheter en resurs. Bilder av de ledare man själv haft som aktiv kan vara en källa till inspiration, men de kan också stå för något man absolut inte vill ta efter. Negativa minnesbilder kan istället tjänstgöra som en utmaning till att hitta alternativa bättre tillvägagångssätt. En annan fördel med att själv vara eller ha varit aktiv utövare är att det ger en förståelse för den process adepterna går igenom. Att ha förståelse för vad det innebär att träna intensivt och mycket. Det senare lyfts fram särskilt av de ledare som är mer inriktade på tävlingsverksamhet.

Som ledare har man en annan ingång till föreningslivet än vad man hade som aktiv. Våra informanter menar, att det är viktigt att som ledare bli förtrogen med och trivas i den egna föreningen och idrottsmiljön. Föreningen inrymmer även andra erfarna ledare, vilket utgör en väsentlig resurs. I föreningen har man möjlighet att kunna diskutera den egna praktiken tillsammans med andra. Diskussionen innebär att man måste distansera sig till vad man gör, men också att man kan få andras kritiska synpunkter på den egna praktiken. Båda dessa aspekterna är betydelsefulla med tanke på utvecklingen.

En annan resurs i föreningen utgörs av de aktiva utövarna. Genom att vara lyhörd för adepternas synpunkter och den feedback dessa ger får man också underlag för den egna utvecklingen. Nielsen & Kvale (2000) menar, att det sker en kontinuerlig utvärdering genom den respons och den feedback som erhålles inom en organisation. Våra ledare hävdar att det är viktigt att vara lyhörd för andras åsikter. Man använder sig av synpunkter från adepter och föräldrar för att utvärdera verksamheten. Vissa ledare nämner att huruvida adepterna deltar eller inte och deras inställning till idrotten ger underlag för en värdering av i vad mån man lyckas eller inte som ledare. Även adepternas kroppsspråk visar om de uppskattar aktiviteter.

Vissa reflekterar kontinuerligt över den egna verksamheten, medan andra säger sig inte alls reflektera över vad de gör. Överlag förekommer det inte någon ordentligt systematisk utvärdering av verksamheten.

#### *Lära genom att observera annan idrottspraktik*

Ledare i alla våra fyra idrotter hävdar att observation är en av de viktigaste metoderna för att utvecklas. Om man ingår i en förening har man i allmänhet möjlighet att ta del av andra tränares erfarenheter, vilket ledarna från samtliga idrotter ser som betydelsefullt. Detta kan ske direkt genom observation av träningar eller indirekt genom samtal. Den öppna samvaron mellan olika ledare förutsätter att man känner tillit till varandra, och det egna förtroendekapitalet växer med den tid man är engagerad i föreningen.

Inom fotbollen utvecklas man bland annat genom att ta efter andra kolleger i teamet. När en ny övning ska testas, provar en av tränarna

övningen med sina adepter. Om övningen fungerar bra testar en av de andra ledarna samma övning på en annan träning. På så vis lär sig ledarna vilka övningar som fungerar bra i gruppen, men de lär sig också att imitera och ta efter varandra och utvecklas tillsammans.

Man lär sig genom att se idrott på TV. Vissa ledare lyfter fram tävlingar och mästerskap som bra tillfällen för observation av både ledare och aktiva "in action". Genom att studera andras eller egna adepter, och på motsvarande sätt genom att observera andra ledares handlande under tävling lär man sig.

Vid kurser och utbildningar som anordnas genom förbunden värdesätts särskilt de informella mötena mellan föreläsningarna, när man får möjlighet att prata med andra tränare, att få tips och idéer. För många är detta faktiskt utbildningarnas stora behållning.

#### *Erfarenhet av föräldrarollen*

Vissa föräldrar, men även ledare som inte själva har barn, hävdar att det egna föräldraskapet kan utgöra en källa till kunskap om hur man ska handla som ledare för barn och ungdomar. Det kan hjälpa en som ledare att förstå sina adepter bättre. Är man dessutom förälder till någon av de aktiva kan ett nära samspel mellan barn, föräldrar och ledare uppstå. Föräldrarna upplever att barnen känner trygghet och gärna delar med sig av sådant som rör idrotten. Barnen och föräldrarna kommer varandra närmare, vilket leder till en större respekt för varandra.

#### *Att lära mellan praxisgemenskaper*

Ledarna upplever att de utvecklas genom att åka på tävlingar och läger, då de träffar andra ledare och adepter. Genom erfarenhetsutbyte har de fått både nya perspektiv på den egna verksamheten och tillgång till andras erfarenheter. En annan källa till lärande är erfarenheter av idrott, barn och ledarskap från andra sammanhang. Några ledare arbetar i sitt civila yrke med barn och ungdomar och de säger sig ha stor nytta av detta i sitt idrottsliga ledarskap. Stöd för lärande

Stöd och vägledning från dem som behärskar en praktik är något som exempelvis Säljö (2005) och Nielsen & Kvale (2000) för fram som betydelsefullt för lärande och utveckling. I vår studie har vi kunnat se att stöd anses vara mycket viktigt för att man ska utvecklas i det idrottsliga ledarskapet, och att det finns tillgängligt på olika sätt i olika idrotter.

I gymnastik finns en praxis av att arbeta med ”lärlingskap”, där man går från att vara hjälpledare tillsammans med mer erfarna ledare och med tiden får ta ett allt större ansvar för att slutligen bli självständig ledare. Hjälpledaren är ofta i tonåren och som hjälpledare går man bredvid en erfaren ledare för att lära sig hur praktiken fungerar. Syftet med hjälpledarskapet är att man ska lära sig tekniker och grundläggande färdigheter och vilka övningar som kan användas men också hur man ska vara som ledare. Hjälpledaren är inledningsvis helt beroende av huvudledaren men blir med tiden mer självständig och kunnig och får då möjlighet att ansvara för en egen grupp.

Inom friidrotten arbetar ledarna i team. Här läggs stor vikt vid att man ska lära av varandra och dra nytta av det delade ledarskapet. Ledarna kan ha olika mycket erfarenheter av friidrott eller ingen alls. Här finns inte lärlingskap i samma bemärkelse som i gymnastiken och ingen i teamet behöver ha varit ledare tidigare. Ledarna ska istället kunna ge stöd åt varandra i teamet.

Inom fotboll och innebandy arbetar ledarna ofta enskilt eller tillsammans med en eller flera lagledare. Ledarna upplever då att det är viktigt att känna att man kan ringa eller träffa mer erfarna ledare för att ställa frågor. Att känna att man får stöd från andra och kan utbyta erfarenheter i föreningen upplevs vara mycket betydelsefullt för lärandet och den egna utvecklingen som ledare. Med tiden som ledarna växer in i rollen blir de alltmer självständiga och klarar sig på egen hand.

Inom alla idrotter anses stödet vara betydelsefullt, i gymnastiken och friidrotten upplevs stödet mer lättillgängligt än inom fotboll och innebandy. I de två förstnämnda idrotterna finns stödet tillhands i form av en mer erfaren ”mästare” eller ett team, medan det i de övriga två idrotterna är upp till ledaren att ta kontakt med andra för att få råd och tips.

### Idrottsledarskapets värde

I avsnittet om Idrottsledarskapets värde avser vi behandla två områden. För det första ska vi lyfta fram de motiv som ligger till grund för att man engagerar sig som idrottsledare och att man också vill fortsätta som ledare. För det andra ska vi lite närmare behandla vad ledarengagemanget uppfattas ge de enskilda ledarna.

Olika motiv för att bli och för att fortsätta vara ledare

De motiv aktivitetsledarna haft för att börja som ledare är i allmänhet inte desamma som de sedan har för att fortsätta sitt engagemang. Detta är en bild som ges i andra översikter av ideellt arbete (ex Dekker & Halman 2003; Jeppsson Grassman 1997) och en bild som vår studie också visar. Vi börjar med att ge en bild av de motiv som legat till grund för att man engagerat sig som idrottsledare. Därefter lyfter vi fram vad man får ut av ledarengagemanget utifrån perspektivet motiv som ligger till grund för ett fortsatt engagemang som ledare.

#### Varför blir man idrottsledare?

Många ledare har blivit rekryterade till sitt ledaruppdrag – ofta av någon i föreningsledningen. Men bakom beslutet att acceptera ledaruppdraget ligger förstås mer personliga motiv. Det är dessa motiv vi fortsättningsvis behandlar. En översikt över de motiv som angivits ges i tabell 2.

<b>De egna barnen</b>	- få vara tillsammans med de egna barnen att ställa upp för sina egna barn
<b>Andras barn eller barn i allmänhet</b>	- ett intresse för barn i allmänhet - att få möjlighet att lära känna de egna barnens kamrater - göra det möjligt för barn att kunna idrotta på fritiden - få se adepterna utvecklas - kunna påverka barns fostran
<b>Idrottsintresse</b>	- tillgodose ett stort intresse för idrotten
<b>Idrottsliga framgångar, prestation, resultat</b>	- få medverka i tävlingsssammanhang, nå goda prestationer och framgång - bli delaktig i adepternas framgångar
<b>Få utveckla idrotten Återbetalning</b>	- få bidra till att utveckla idrotten - ställa upp som ledare för att ge något tillbaka till den idrottsförening man själv fått mycket av - ställa upp för sina barn för att ens egna föräldrar ställt upp mycket när man själv var barn
<b>Coaching/ledarskap</b>	- få utlopp för sitt ledarskapsintresse uppleva hur det är att vara ledare utvecklas som ledare - vidareformidla sina kunskaper inom idrotten
<b>Personlig utveckling</b>	- genom ledarskapet nå personlig utveckling
<b>Personligt nöje</b>	- att ha roligt - att koppla av från sitt civila arbete
<b>Socialt nätverk/ umgänge</b>	- ledarskapet ger nya relationer och nätverk

Tabell 2. Motiv för engagemanget som aktivitetsledare

En väsentlig väg in i ledarengagemanget

går via de egna barnen, menar såväl Dekker (2003) som Redelius (2002). Våra resultat ger en liknande bild. Många har engagerat sig som ledare för att få mer tid tillsammans med sina barn eller se till att det utvecklas en fungerande verksamhet där de egna barnen ingår. En del föräldrar kände sig mer eller mindre tvingade att ta ledarrollen. Det var en förutsättning för att det skulle kunna starta någon verksamhet för berörda åldrar eller för att de egna barnen skulle beredas plats i föreningen.

På mindre orter har föreningen kommit att få en stor betydelse för bygden. Engagemanget som ledare innebär då att man medverkar till att föra en tradition vidare och till att göra nytta för barn och ungdomar som finns i den egna närmiljön. Någon ledare uttrycker det symboliskt med att man också får en träningsoverall. Overallen signalerar en tillhörighet till en gemenskap, som inte sällan skänker en viss status i omgivningen.

Ledarskapet har också uppfattats kunna ge näring åt ett allmänt idrottsintresse. Genom att engagera sig som ledare har man kunnat stanna kvar inom idrotten efter det att den egna karriären tagit slut. Som ledare kan man fortsätta känna den glädje och spänning som det innebär att delta i en verksamhet som också inrymmer tävlingsinslag.

Inom gymnastiken är det vanligt att adepterna själva frågar om de får bli ledare för att på så vis hålla kvar kontakten med idrotten och det liv som idrotten utgör. Gymnastiken har för flera av våra ledare kommit att bli ett sätt att leva. Det är gymnastikens träning och tävling som strukturerar upp den egna tillvaron och det är i gymnastiken man har sina vänner. Övergången från att vara aktiv till att bli ledare utgör då en del av en strategi för att kunna fortsätta ingå i den sociala gemenskap som gymnastiken representerar.

Att få möjlighet att praktisera ett ledarskap, är också något som enligt Redelius (a.a.) varit lockande. Att få vara med och bestämma, coacha individer eller lag och förmedla ett innehåll man själv tror på, är sådant som bidragit till att man engagerat sig. Det finns även i vårt material ledare som inte ser ledarskapet vara begränsat till att omfatta de egna barnens aktiva idrottsperiod. Man vill också utveckla sitt ledarskap och ställas inför allt större utmaningar. Ledarskapet ger därigenom en

möjlighet att pröva sina egna gränser, menar några av våra ledare. Ett par av våra ledare har också den vägen fått anställning av sina respektive föreningar.

#### *Varför fortsätter man som ledare*

Motiven för det fortsatta engagemanget har framför allt att göra med det positiva utbyte man upplever sig ha av ledarskapet. Med Frederick Herzbergs (1959, 1993) teori om motivation inom arbetslivet som utgångspunkt har vi sett följande skäl till varför man fortsätter sitt engagemang som ledare. Det ska dock sägas att det inte råder någon klar och tydlig åtskillnad mellan de motiv som gör att man engageras och de motiv som gör att man fortsätter som ledare. De senare motiven ligger också nära det värde man upplever att ledarerfarenheterna ger.

Det är motiverande att känna att man klarar sina uppgifter och upplever dem som meningsfulla. Att adepterna utvecklas utgör ur det perspektivet en bekräftelse på att ledarens arbete ger resultat.

Många av idrottsledarna säger i intervjuerna att de genom ledarrollen får ta eget ansvar för en grupp, vilket leder till att man blir bättre på just att ta ansvar. I många fall uttryckte ledarna att de genom att följa den egna gruppen under en längre tid utvecklas och växer i sin ledarroll. Erfarenheten som ledare bidrar också till att utveckla en som person. Man blir bättre på att kommunicera, man får ett starkare självförtroende, man lär sig att strukturera och organisera etcetera. Att idrottsledarskapet ger individer möjlighet att växa är våra informanter överens om.

Det lustfyllda i att delta i idrottsverksamheten i sig är också en betydelsefull faktor. Några respondenter uttryckte att arbetet som ledare är avkopplande och glädjande. De menade att arbetet i sig ger avkoppling från det civila yrket. En respondent sa att hon alltid blir glad när hon kommer till idrottsplanen även om dagen i övrigt varit stressig, och en annan att det är jätteroligt att bara stå där på planen och titta på adepterna. Arbetet som ledare ger alltså i sig personlig tillfredsställelse.

För ett par av våra ledare har idrottsledarskapet också kommit att innebära en karriärväg. Man har kunnat avancera i rollen som tränare/ledare och numera verka inom den yppersta



eliten inom sin idrott. För dessa ledare har förstås de idrottsliga framgångarna hos adepterna bidragit till den egna framgången och det egna karriäravancemanget. Denna karriärmöjlighet är emellertid inte något som flertalet av våra informanter har för ögonen. Men bara att den finns, kan för en del utgöra en källa till fortsatt engagemang.

Vi kan med hjälp av Engström (1999) ytterligare nyansera motivbilden. Engström skiljer på två typer av värden när han diskuterar anledningen till att ideellt engagera sig inom idrotten – investeringsvärde och egenvärde. När uppdraget har ett investeringsvärde så innebär det att man har ett mål med aktiviteten – långsiktigt eller kortsiktigt, medan om aktiviteten har ett egenvärde så får man en speciell upplevelse av aktiviteten i sig. De mål Engström diskuterar svarar mot dem som Jenner (2004) menar utgör drivkraft för individens engagemang. Vi ger i nedanstående tabell några exempel på vilka investeringsvärden och egenvärden som våra ledare lyft fram.

#### Investeringsvärden

- Man får möjlighet att stärka relationen till sitt eget barn och till barnets kamrater
- Man får bidra till sitt eget och andra barns utveckling
- Man utträttar något för den egna bygden
- Man håller sig yngre när man träffar unga människor på träningen
- Det bidrar till den egna personliga utvecklingen
- Man har nytta av ledarskapet även inom arbetslivet
- Man får ett rikare socialt liv genom dem man lär känna via idrotten
- Man får ett fritidsintresse
- Ledarskapet kan leda till en karriär inom idrotten

#### Egenvärden

- Man har roligt och den dagliga verksamheten ger glädje
- Man mår bra av att se adepterna ha roligt
- Träningarna gör att man blir på bra humör, man är alltså glad när man kommer hem efter en träning, även om dagen i övrigt varit stressig och jobbig.
- Träningarna ger ledaren avkoppling och "hjärnvila", ger avkoppling från det civila yrket
- Man får utlopp för den egna lusten att tävla.

*Tabell 3. Vad engagemanget som aktivitetsledare ger*  
Dekker & Halman (1993) skiljer mellan altruistiska (göra nytta för andra) och personliga (egoistiska) motiv. Vi kan sammanfattningsvis konstatera att flertalet av våra ledare engagerar sig både på altruistiska och personliga grunder. Genom att engagera sig för sina egna och andras barn och för den egna närmiljön får man också själv ett stort utbyte av engagemanget. Man får mer kvalitativ tid tillsammans med de egna barnen samtidigt som man också via engagemanget når ett stort

personligt utbyte.

En jämförelse mellan motivbilden i olika idrotter

Idrottsledarna i studien har nämnt många olika motiv till sitt ledarskap. Vi har nedan lyft fram de motiv som omnämns i många intervjuer och försökt se om det finns några skillnader mellan idrotterna (tabell 4).

MOTIV TILL LEDARSKAPET	Fotboll	Friidrott	Gymnastik	Innebandy
De egna barnen	X	X		X
Andras barn eller barn i allmänhet	X	X	X	X
Idrottsintresse	X	X	X	X
Idrottsliga framgångar, prestation, resultat			X	X
Få utveckla idrotten				X
Återbetalning		X		X
Coaching/ledarskap	X	X		X
Personlig utveckling	X	X		
Socialt nätverk/umgänge	X	X	X	X

*Tabell 4. Motiv till engagemanget som aktivitetsledare inom olika idrotter*

I tabellen kan vi utläsa att andras barn eller barn i allmänhet och det sociala umgänget är de värden/motiv som ledare i alla fyra idrotterna nämner. De egna barnen lyfts fram som motiv i idrotterna fotboll, friidrott och innebandy, där vi också hittar de idrottsledare som själva är föräldrar. Ledarna i gymnastik och innebandy berättar att ett starkt idrottsintresse utgör ett betydelsefullt motiv, liksom möjligheten att få vara delaktig i idrottsliga framgångar. Även ledare inom övriga idrotter har uttryckt ett idrottsintresse, men kanske inte lika påtagligt. Ledarna i framför allt fotboll och friidrott lyfter fram den personliga utvecklingen som värde/motiv. Endast ledarna i innebandy föreningarna nämnde möjligheten att få utveckla idrotten som ett motiv, vilket också återspeglar "ungdomligheten" i innebandyn som idrott.



## Vad ger idrottsledarskapet för utbyte?

Det utbyte idrottsledarskapet ger de enskilda aktivitetsledarna sammanfaller förstås relativt mycket med de motiv man anger för att fortsätta sitt engagemang. Om man inte skulle uppleva något positivt utbyte av ledarskapet, skulle man inte heller utifrån Jenner (2004) vilja fortsätta som aktivitetsledare.

Det innehållsliga utbytet

Majoriteten av de intervjuade ledarna talar om många positiva effekter som behållning av ledarskapet. Enligt idrottsledarna så har det idrottsliga ledarskapet ett högt värde och det har kommit att betyda mycket för den enskilde ledarens personliga utveckling. Man lär sig mycket av att vara ledare och att man utvecklas på olika sätt. Vi ska här lyfta fram några områden som särskilt poängteras.

### *Att förstå individers olikheter*

Genom ledarskapet utvecklar man sin förmåga att läsa av och förstå andra människor och att se människors olikheter. Framförallt lär man sig mycket om barn. Man lär sig att barn är olika och behöver olika behandling för att utvecklas på bästa sätt. Det visar sig också att dagsformen ofta är avgörande för hur träningen kommer att fungera. Man lär känna sina egna barn på ett annorlunda sätt. Med tiden utvecklar man också sin förmåga att förstå hur barn och ungdomar utvecklas.

När det gäller det idrottsliga så inser man att barn som är duktiga som små kan stanna i utvecklingen som ungdomar, och barn som är mindre bra som små kan vara jätteduktiga som tonåringar. Man kan alltså inte bedöma hur bra en sjuåring kan bli om sex år.

### *Att bättre förstå sig själv*

Genom att lära känna andra kan man också lära känna sig själv bättre. Man utvecklar sättet att se på sig själv och får härigenom en ökad självkänedom. Man utvecklas psykologiskt och lär sig hur människor reagerar på olika saker man gör. Man blir medveten om hur man själv hanterar olika typer av situationer och man lär sig att reflektera över det egna agerandet och vilka konsekvenser detta ger.

### *Att fungera tillsammans med andra*

Den egna sociala kompetensen ökar. Man lär sig att vara i grupp, och att prata inför en grupp och att lyssna på vad andra människor

har att säga. Man lär sig att vara ödmjuk och lyhörd för adepternas åsikter. Man lär sig även att andra kan läsa ens eget kroppsspråk. Man lär sig att människor har olika gränser för vad man accepterar och att en del accepterar mer än andra. Man inser också att människor inte alltid agerar som man hade förväntat sig.

### *Att kommunicera*

Man blir generellt bättre på att kommunicera med andra. Man utvecklar även sin förmåga att ta kontakt med andra människor, barn som vuxna. Man utvecklar också sin förmåga att läsa av kommunikation. Tränar man sina adepter länge blir man bra på att läsa deras icke-verbala språk. Vidare blir man klar över hur viktigt det är med feedback för människor och att olika individer behöver olika former av feedback.

### *Att fungera som ledare*

Man utvecklar sin förmåga att vara ledare genom att man får lära sig att ta ansvar, organisera planera och genomföra verksamhet. Som ledare lär man sig att strukturera, sätta upp mål och att arbeta efter dem. Man lär sig att ta initiativ, komma med idéer och prova sina tankar.

Man tränar sig i beslutsfattande. Man blir mer effektiv och bättre på att fokusera på det man gör och hur man ska göra saker för att få bästa möjliga effekt av handlingen.

Man tränar sig i att hantera problem och att ta hänsyn till att alla är olika. Man får lära sig att hantera situationer som kan vara svåra, obehagliga och ovana. Man får också en insikt i att problem kan lösas på olika sätt.

När man är ledare lär man sig att våga stå i centrum. Man utvecklar ett bättre tålamod, och blir även mer rättvis och stresstålig genom sitt ledarskap. Några ledare känner att de härigenom har blivit bättre som föräldrar. En ledare säger att han blivit tuffare, har lärt sig att ställa krav och insett att barn och ungdomar mår bra av vissa krav. Man lär sig betydelsen av disciplin och koncentration.

Genom ledarskapet kan man också få perspektiv på saker och se dem ur olika synvinklar. En ledare tycker att idrottsledarskapet gör att man blir ”mer komplett som människa”.

*Ledarskapet ger möjlighet att uttrycka sin personliga stil*

Aktivitetsledarna inom gymnastiken beskriver sitt engagemang som ledare inom gymnastiken som något av en livsstil. Det ideella ledarskapet har således med Engströms (1999) begrepp kommit att bli en markör för den egna livsstilen. De planerar sitt övriga liv, boende, familj, utbildning och arbete efter gymnastiken.

Om vi sammanfattningsvis återvänder till de kompetenser som ledarna tidigare givit uttryck för karakteriserar den gode idrottsledaren, så gäller utbytet av ledarskapet framför allt den didaktiskt orienterade coachingkompetensen, den kommunikativa kompetensen och den psykologiska kompetensen. Det är också inom dessa områden som man ser en tydligare parallell till livet utanför idrottsarenan – till familjelivet och arbetslivet.

När är det innehållsliga utbytet användbart?

Mycket av det ledarna lär sig genom det idrottsliga ledarskapet är betydelsefullt även i andra sammanhang. Många lyfter fram att det man lär sig inom idrotten också är användbart inom arbetslivet. Det idrottsliga ledarskapet har hjälpt vissa ledare att även i arbetslivet våga ta ledarrollen. Genom idrotten har de utvecklat sina ledaregenskaper och förtroendet för sig själva som ledare. Man drar också paralleller mellan idrottsledaren och chefen på arbetet och ser denne som en lagledare som hjälper gruppen att ta sig till sitt mål. Att kunna sätta upp mål och lära sig att arbeta efter mål har man ofta nytta av.

En bättre kommunikation har man nytta av i många sammanhang i livet, exempelvis på arbetsplatsen, i skolan och i privatlivet på fritiden. Ledare utvecklar också en mötesvana, som man kan ha nytta av i sitt civila yrke, man vågar tala inför människor och prata mer på möten.

Idrottsledaren lär sig också att vara flexibel och betydelsen av samarbete och samverkan, vilket kan vara en stor tillgång i arbetslivet. Att kunna få en grupp att känna lagkänsla är något är viktigt även på arbetsplatsen. Det är också värdefullt att lära sig hantera människor som befinner sig i olika faser. En ledare måste kunna vara till hjälp oavsett vilka individerna är eller vilka förutsättningar de har. Ledarens uppgift är att kunna hantera alla typer av känslor, och att kunna vända negativt

tänkande till positivt. Ledaren måste kunna försöka hitta lösningar på problem och vända svårigheter till något hanterbart.

Som ledare har man också lärt sig att ge beröm, och att samtliga människor behöver beröm och feedback på sina insatser. Och inom arbetslivet är det viktigt att kunna ge såväl adepter som kollegerna på jobbet feedback.

Med det idrottsliga ledarskapet tycker ledarna att man blir rustad för att möta nya och oväntade situationer. På en tävling uppstår alltid oförutsägbara saker och händelser. På så vis lär man sig att inte bli stressad om det inte går så som man tänkt även i arbetslivet.

Idrottsledarskapet ger också en meningsfull fritid, och har man det så fungerar man bättre på jobbet, man presterar bättre.

Ledarna menar också att det är en merit när man söker jobb att man är idrottsledare, det visar att du är pigg, frisk och motiverad, engagerad, strukturerad och målinriktad.

Att bli bättre på att bygga upp barns och ungdomars självförtroende är något man har nytta av som förälder eller den dagen man själv blir förälder. Ledarna upplever också att de lärt sig jobba med barn oavsett var man befinner sig, till exempel i hemmet, i skolan eller på någon klassfest. På så vis har man nytta av sitt ledarskap även i arbetet.

## Diskussion

Vi inledde vår rapport med att konstatera att det ideella ledarskapet är en av den svenska idrottens grundpelare och samtidigt ett av dess unika kännetecken. Hundratusentals oavlönade ledare satsar tid och kraft på att leda och fostra barn och ungdomar.

Det stora antalet ledare måste ständigt förnyas i takt med att "gamla" ledare lämnar sina uppdrag. Och de som rekryteras behöver utvecklas för att kunna fullgöra sitt uppdrag på ett kvalitativt gott sätt. Vi avser börja vår diskussion med att behandla förutsättningarna för att rekrytera nya ledare. När ledare väl är rekryterade ska de också utvecklas som ledare. En väg går via den formaliserade ledarutbildningen, men i vår diskussion avser vi i första hand uppehålla oss vid den utveckling som kan äga rum med den dagliga föreningsmiljön som främsta resurs.

De som lämnar sina uppdrag gör det med ett utbyte de erhållit genom att vara ledare. Vilket detta utbyte är har vi sökt ge en bild av i vår analys. Betydelsen av detta utbyte avser vi avslutningsvis komma till i vår diskussion.

### Ledarrekrytering och -utveckling

#### Rekrytering

I våra samtal med femtiotalet barn- och ungdomsledare hämtade från två föreningar från vardera idrotten fotboll, friidrott, gymnastik och innebandy har vi diskuterat dels rekrytering till och lärande som idrottsledare, dels det utbyte man har av att vara ledare. Vi har i likhet med Redelius (2002) kunnat konstatera att vägen in i ledarskapet för barn och ungdom ofta går via de egna barnen. Ledarskapet kan ge mer tid för samvaro mellan barn och föräldrar. Ledarskapet ger också föräldrar möjligheter att utforska och utveckla andra sidor av kontakten med sina barn. Vissa föräldrar mer eller mindre tvingas in i ledarskapet – om de inte ställer upp som ledare kanske det inte kommer att starta någon idrottsverksamhet för de egna barnen. Det finns också andra vägar in till idrottsledarskapet såsom kärleken till idrotten och möjligheten att via ledarskapet finnas kvar i den sociala gemenskap som idrotten erbjuder.

Det är inte alltid lätt att hitta nya ledare, när gamla försvunnit i takt med att ledarnas egna barn vuxit ur föreningskostymen. Från våra ledare har några väsentliga faktorer lyfts fram. Att man i högre grad marknadsför idrottsledarskapet och dess positiva sidor framstår som väsentligt. Det goda utbyte av ledarskapet som framgått i exempelvis vår studie, är sådant som borde lyftas fram, menar våra ledare. Vidare bör man se till att man inte avskräcker potentiella ledare genom att beskriva uppgifterna som alltför komplicerade.

Ett problem som framgått vid samtalen med våra ledare, är att många inte vetat vilka uppgifter som väntar dem som aktivitetsledare. Det är något som fått ge sig efter hand. Detta bör vara något man inom föreningar tar på allvar. Hur gör man för att framställa ledaruppdraget på ett sådant sätt att det både framstår som realistiskt och attraktivt? Det handlar både om att identifiera de helheter som ingår i ledarskapet men också de enskilda uppgifter man som ledare har att hantera.

Det finns förstås olika sätt att realisera denna introduktion i ledaruppdraget, som inrymmer såväl generella som förenings-specifika inslag. Vad det innebär i allmänhet att vara ledare inom en specifik idrott är något man kan få en bild av via det material som går att hämta från specialförbundens och RF:s hemsidor men också via idrottens stödorganisationer såsom SISU idrottsböcker / Idrottsbokhandeln.

Men man behöver också veta vad det konkret innebär att vara ledare inom den egna föreningen. Veta vad föreningen förväntar sig av en som aktivitetsledare, vem i föreningen som svarar för vad, vem man ska vända sig till om man har specifika frågor, vilka resurser man har tillgång till etc. Många föreningar satsar mycket på att utveckla attraktiva webbsidor som en del i ambitionen att informera om och marknadsföra den egna verksamheten. Det material vi tagit del av via våra föreningars hemsidor behandlar vanligen inte innehållet i ledaruppdraget och skulle därför kunna kompletteras med ett material som beskriver vad det innebär att engagera sig som ledare i föreningen. I bilaga 2 ges ett exempel på rubriker för en sådan beskrivning.

Utbildning i ledaruppdraget är också något som inrymmer både generella och förenings-specifika inslag. Innan man tar sig an uppgiften

som aktivitetsledare vore det förstås önskvärt att den som är intresserad ges möjlighet att utbilda sig för uppgiften. Genom utbildningen kan man både få en bild av vad ledaruppdraget innehåller och en grund för att kunna utföra detta på ett kvalitativt gott sätt. Ofta äger denna utbildning emellertid rum först när ledaren väl har börjat som idrottsledare. Därför är det viktigt att föreningen ser till att de som engageras som ledare också inledningsvis ges goda förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag. Hur man lyckas med sitt ledaruppdrag under den första tiden är förstås viktigt såväl ur den enskilde ledarens som ur de aktiva barnens och ungdomarnas perspektiv.

Något som också visat sig vara önskvärt för nya ledare är att man under den första tiden som ledare får stöd, dvs att man får möjlighet att successivt träda in i det fullständiga ledarskapet. Vi återkommer till utformningen av detta stöd när vi framöver diskuterar lärandet inom föreningen. I det här sammanhanget vill vi lyfta fram detta också som ett rekryteringsmedel. Genom att marknadsföra en stegvis introduktion in i ledaruppdraget bör uppgiften för potentiellt intresserade inte verka alltför avskräckande. Den sociala aspekten i ledarskapet är också något som kan verka attraherande och denna blir förstås tydligare om vägen in i ledarskapet innebär att ingå i ett team.

RF:s ordförande Karin Mattsson (2005) efterlyser rimliga villkor och anpassade former för att kunna stärka det ideella ledarskapet. Att ges en ordentlig introduktion i vad ledarskapet innebär och att ges ett successivt inträde in i ledarskapet kan vara en väg att både anpassa formerna och att göra villkoren för ledarskapet rimligare.

#### Introduktion och utveckling som ledare

##### *Stöd under introduktionsfasen*

Vi har sett att ett stöd under den första tiden som ledare är något som är värdefullt inte bara som rekryteringsmedel utan kanske framför allt för att ge den nyrekryterade ledaren goda villkor för att klara av sitt uppdrag och att utvecklas. Detta stöd kan utvecklas på flera olika sätt. Gymnastiken har en introduktionspraxis, som vi menar har goda pedagogiska inslag. Som hjälpledare får man gå bredvid en mer erfaren ledare och se vad ledarskapet innebär. Efter hand får man ta sig an alltmer

komplicerade uppgifter och agera mer självständigt. Man har tillgång till mer erfarna ledare som man kan ställa frågor till eller få feedback från, om man så önskar. Uppgifternas komplexitet och svårighetsgrad anpassas också efter ledarens kompetens.

Den väg som gymnastiken valt framstår som särskilt lämpad för de så kallade "Unga ledare" vilka rekryteras ur idrotten. De unga ledarna kan genom det egna idrottskunnandet vara en auktoritet i förhållande till de barn eller ungdomar som de är ledare för, men annars kan det faktum att de inte är så särskilt mycket äldre än sina adepter innebära att de får arbeta hårt för att erövra sin auktoritet. Ett stöd från mer erfarna ledare innebär då också att man har en auktoritet i ryggen.

I den engelskspråkiga litteraturen kallas denna form av stöd som ges under en inkörsperiod ibland för "scaffolding" efter de byggnadsställningar som synbart ser ut att hålla samman en byggnad som är under konstruktion. Man lär sig inte ledarskapet del för del, utan man får redan från början inblicken i vad detta innebär i sin helhet. Denna form av successiva introduktion kan också realiserars på andra sätt. Inom andra idrotter – i vårt fall inom friidrotten – praktiserar man ett samarbete mellan ledare i team. En ny ledare som engageras till ett team där åtminstone någon är mer erfaren kan ges motsvarande stöd. Vars och ens insatser inom ett team kan modereras utifrån vilka erfarenheter respektive ledare har. Mentorskap är en annan väg, som innebär att en mer erfaren ledare i föreningen får uppdraget att fungera som stödperson åt den nyrekryterade ledaren.

Genom kontinuerliga träffar, där nyrekryterade ledare får möjligheter att träffa andra ledare och diskutera ledaruppdraget kan den nyrekryterade också ges stöd under inkörsperioden. Detta stöd kan också göras nätbaserat via exempelvis diskussionsgrupper, men detta förutsätter förstås att någon har tid och möjligheter att hålla i ett sådant nätverksstöd.

Vi har i våra föreningar sett att det finns en hel del att göra för att underlätta vägen in i idrottsledarskapet. Det bör vara en fråga man genom benchmarking och ett utbyte av erfarenheter mellan representanter för olika föreningar skulle kunna arbeta vidare med.



### *Utveckling som ledare*

Vad det är som gör att man utvecklas som ledare var något som flertalet av våra idrottsledare egentligen aldrig funderat över. Detta är en intressant iakttagelse i sig och något som visar att en potential för utveckling ligger i att man faktiskt talar om villkor för utveckling.

Utvecklingen som ledare inrymmer både en innehållssida och en formsida. Det är ett visst kunnande som ska utvecklas och det ska göras på ett visst sätt. Det finns en formaliserad utbildning som ges av specialförbunden, och som tillgodoser vissa aspekter av denna utveckling. Men då denna är begränsad både innehållsligt och i tid, finns det all anledning att se vilka möjligheter till lärande den dagliga verksamheten inrymmer. Utifrån det socio-kulturella perspektiv på lärande och utveckling som legat till grund för vår studie, ser vi utvecklingen från att vara nybörjare till att bli en kompetent utövare av ledarskapet, som något vilket sker genom deltagande i den dagliga praktiken och den kommunikation som äger rum mellan människorna i densamma.

Om vi börjar med innehållssidan, så menar vi att det kunnande som en idrottsledare besitter behöver fångas in och beskrivas i ord så långt detta är möjligt. Utifrån de samtal vi själva genomfört har vi identifierat fem kompetensområden som tillsammans bygger upp idrotts-ledarens kunnande. Vi skiljer mellan en idrottslig kompetens, en psykologisk kompetens, en didaktiskt orienterad coachingkompetens, en kommunikativ kompetens och en administrativ kompetens. Varje kompetensområde byggs upp av olika kunskapsformer – teoretiska kunskaper, färdigheter och förtrogenhet (praktisk klokhet). Förtrogenheten eller den praktiska klokheten är något som förvärvas successivt i verksamheten via lärandet av teoretiska och praktiska kunskaper inom respektive kompetensområde. Men våra kompetensbeskrivningar är mer skissartade, varför det finns behov av att bringa större klarhet i vilket kunnande en idrottsledare behöver utveckla.

Vi har konstaterat att det finns många resurser i den dagliga verksamheten som idrottsledaren kan dra nytta av. Egna erfarenheter, andra ledares erfarenheter, återkoppling från de egna adepterna eller från föräldrar, observation av

annan idrottspraktik är några resurser som våra informanter lyft fram. Det finns inte en resurs som enskilt tillgodoser alla innehållsliga aspekter av utveckling. Det är genom att dra nytta av olika resurserna med de skilda perspektiv som dessa inrymmer, som utvecklingen sker bäst.

De eventuella egna erfarenheterna man har som aktiv idrottare kan innehålla exempel på ledare man mött. Men som aktiv har man mött ledarna ur den aktives perspektiv. Via andra ledare kan man få ta del av deras erfarenheter av vad det innebär att vara ledare – då ur ett ledarperspektiv. Via återkoppling från de egna adepterna kan man ta del av aktivas erfarenheter av hur man själv handlar som ledare. Alltså kan olika resurser tillsammans ge en mer nyanserad bild av vad det innebär att vara ledare.

Genom den utbildning förbunden ger och genom att introducera mer övergripande policydokument vill man inom många föreningar utveckla verksamheten åt ett visst håll. Idrottens samlade viljeyttring finns fastslagen i policydokumentet *Idrotten vill* (RF 2005), vilket föreningarnas egna policydokument bör återspegla. Vi har i ett annat sammanhang tagit del av ett exempel på ett sådant dokument som utvecklats av Brommapojkarna och som kallas BP-mallen.<sup>35</sup> I detta dokument finns bl a en sida som vänder sig till ledare inom barn och ungdomsverksamheten och som ger riktlinjer kring hur man som ledare förväntas agera i olika sammanhang. I dokumentet söker man också tydliggöra vilken policy föreningen står för bl a i den känsliga frågan om förhållandet mellan bredd- och elitsatsning. Vi avser inte diskutera denna fråga här, men vi vill lyfta fram dokumentet som ett exempel på typ av inslag i den introduktion och utveckling av ledare som genomförs.

Som pedagoger vet vi att det inte räcker med att producera dokument och föreläsa om dem och sedan förvänta sig att människor lever efter dem. Man har ofta använt begreppet implementering för den process som det innebär att omsätta en policy i praktisk handling. Att implementera en läroplan i skolans värld handlar om att få ett policydokument att genomsyra den verksamhet som bedrivs i enskilda klassrum. Och inte minst från skol-

<sup>35</sup> [www.brommapojkarna.se](http://www.brommapojkarna.se)



sammanhang vet vi hur svårt det är att få alla engagerade att omfatta den policy som man egentligen är skyldig att verka efter. Det visar ett antal utvärderingar som gjorts.

Det finns inom den pedagogiska litteraturen också ett otal exempel på att de som ska genomföra verksamheten behöver ges möjlighet att diskutera vad ett sådant policydokument står för, att vrida och vända på målsättningar och på det innehåll och de verksamhetsformer som föreslås. Därmed har vi kommit över till frågan om hur man kan utnyttja de resurser som finns i en förening för ledares utveckling. Vi har fått en bild av att de resurser som finns naturligt inom föreningen i form av erfarenheter utnyttjas väldigt lite – i varje fall i en mer organiserad form. Man träffas sällan specifikt för att behandla ledaruppdraget. Kontinuerliga träffar tjänar flera syften. Om man vid återkommande tillfällen ges möjlighet att diskutera föreningens policydokument kan flera fördelar vinnas. Föreningens policy kan förankras i verksamheten och de som är engagerade som ledare kan få en bättre beredskap för att kunna förhålla sig till föreningens policy i den dagliga verksamheten. Genom en kontinuerlig diskussion av policydokument, riskerar man inte heller att dessa dokument blir så kallade hyllprodukter, eller något som bara används i sådana sammanhang när det är bra att ha något att visa upp. Det blir levande dokument som ständigt kan vara föremål för en kritisk granskning och därmed också revision.

Kontinuerliga träffar medger också ett erfarenhetsutbyte, som innebär att inte alla behöver uppfinna hjulet på nytt. Minor som vissa ledare gått på kan undvikas av andra. Vid träffarna kan också kritiska händelser diskuteras, och man kan utveckla sin beredskap för att hantera likartade situationer vid senare tillfällen. Träffarna stimulerar också till reflektion, dvs till en kritisk distansering till den egna verksamheten.

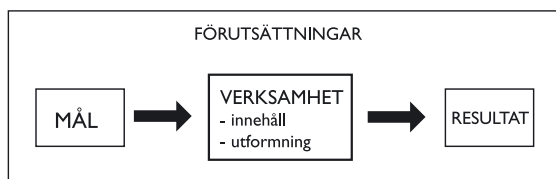
Kontinuerliga träffar bidrar också till att utveckla föreningens s k kollektiva minne (Säljö 2005). Erfarenheter som olika ledare gjort blir en kunskapsbank som alla har tillträde till. Genom en öppen och ödmjuk hållning ledare emellan kan också ett utvecklingsinriktat klimat i föreningen etableras. Ett sådant klimat utgör en förutsättning för att en nyrekryterad ledare ska kunna göra sin utvecklingsresa från att vara nybörjare till att bli kompetent ledare.

Vi har i vår studie lyft fram olika resurser som föreningen inrymmer och som man som ledare bör ta vara på. Samspelet med de aktiva är en annan sådan resurs, som äger rum i den vardagliga verksamheten i både tränings- och tävlingssammanhang. För att dra nytta av detta samspel krävs en lyhördhet från ledarens sida, där man förmår både se på de egna adepterna som kollektiv och att se på dem som unika individer. För att samspelet med de aktiva adepterna ska leda till utveckling krävs också en dokumentation av det som sker. Det som inträffar behöver synliggöras om det ska kunna utgöra en grund för utveckling.

Den form av reflektion som vi här pläderar för kan betecknas som en fortlöpande formativ eller framåtpekande utvärdering (se ex Lundahl & Öqvist 2002). Det innebär att man dokumenterar de erfarenheter som görs och tar dessa som grund för den fortsatta planeringen både med tanke på adepternas och med tanke på den egna utvecklingen. Dokumentation är något som våra ledare inte nämntvärt talat om som ett medel för utveckling och en form som alltså kan utvecklas.

Något våra ledare också talat väldigt lite om som utvecklingsmedel är utvärdering. En mer systematisk kritisk reflektion över den egna verksamheten som grund för utveckling förefaller vara i stort sett frånvarande i våra föreningar. Utvärdering utgör enligt vårt förmenande en betydande potential för utveckling av ledarna inom en förening. En utvärdering kan både ge en skarpare bild av hur verksamheten uppfattas av olika berörda – ledare, aktiva och föräldrar. Den kan också med en förklarande ambition ge ett rikare underlag till att förstå varför verksamheten ter sig på det sätt som den gör.

Utvärdering handlar om att studera relationen mellan verksamhetens förutsättningar, mål, innehåll och utformning och resultat i enlighet med figuren på nästa sida.



Figur 2. Verksamhetens olika beståndsdelar ur ett utvärderingsperspektiv

Resultat ska då ses i relation till de målsättningar som finns uppställda för verksamheten och inte till vad som annars kanske är brukligt, dvs i form av idrottsliga prestationer. Om vi återknyter till BP-mallen vi nämnde ovan, så finns ett antal mer övergripande målsättningar där en lyder:

Att fostra spelarna till ansvars-kännande människor. De ska visa respekt för regler och normer; både inom fotbollen och samhället i övrigt, samt respektera andra människor, både vuxna och barn. (BP mallen; målsättning)

Resultat innebär då i vad mån deltagande barn och ungdomar faktiskt utvecklats till att bli ansvars-kännande människor och i vad mån de visar respekt för andra människor. Utvärdering innebär att man från olika intressenter inhämtar deras syn på verksamheten i förhållande till detta mål. Utvärderingens ambition är att ge underlag för de involverade att förstå varför resultaten ser ut som de gör. Om ungdomarna exempelvis inte utvecklats i enlighet med målsättningarna ska man genom utvärderingen få underlag för att förbättra verksamheten så att förutsättningarna för att nå målen blir bättre.

Utvärdering behöver inte innebära några extraordinära insatser, om man även i vardagen dokumenterar och reflekterar över verksamheten. Man kan även se till att det finns underlag genom att föra regelbundna samtal där man mer systematiskt behandlar olika aspekter av den egna verksamheten. Och utvärdering är alltså sammanfattningsvis ett sätt för alla involverade att lära och utvecklas.

### Vad ledarskapet ger i utbyte

Det innehållsiga utbytet

Vägen in i engagemanget som idrottsledare går ofta via de egna barnen. Genom idrottsledarskapet avser man få mer tid tillsammans med de egna barnen och man kan också medverka till att barnen får en god idrottsverksamhet. Men för många innebär ledarskapet

också en möjlighet att få hålla kontakten med idrotten och med den tävlingsverksamhet som idrotten inrymmer. Den senare vägen är betydelsefull för dem som i tidig ålder engagerar sig som ledare. Det är framför allt här vi hittar de "Unga ledare" som kommit att bli en särskild rekryteringsgrupp.

Motiven som lockar människor att engagera sig som ledare är emellertid sällan desamma som de motiv som får dem att fortsätta som ledare eller det man säger att ledarskapet givit dem i utbyte. Det utbyte man har av ledarskapet är visserligen relaterat till rekryteringsmotiven, men utbytet handlar om så mycket mer. Mycket av utbytet är relaterat till kvaliteter man utvecklar genom sina ledarerfarenheter och genom att man arbetar tillsammans med människor. Det är ett utbyte som många av våra informanter säger sig ha haft nytta av i arbetslivet och i vardagen i sin samvaro med andra människor.

Denna dimension av ledarskapets utbyte handlar om att man blivit mer kompetent i vissa avseenden. Det man gör som idrottsledare är att man arbetar med att utveckla andra människor, vilket är en viktig uppgift både i arbetslivet och i familjelivet. Man har blivit bättre på att planera, organisera och genomföra verksamhet. Man har tränat sig i att fatta beslut. Man har blivit bättre på att hantera människor och olikheter mellan människor. Man har blivit bättre på att hantera problem som dyker upp i samvaron mellan människor. Man har blivit bättre på att kommunicera med andra – enskilt eller i större grupp. Ja, det är i många avseenden som man utvecklas som ledare. Detta innebär förstås att man genom att arbeta med att utveckla andra också utvecklas själv. Det finns en ömsesidighet i idrottsledarskapet som är nog så viktigt att lyfta fram.

Men utbytet ligger också i att samvaron med de egna barnen och deras kamrater tillförts en dimension. Flera av våra ledare tycker att de blivit bättre föräldrar genom ledarskapet och att det betytt mycket för dem i kontakten både med de egna barnen och med deras kamrater. Idrottsledarskapet kan härigenom utgöra ett stöd för det egna föräldraskapet, vilket annars kan vara nog så ansträngande.

Den sociala dimensionen av ledarskapet är också en påtaglig del av utbytet. Man får ett rikare socialt kontaktnät genom dem man

träffar genom sitt idrottsledarengagemang. Dessa kontakter återfinns både i gruppen ledare och aktiva men också bland de aktivas föräldrar. Inom vissa idrotter innebär ledarskapet också en möjlighet att utveckla en livsstil som man genom sitt ledarskap får ge uttryck för. Dekker & Halman (2003) och Jeppsson Grassman (1997) menar att socialt kapital sällan är en anledning till att man börjar engagera sig som ledare utan ett resultat av engagemanget. Och det finns kanske anledning att i högre grad lyfta fram denna dimension när man söker rekrytera nya ledare.

En betydelsefull del i utbytet är också att idrottsledarskapet innebär en avkoppling i tillvaron och känslan av att göra något meningsfullt på sin fritid. Man är alltså inte bara engagerad för sina barns eller sina adepters skull, man är också engagerad för att själv få göra någonting meningsfullt på fritiden. Vi vill i det sammanhanget anknyta till Aaron Antonovskys (2005) begrepp KASAM, som betyder ”känsla av sammanhang”. KASAM utgörs av tre komponenter; begrip-lighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Överfört till idrottsledarens perspektiv kan vi säga att om man har en rimlig och hanterbar uppgift som ledare, där man också erhåller goda förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag och ett inflytande över de villkor som reglerar den egna verksamheten och känner mening i det man gör, så finns det goda förutsättningar för att idrottsledarskapet också är något som kan befrämja den egna hälsan.

Vi har kunnat konstatera att den som engagerar sig som idrottsledare har ett stort utbyte av sitt engagemang. Den bild som ges i våra resultat framstår förstås som mycket positiv. Det kan finnas skäl för att vara lite försiktig med att dra slutsatsen att alla ledare får ut allt det som nämns. Vår beskrivning utgör den bild som erhålles om olika ledare får ge sitt bidrag till en samlad bild av vad ledarskapet kan ge. Det är förstås så att behållningen varierar mellan ledarna. Det finns naturligtvis också ledare som inte lyckats i sin ledargärning, och som kanske mest har negativa erfarenheter med sig i bagaget. Det är inte så få ledare som får erfara problem med exempelvis ordning och disciplin. Den sortens problem kan leda till att ledarskapet snarare blir till en börda än en tillgång. Och känslan att inte räcka till i sitt ledarskap kan snarare urgröpa välbefinnandet än bygga på detsamma.

I den här rapporten har vi emellertid intresserat oss för det positiva utbytet av ledarskapet, vilket gör att den bild som träder fram också blir positiv. Men det kan finnas anledning att i ett annat sammanhang se på de negativa aspekterna av ledarskapet. Den komplexitet i uppdraget som vi lyft fram tidigare ställer krav på ledare som kan bli orimliga om man också betänker att flertalet också har ett heltidsarbete ”vid sidan om” ledarskapet. Det kan då vara av värde att veta lite mer om vilka de negativa erfarenheterna är och hur olika ledare gör för att hantera dem.

Behov av att synliggöra idrottsledares uppdrag och kompetens

Att det är ett problem för idrottsledare att beskriva den kompetens de förvärvat är något som framgått inte bara vid denna studie. Det är ett problem för många yrkesverksamma, vilket är en anledning till att det satsas stora resurser internationellt på validering av yrkeskompetens.

Potentiella arbetsgivare har rimligen lika vaga föreställningar om vad det innebär att vara eller ha varit idrottsledare, som de har som går in i ett idrottsledaruppdrag. Så både med tanke på rekryteringen och med tanke på att ge idrottsledarskapet ett meritvärde finns det skäl i att synliggöra vilken kompetens idrottsledare besitter.

Vi har i vår studie identifierat fem kompetensområden, som en idrottsledares kunnande inrymmer. Nu har inte detta varit huvudsyftet med studien, varför det finns anledning att vara försiktig med att dra allt för långtgående slutsatser utifrån denna del av resultaten. Men vi skulle förorda att man med en dynamisk kompetenssyn som utgångspunkt söker identifiera de generella och specifika kompetenser som idrottsledare inom olika idrotter besitter. Våra kompetensområden kan kanske tjäna som en utgångspunkt för en sådan beskrivning. Det innebär att identifiera de kompetenser som är gemensamma för idrottsledare inom olika idrotter men också de kompetenser som är specifika för respektive idrott. Det innebär också att beskriva hur dessa kompetenser kommer till uttryck inom respektive idrott. På liknande sätt har man gått tillväga inom arbetslivet för att i det internationella samarbetet identifiera kärnkompetenser som är gemensamma mellan olika yrkesområden (se exempelvis Rychen & Salganik 2003).

Genom att söka efter det gemensamma ger man bättre förutsättningar att saluföra det kunnande som idrottsledaren besitter. Synliggörandet är betydelsefullt vid rekryteringen av nya idrottsledare. Genom att kunna beskriva uppgifterna och beskriva det kunnande man som idrottsledare behöver utveckla, blir inbörden i ledarskapet mer uppenbart för dem som överväger ett engagemang.

Synliggörandet är också betydelsefullt när man planerar för idrottsledares utveckling. Denna utveckling kan stimuleras både genom generella mer formaliserade utbildningsinsatser och genom mer informella insatser som föreningarna kan bidra med. Villkoren för ledarskapet förändras ständigt i takt med samhällets förändring. Ledarskapet innebär idag inom många idrotter att hantera en social heterogenitet – något som inte alls var lika påtagligt för ett par decennier sedan. Det ställer nya krav på ledarens kunnande, något som inte alltid syns i den litteratur som behandlar ledarskap inom idrotten. En förutsättning vid planering av utveckling är att man kan beskriva vad det är som ska utvecklas. Ett synliggörande av kompetensen kan ge en större klarhet i synen på vilket innehåll som utbildningarna behöver innehålla.

Synliggörandet av kompetensen är också betydelsefullt för idrottsledaren när han eller hon ska använda sig av sina erfarenheter som en merit i arbetslivet. Att beskriva vad det är man kan som idrottsledare är inte alltid så lätt – något som blivit påtagligt i samtalen med våra informanter. I framför allt de engelskspråkiga länderna har man lagt ned mycket möda på att utveckla kriterier som beskriver olika nivåer av kunnande inom olika områden.<sup>36</sup> Att beskriva kompetens är något annat än att beskriva vilken utbildning man får på olika nivåer av en tränarstege, vilket ofta är fallet när idrotter beskriver olika tränarsteg.<sup>37</sup>

Såväl i Sverige som internationellt har validering av kompetens kommit att bli en betydelsefull väg in i både studier och arbetsliv. Validering av kompetens innebär en systematisk kartläggning av vilken kompetens en individ faktiskt besitter oavsett hur eller i vilket sammanhang detta kunnande förvärvats.

Validering är en process som innebär en strukturerad bedömning, värdering, dokumentation och erkännande av kunskaper och kompetens som en person besitter oberoende av hur de förvärvats. (Ds 2003:23)

Tidigare har en formell behörighet varit den enda vägen in i utbildning på samma sätt som en formell examen har utgjort ett väsentligt krav för insteget på arbetsmarknaden. Genom att det i det internationella samhället kan finnas så många vägar som leder fram till en viss kompetens, har dessa krav luckrats upp. Det har istället kommit att bli väsentligt att kunna beskriva vilken kompetens man faktiskt besitter.

Nu ligger det på den enskilde idrottsledaren att försöka identifiera och beskriva sin egen kompetens. Detta innebär ett slöseri med resurser – alla får uppfinna hjulet på nytt – och medför samtidigt att resultatet kommer att bli en flora av beskrivningar, som ur mottagares synvinkel kan framstå som mer förvirrande än klargörande. Därför borde som sagt mer krut läggas på att identifiera och beskriva den kompetens som idrottsledaren besitter – både generellt och mer specifikt ur enskilda idrotters perspektiv.

### Specifika skillnader

När vi planerade vår undersökning strävade vi efter variation beträffande idrotter och deltagare i studien. Så här i efterhand har variationen visat sig vara betydelsefull kanske i första hand för att den visat att mycket av det vi funnit visat sig vara gemensamt för olika idrotter. Det stärker oss i antagandet att det vi lyfter fram har en bredare giltighet. Vi valde två individuella och två lagidrotter. Inom en av de individuella idrotterna – friidrotten – lägger man mycket möda på att försöka stimulera ett lagtänkande hos deltagarna. Det är också den enda idrotten där man låter pojkar och flickor träna och tävla gemensamt. Fotbollen och innebandyn har mycket gemensamt kulturellt och innehållsligt.

Den idrott som kanske mest skiljer sig från övriga är gymnastiken. Här finner vi fler som engagerar sig som ledare redan när de är aktiva. Gymnastiken blir ett sätt att leva – många hittar sina vänner inom föreningen

<sup>36</sup> Exempelvis National Vocational Qualifications, vilka återfinns i såväl England som Skottland.

<sup>37</sup> Se exempelvis [www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se), där kriterier för utbildningscertifikatet UEFA PRO DIPLOMA beskrivs.



och inrättar hela sin tillvaro efter gymnastiken. Något som inte alls varit lika påtagligt hos ledarna inom övriga idrotter.

När det sedan kommer till det faktiska innehållet i ledaruppdraget och hur man i miljön lär sig bemästra detta blir skillnaderna mindre påtagliga. Ledarna inom gymnastiken hänvisar till motsvarande resurser som ledare inom andra idrotter och även utbytet av ledarskapet överensstämmer med vad andra säger.

Vi har i materialet något fler manliga än kvinnliga ledare. Vi har inte kunnat finna några påtagliga skillnader mellan kvinnliga och manliga ledares sätt att tala om de innehållsområden vi berört. Detta kan bero på flera faktorer. Det kan förstås vara så att vi i våra samtal inte förmått fånga in de genuskillnader som faktiskt finns. Det kan också vara så att det förhållande att samtalen genomförts i grupp inneburit att mer genusspecifika synpunkter inte kommit till uttryck. Fundbergs (2003) avhandling visar hur det i homogena grupper utvecklas genusspecifika kulturyttringar. I en blandad grupp använder man kanske ett annat språk än vad som annars skulle vara fallet. Som utvald deltagare i fokusgruppen har man också representerat den egna föreningen. Det kan vara så att man därför inte gärna vill framstå som oeniga i de möten som ägde rum. Det kan också vara så att eventuella olik-tänkande inte kommit till tals i våra samtal.

Det kan också vara så att i de frågor som vår undersökning behandlar, så är skillnaderna mellan kvinnliga och manliga ledare inte särskilt stora, om ens några. Man uppfattar att ledaruppdraget inrymmer likartade dimensioner – att kunna hantera olikheter, vilket är en kvalitet som våra ledare lyfte fram, innebär exempelvis att kunna hantera både flickor och pojkar. Man har också likartade upplevelser av utbytet av ledarskapet. Det finns därför inte något skäl att särskilt lyfta fram genusperspektivet i vår studie.

Vi har också med föreningar såväl från storstäder som från landsbygden. Den egentligen enda betydelsefulla skillnaden vi erfarit här rör motiven för engagemang som ledare. Föreningens betydelse för närsamhället är något som blir mer påtagligt i landsorten. Och att engagemanget som ledare också innebär att man gör nytta för den egna närmiljön är något som är mer påtagligt bland ledarna från lands-

orten. I övrigt har inte någonting framkommit som motiverar att vi särskilt lyfter fram föreningens geografiska belägenhet.

Snarast talar våra resultat för en fortsatt strävan efter att identifiera det som är gemensamt mellan ledarskapet inom olika idrotter, vilket vi efterlyste i föregående avsnitt.

### Att lära sig fel

Allt vi lär oss är inte bara gott, och alla sociala sammanhang bygger inte bara på ett positivt lärande. Motsvarande vandring från periferi till kärna äger rum i exempelvis kriminella grupperingar, där mindre erfarna lär av mer erfarna för att bli allt mer förslagna i sitt kriminella handlande. De sociala grupperingar som utmärker sig genom att stå utanför samhällets demokratiska värden utvecklas också genom likartade lärandeprinciper. Genom kommunikation och lärande utvecklar dessa grupper sin unika identitet. Resurserna för lärande är desamma – genom kontakten med mer erfarna, observation, imitation och kommunikation kan en ny och oerfaren tränga djupare och djupare in i den sociala gemenskapen.

Begreppen socialisation eller social integration har ofta använts för den process som det innebär att lära och anpassa sig efter de normer och värden som håller samman en social grupp-ering. Genom detta lärande blir man så att säga ett med gruppen. Gruppen kan i detta sammanhang vara familjen, idrottsföreningen, kamratkretsen, företaget, el dyl. Genom att använda oss av ett sociokulturellt perspektiv har vi velat fokusera vad det egentligen är inom en social praktik som leder till denna sociala integration.

Men även inom idrotten återfinner vi diskutabla värderingar och sätt att handla som också utvecklats genom ett informellt lärande. Jesper Fundbergs (2003) studie av hur manligheten utvecklas inom pojkfotboll visar på språkets – både det verbala och det icke-verbala – medierande funktion. Genom begrepp som exempelvis ”bögar” och ”kärringar” etableras i språkhandlingar normer kring vad som kan betraktas som manligt.

Den manlighet som Fundberg beskriver är i vissa avseenden intet mot den som beskrivs i Robidoux (2001) och som gäller hur synen på manlighet utvecklas inom professionell ishockey i Kanada. De språkhandlingar som



bidrar till att konstruera manligheten och som är jämförbara med Fundbergs är begreppen "bitch" och "faggot", men språket inrymmer också betydligt grövre sexuellt laddade begrepp som vi väljer att lämna utanför denna rapport. Genom språkhandlingarna konstrueras manligheten såsom fysisk, hårdför och överlägsen. Manligheten i nordamerikansk ishockey diskuteras också av Tobias Stark (2001), som diskuterar identitetsformeringen via ishockeyn mer generellt. Av Starks diskussion tydliggörs behovet av att synliggöra vilka värden det är som medieras via språket.

Exemplen ovan gäller spelare. Men på motsvarande sätt lär nya ledare av mer erfarna. De lär genom att observera och imitera andras ledarpraktik och de lär sig genom kommunikation. Och inrymmer då förebildligheten eller ledarkulturen tveksamma eller rentav negativa värden så är det också dem man internaliserar. Ur detta perspektiv har de ledare som uppträder i massmedia ett särskilt ansvar. Genom sitt sätt att medialt framställa ledarskapet inom den egna idrotten utgör man också en källa för inspiration för många nya och mindre erfarna ledare. När man för in begrepp som exempelvis "curlingcoacher" är det också en viss syn på ledarskap, som medieras.

I vår studie har vi inte närmare behandlat dessa negativa aspekter av det informella lärandet. Vi gjorde bedömningen att förutsättningarna i vår undersökningsmetod väsentligt hade behövt förändras i så fall. För att komma åt dessa aspekter inom en verksamhet behöver man ha möjlighet att vistas i praktiken under en längre tid. Det är inte en slump som gör att det främst är i etnografiskt upplagda studier, som dessa fenomen framträder. Det handlar om att få syn på det som deltagarna själva inte ser, att vinna förtroende så att deltagarna är villiga att både blottlägga och kritiskt reflektera över det som framstår som diskutabelt i den egna praktiken. Och allt detta kräver avsevärt mer tid än vi hade till vårt förfogande.

Vi har fört fram bristen på utvärdering eller en regelbunden systematisk granskning av verksamheten inom föreningar som ett problem. Den sortens fenomen vi talar om ovan är sådant som bör framkomma vid en sådan granskning. Om man exempelvis väljer att under en period låta frågan om vilka värden verksamheten fostrar bli en utgångspunkt för en utvärdering, bör rimligen denna typ av frågor hamna på

bordet. Är det så att verksamheten utvecklar tveksamma värden kring vad som är manligt och vad som är kvinnligt, så är en förutsättning för förändring att man får en skarp bild av hur nuläget ser ut. Först när det tveksamma också blivit synligt kan man börja diskutera hur man ska gå tillväga för att vrida kompassriktningen åt ett annat och mer önskvärt håll.

## Avslutningsvis

För oss som arbetat med projektet har det varit en spännande upplevelse. Vi har mött många engagerade ledare som gärna delat med sig av sina erfarenheter. Vi har sett att föreningslivet i sig inrymmer en betydande potential för utveckling. Det handlar bara om att se möjligheterna och att ta vara på dem. Vi har sett att det finns ett stort värde för människor att engagera sig som ledare för barn och ungdomar inom idrotten. Det ger ett utbyte som är berikande i olika sammanhang. Det som framstår som angeläget framöver är att beskriva det kunnande som en idrottsledare besitter och att saluföra det rika utbyte som ledarskapet ger. Om detta görs kan rekryteringen av nya ledare understödjas samtidigt som de erfarenheter som ledarskapet ger också kan ges ett ordentligt bytesvärde i andra sammanhang än inom idrotten. Det är vår förhoppning att denna rapport kan utgöra ett bidrag till en sådan utveckling.

# Källförteckning

## Litteratur

- Annerstedt Claes, (2001) *Idrottsundervisning: ämnet idrott och hälsas didaktik*. Göteborg: Multicare.
- Antonovsky, Aaron, (2005) *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Colley, Helen, Hodkinson, Phil & Malcolm, Janice (2003) Understanding informality and formality in learning. *Adults Learning, vol 15, nr 3* s.7-10.
- Dekker, Paul & Halman, Loek (Ed) (2003) *The values of volunteering: cross-cultural perspectives*. London: Kluwer Academic/Plenum.
- Dreyfus, Hubert & Dreyfus, Stuart (2000) Mästarlära och experters lärande.  
I: Nielsen, Klaus & Kvale, Steinar (red) (2000) *Mästarlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Ds 2993:23 Validering m.m. – fortsatt utveckling av vuxnas lärande.
- Ellström, Per-Erik (1998) The many meanings of occupational competence and qualification.  
I W Nijhof & J Streumer, red: *Key Qualifications in Work and Education*. Dordrecht: Kluwer academic publishers.
- Engström, Lars-Magnus (1999) *Idrott som social markör*. Stockholm: HLS förlag.
- Fahlström, Per Göran (2001) *Ishockeycoacher. En studie om rekrytering, arbete och ledarstil*. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet. (Doktorsavhandling)
- Gerrevall, Per (2003) Bedömning av demokratisk kompetens – en pedagogisk utmaning. *Utbildning & Demokrati Vol 12, Nr 3*.
- Gustavsson, Bernt (2002) *Vad är Kunskap?: en diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Stockholm: Liber distribution.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1959, 1993) *The motivation to work*. New Brunswick N.J.: Transaction, cop.
- Ibsen, Bjarne (1992) *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger*. Copenhagen: DHL/Systeme.
- Jenner, Håkan (2004) *Motivation och motivationsarbete: i skola och behandling*. Stockholm. Liber distribution.
- Jeppsson Grassman, Eva (1997) *För andra och för mig: det frivilliga arbetets innebörder*. Stockholm: Graphic Systems.
- Jeppsson Grassman, Eva (1998) *Full sysselsättning! Frivilligt arbete och annat arbete i Sverige oh några andra länder*. Socialvetenskaplig tidskrift, nr 2-3.
- Johannessen, Kjell (1999) *Praxis och tyst kunnande*. Stockholm: Dialoger
- Karp, Staffan (2000) *Barn, föräldrar och idrott. En intervjustudie om fostran inom fotboll och golf*. Umeå universitet: Pedagogiska institutionen. (Doktorsavhandling)
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kämäräinen, P, Attwell, G & Brown, A (eds), *Key qualifications: from theory to practice - transformation of learning within vocational education and training*. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Larsson, Håkan (2001) *Iscensättning av kön i idrott*. Stockholm: HLS förlag. (Doktorsavhandling)
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press

- Liedman, Sven-Eric (2001) *Ett oändligt äventyr: om människans kunskaper*. – Stockholm: Bonniers.
- Lindroth, Jan (2002a) "Ledarna och ledarfrågan" I: Lindroth, Jan & Johan R Norberg, (red) (2002) *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*, Stockholm: Informationsförlaget,  
Lindroth, Jan (2002b) "Idrotten före 1900-talet" I: Lindroth, Jan & Johan R Norberg, (red) (2002) *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*, Stockholm: Informationsförlaget,
- Lindroth, Jan & Norberg, Johan R (red) (2002) *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm: Informationsförlaget
- Lundahl, Christian, & Öqvist, Oscar (2002). *Idén om en helhet – Utvärdering på systemteoretisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundström, Tommy & Wijkström, Filip (1995) Från röst till service? Den svenska ideella sektorn i förändring. I: Norberg, Johan R (2004) *Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt*. FoU- rapport 2004: 6.
- Lyons, Mark and Susan Hocking (2000) *Australia's highly committed volunteers*  
I: Jeni Warburton and Melanie Oppenheimer (red) *Volunteers and Volunteering*, Sydney: The Federation Press.
- Mattsson, Karin (2005) Ledaren: Idrottsledarna måste få rimliga villkor. *Svensk idrott*, nr 10.
- Molander, Bengt (1996) *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Molander, Bengt (1997) *Arbetets kunskapsteori*. Stockholm: Dialoger.
- Nielsen, Klaus & Kvale, Steinar (red) (2000) *Mästarlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Norberg, Johan R (2004) *Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt*. Riksidrottsförbundet: FoU- rapport 2004: 6.
- Peterson, Tomas (2003) *Idrott mellan folkrörelse och kommersialism*. *Svensk idrottsforskning*, nr 2.  
Peterson, Tomas (2005) *Landskrona BoIS som uppfostrings- och utbildningsmiljö*. [www.idrottsforum.org](http://www.idrottsforum.org).  
Redelius, Karin (2002) *Ledarna och barnidrotten. Idrottsledarnas syn på idrott, barn och fostran*. Stockholm: HLS förlag. (Doktorsavhandling)
- Riksidrottsstyrelsen (2005), Riksidrottsförbundet, *Idrotten Vill*.
- Robidoux, Michael (2001) *Men at play. A working understanding of professional hockey*. McGill-Queen's University Press.
- Rychen D.S. & Salganik L.H. (Eds.) (2003) *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- SCB (2003) *Föreningslivet i Sverige. Välfärd, socialt kapital, demokratiskola, Levnadsförhållanden*. Rapport nr 98.  
I: Norberg, Johan R (2004) *Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt*. FoU- rapport 2004: 6.
- Schön, Donald (1983) *Educating the reflective practitioner*. San Francisco & London: Jossey-Bass Publishers
- Sjöstrand, Sven-Erik. (1995) I samspel med andra: om organisering av ideell verksamhet. Ingår i Amnå Erik (red) (1995) *Medmänsklighet att hyra?: Åtta forskare om ideell verksamhet*. Örebro: Libris
- Stark, Tobias (2001) Pionjären, Polar'n och Poeten. Maskuliniteter, nationella identiteter och kroppssyn inom kanadensisk, svensk och sovjetisk ishockey under det kalla kriget. *Historisk tidskrift*, 4.
- Säljö, Roger (2000) *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag
- Säljö, Roger (2005) *Lärande & Kulturella redskap: om lärprocesser och det kollektiva minnet*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Weinert, Franz E (1999): *Concepts of competence*. OECD: *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)*.
- Wenger, Etienne (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ånell, Pär (2005) Ledarskap: Satsning på ideella ledare. *Svensk Idrott*, nr 10.

## Internet

*Gymnastikförbundet*  
[www.gymnastik.se](http://www.gymnastik.se)

*Ideell arena*  
[www.ideellarena.se](http://www.ideellarena.se)

Ledarinstitutet  
[www.ledarinstitutet.se](http://www.ledarinstitutet.se)

*Nationalencyklopedien*  
[www.ne.se](http://www.ne.se)

*Officiell hemsida för svensk innebandy*  
[www.innebandy.se](http://www.innebandy.se)

*Riksidrottsförbundet*  
[www.rf.se](http://www.rf.se)

*Svenska fotbollförbundet*  
[www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se)

*Svenska friidrottsförbundet*  
[www.friidrott.se](http://www.friidrott.se)

Unga ledare  
[www.rf.se/ungaledare/](http://www.rf.se/ungaledare/)

*Wikipedia*  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)



## BILAGA 1. Samtalsguide

De frågor som presenteras nedan utgör ett urval av de frågor som ställts i samband med samtalen med fokusgrupperna. Frågorna har utgjort ingångsfrågor, vilka sedan kompletterats med uppföljande frågor och synpunkter.

### Bakgrund

Varje respondenten får kort berätta om sig själv och sin roll i föreningen.

1. Hur kom det sig att du blev idrottsledare?
2. Vad är det som motiverar dig att vara ledare?

### Lärande och utveckling

3. Vad behöver man generellt kunna för att vara en bra ledare?
4. Vilka arbetsuppgifter har du/ni som ledare?
5. Hur har du lärt dig att utföra uppgifterna så som du gör idag?
6. Vad gör du för att kunna ligga ett steg före dina adepter beträffande krav på ditt ledarskap?
7. Konkreta exempel på några situationer du lärt dig något av?
8. Var inhämtar du kunskap för att vara en god ledare?
9. Hur vet du att du gör ett bra jobb? Hur utvärderar du ditt ledarskap?

### Idrottsledarskapets värde

10. Vad får du/ni tillbaka för den tid du/ni lägger ned på att arbeta ideellt som ledare?
11. Har din erfarenhet av ledarskapet utvecklat dig som person? På vilket sätt?
12. Vilka värden skulle du lyfta fram för någon som funderar på att bli ledare?
13. Vad är viktigt för att du ska fortsätta engagera dig som ledare?
14. Vad är svårt i uppdraget?
15. Vad har du lärt dig av dina erfarenheter som idrottsledare? (positiva/negativa)
16. Vad har du för nytta av dina erfarenheter som ledare...
  - a. Idag? I vilka sammanhang?
  - b. I framtiden? Framtida yrken

## BILAGA 2. Ideellt arbete – en anställningsprofil

I en artikel av Barbro Mellberg, Ledarinstitutet, presenteras en checklista för tydliga uppgiftsbeskrivningar för frivilliga arbetsinsatser i en organisation. Denna checklista bygger på en artikel av Carla Campbell Lehn (1997). Checklistan kan ses som ett sätt att beskriva innehållet i ett ledaruppdrag.

**Tydlig uppgift** En tydlig och avgränsad uppgift som det är möjligt att ta ställning till. Tänk på att formulera uppgiften så att den också kan förstås av andra utanför organisationen. Detta är viktigt för att arbete med uppgiften ska kunna användas som en personlig merit.

**Meningen/syfte** Uppgiften bör beskrivas så att det klart framgår varför uppgiften är viktig. Man ska kort sagt kunna utläsa hur meningsfull uppgiften är för organisationen och för organisationens mål och syfte.

**Kompetensbehov** Vilka kunskaper och färdigheter behövs för att kunna utföra uppgiften på ett så bra sätt som möjligt. Om jag åtar mig en frivillig/ideell uppgift är det viktigt att jag känner att jag klarar av uppgiften. Det är alltså viktigt att redan från början våga vara tydlig med vilken kompetens som egentligen behövs.

**Kontakt** Vem är min kontaktperson i organisationen, förtroendevald eller anställd? Vem kontakter jag om det uppstår problem, om jag blir sjuk och inte kan göra det jag lovar osv?

**Ansvar** För vad ansvarar jag om jag tar på mig den här uppgiften? Om uppgiften t ex är att genomföra x antal utbildningar för målgruppen x – ingår i mitt ansvar även att ordna utbildningslokaler etc? Återigen – var så tydlig som möjligt så att den som åtar sig uppgiften verkligen vet vad den innebär.

**Utbildning/stöd** Erbjuder organisationen stöd i form av utbildning eller annat för att den som åtar sig uppgiften ska känna uppbackning och möjlighet att utvecklas med uppgiften?

**Personligt utbyte** Vad kommer den som åtar sig uppgiften att få ut av den personligen? Detta kan naturligtvis vara väldigt svårt att beskriva på förhand, men icke desto mindre kan det nog vara viktigt att försöka.

**Tidsåtgång** Hur mycket tid tar uppgiften? Är det tid som jag själv lägger ut eller är den bunden till ett visst antal timmar vissa dagar?

**Varaktighet** För hur lång tid binder jag mig? Vad gör jag om jag efter en tid känner att uppgiften inte passar mig osv? Det här är frågor som det kan vara viktigt att skapa trygghet kring för att man ska våga gå in i ett engagemang.

**Avslutning** Kom överens om hur uppgiften avslutas. Ska det göras någon särskild avrapportering – skriftligt eller muntligt? Är det möjligt att få ett skriftligt intyg osv.

## (Footnotes)

- <sup>1</sup> Idrottsrörelsen är Sveriges största folkrörelse. Totalt räknar man med att idrottsrörelsen har cirka tre miljoner medlemmar. Nästan hälften av landets invånare mellan sju och sjuttio är således medlemmar i en idrottsförening.
- <sup>2</sup> RF (2005) Idrotten i siffror. Källa: SCB 2004.
- <sup>3</sup> Avser ledare i åldrarna 16—25 år (a.a.)
- <sup>4</sup> För en diskussion av förhållandet mellan informellt och formellt lärande se ex Colley m fl (2003).
- <sup>5</sup> Se exempelvis RF (2005) [www.rf.se](http://www.rf.se) Fundberg, Jesper (2003) Etnisk mångfald och integration – visar idrotten vägen?
- <sup>6</sup> Jämförelsen med den svenska skolan är relevant att göra, eftersom barn och ungdomar tillbringar en mycket stor del av sin vakna tid där. Det är också där de får en mer formell skolning som grundar sig på dessa läroplaner.
- <sup>7</sup> Även om det i vardagen är idrottsledaren som svarar för valet av innehåll, kan det vara viktigt att påpeka att det ytterst är idrottsföreningens sak att i samverkan med respektive Specialförbund fastställa vilket innehåll som ska behandlas. Innehållet ska också svara upp mot de riktlinjer som finns fastställda av Riksidrottsförbundet i det samlande dokumentet ”Idrotten vill”.
- <sup>8</sup> För en mer ingående diskussion av begreppet tyst kunskap – se Johannessen (1999).
- <sup>9</sup> Se [www.dialoger.se](http://www.dialoger.se)
- <sup>10</sup> [www.ideellarena.se](http://www.ideellarena.se)
- <sup>11</sup> Samtidig negativ publicitet i massmedia kring föreningens verksamhet bidrog sannolikt till att man avstod att medverka.
- <sup>12</sup> Två personer kom något senare till samtalen och hade inte möjlighet att även besvara enkäten.
- <sup>13</sup> Vid en intervju kunde av praktiska skäl endast en av oss medverka.
- <sup>14</sup> [www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se)
- <sup>15</sup> [www.rf.se](http://www.rf.se) Källa: RF, SCB, 2004
- <sup>16</sup> [www.rf.se/](http://www.rf.se/) Källa:RF, 2004
- <sup>17</sup> Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2005:3
- <sup>18</sup> FoU-rapport, Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet, 2005:2
- <sup>19</sup> [www.friidrott.se](http://www.friidrott.se)
- <sup>20</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)
- <sup>21</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)
- <sup>22</sup> RF (2005) Idrotten i siffror. Källa: SCB 2004
- <sup>23</sup> Riksidrottsförbundet, FoU-rapport 2005:2, Kvinnor och män inom idrotten 2004 – statistik från Riksidrottsförbundet
- <sup>24</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)
- <sup>25</sup> [www.friidrott.se](http://www.friidrott.se)
- <sup>26</sup> [www.rf.se](http://www.rf.se)
- <sup>27</sup> FoU-rapport, Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet, 2005:2
- <sup>28</sup> [www.rf.se](http://www.rf.se)
- <sup>29</sup> FoU-rapport, Kvinnor och män inom idrotten – statistik från Riksidrottsförbundet, 2005:2
- <sup>30</sup> [www.gymnastik.se](http://www.gymnastik.se)
- <sup>31</sup> [www.wikipedia.se](http://www.wikipedia.se)
- <sup>32</sup> [www.innebandy.se](http://www.innebandy.se)
- <sup>33</sup> [www.innebandy.se](http://www.innebandy.se)
- <sup>34</sup> Svenska innebandyförbundet (2005)
- <sup>35</sup> [www.brommapojkarna.se](http://www.brommapojkarna.se)
- <sup>36</sup> Exempelvis National Vocational Qualifications, vilka återfinns i såväl England som Skottland.
- <sup>37</sup> Se exempelvis [www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se) där kriterier för utbildningscertifikatet UEFA PRO DIPLOMA beskrivs.







# RIKSIDROTTSFÖRBUNDET

Idrottens Hus, 114 73 Stockholm • Tel: 08-699 60 00 • Fax: 08-699 62 00  
E-post: riksidrottsforbundet@rf.se • Hemsida: www.rf.se

ISBN 91-975766-6-2



9 789197 576666