



# MOTIVATION



KERSTIN CARLSSON, *chef för Arbetsförmedlingen i Laholm och förbundsordförande i Svenska Orienteringsförbundet, samtalsledare*

MALIN HANSSON, *civilingenjör och ordförande i orienteringsklubben OK Vilse -87*

JENS LINDQUIST, *ansvarig för utbildning och föreningsutveckling på Svenska Orienteringsförbundet*

JAN LINDROTH, *professor i idrottshistoria vid Stockholms universitet*

GERTRUD ÅSTRÖM, *forskare i ekonomisk historia vid Stockholms universitet*

## Ideellt ledarskap i framtiden, främst inom idrottsrörelsen

Ideellt ledarskap, vad har det för traditioner, och hur passar dessa in i dagens och morgondagens samhälle? Är det kanske så att idrottsledaren har levt ut sin roll? Kerstin Carlsson, chef för Arbetsförmedlingen i Laholm och förbundsordförande i Svenska Orienteringsförbundet samlade till ett samtal på Nordiska museet i Stockholm den 26 maj 1999.

Där skärskådades det ideella ledarskapet inom idrottsrörelsen från olika håll. Nära förknippad med idrottsledaren är barnen, ungdomarna och föräldrarna. Hur har deras roll förändrats genom tiderna? Den eviga frågan inom många föreningar är ekonomin. Hur påverkas ledarskapet av en kärv ekonomi? Samtalsdeltagarna försökte också se andra vägar till ett modernt ledarskap. Är samarbete med skolan en väg? På vilka sätt kan ledaren skapa tydlighet inom och utom föreningen?

Deltog i samtalet på Nordiska museet gjorde Malin Hansson, civilingenjör och ordförande i orienteringsklubben OK Vilse -87, Jens Lindquist, ansvarig för utbildning och föreningsutveckling på Svenska Orienteringsförbundet, Jan Lindroth, professor i idrottshistoria vid Stockholms universitet och Gertrud Åström, forskare i ekonomisk historia vid Stockholms universitet.

Det är under de senaste åren som Kerstin Carlsson har börjat grubbla över det ideella ledarskapet.

– I samhället sker stora förändringar, och det är med oro jag funderar över hur det ser ut när de som är små i dag behöver ledarstöd, säger hon. Hur säkerställer man tillgången till duktiga ledare för ungdomarna, oavsett om dessa har pannlampa, fotboll eller tennisracket? Vilka risker finns det att de unga lämnar idrotten för andra aktiviteter?

Jag läste en artikel där två unga idrottare berättar vad de skrivit på sina klubbdräkters bröstfickor. Det står mamma på den ena och pappa på den andra, för de bästa sponsorerna de har är föräldrarna. Då funderade jag på om man inte också kunde ha namnet på ledaren där, ledaren är också ”sponsor” – i sin roll att få dem att trivas med idrotten.

Malin Hansson är med i OK Vilse, en framgångsrik ungdomsklubb. Hon berättar hur det började.

– Redan när jag var tretton år blev jag kommittéledare i informationskommittén i OK Vilse. De som satt i styrelsen på den tiden jobbade aktivt med att ta vara på ungdomarnas förmåga att få någonting att hända. Det tror jag är en nyckel i framtiden också, att man ska ställa krav. Det är ingenting som skrämmer bort folk.

Däremot är det svårt att få folk att ta ansvar i klubben nuförtiden, säger hon. Hon tror att arbetsutvecklingen och samhällsutvecklingen kommer att påverka det ideella ledarskapets framtid. När de rena industrijobben blir mer relationsinriktade, har folk inte samma behov av att ”prata av sig” efter arbetet, man blir mindre benägen att engagera sig. Inflyttningen till städerna påverkar förstås också, men Malin Hansson tror att det kan bli tvärtom också. Om idén med distansarbete slår rot och folk prioriterar att bo närmare naturen, blir underlaget till idrottsföreningarna större.

## Reformera idrottsrörelsen

Jan Lindroth tror också att arbetslivet och samhällsutvecklingen i övrigt är negativ för det nuvarande ideella ledarskapet.

– Folk vill mer och mer gå rakt på aktiviteten och hoppa över den byråkrati som föreningslivet utgör.

Ledarfrågan och föreningslivet hör ihop, menar Jan Lindroth, och det går inte att prata om det ena och inte det andra. Han ser framför sig en reformerad ledar- och idrottsverksamhet där man inte har en vanlig föreningsstil utan mer informella och enklare grupper som kan bygga på grannskap, kompisskap, arbetsplatsgemenskap och sådana saker. Nya grupperingar och mer direkta ledarroller, helt enkelt.

### KVINNOR OCH IDROTT

I det sammanhanget tycker Gertrud Åström att det är spännande att titta på kvinnor och idrott. Kvinnor har inte varit inordnade som ledare på samma sätt

som män. Kvinnorna har inte funnits med, inte alls i vissa sammanhang, de har till och med varit uteslutna. Hur ser då kvinnors förhållande till idrotten ut?

Jo, kvinnor idrottar gärna, men inte nödvändigtvis i föreningsform. Kvinnor går på gym av olika slag, workoutar mycket, tycker om promenader, promenear mer än män, joggar också, men helt oorganiserat och helt utan ledare – utom på gymmet, där är det kanske till och med lite exklusivt, där väljer man sin personliga tränare; en person som ser en och som man har valt själv.

#### MOTIVERA LEDAREN

I sitt arbete besöker Jens Lindquist många föreningar. Planerna för aktiviteter och arrangemang är många, det stora problemet är alltid att hitta någon som vill ta på sig uppgiften – en ledare.

– Jag har ställt mig frågan om vi har ändrat motiv för vårt ideella ledarskap. Var det annorlunda förr, för låt oss säga 20–30 år sedan?

Jag har en teori. Det är möjligt att när det inte fanns någonting, när allt skulle byggas upp, hade de inblandade personerna lättare att förstå sin egen ansvarsroll. Bidraget till att bygga var tydligt. Skulle det hända någonting, var man tvungen att göra det själv. Man gjorde allt för att få en väl fungerande organisation och idrottsrörelse.

Vår generation, som klev in när allting var klart, har aldrig haft det perspektivet. Jag kom och blev serverad något som redan fungerade. Men nu har den välfärden börjat naggas i kanterna, föräldrarna försvinner och vi som var barn är vuxna, det är färdigbyggt och vi har inte blivit vana vid att ta ansvar och ställa upp. Vi kan tänka oss att ställa upp, men bara på vår nivå. Min generation har ett mer individualistiskt och egoistiskt perspektiv på tillvaron, det ska vara roligt.

Våra organisationer är uppbyggda med ordförande, kommittéer, enligt den rörelse som vi byggde upp under 70-talet. Men orienteringsrörelsen matchar inte riktigt våra motiv, och den belöning man ger är inte den som individen vill åtnjuta i föreningen. Man försöker få folk att ställa upp på samma premisser som man gjorde förr och kanske inte relaterat till det som är premisser för individen i dag.

### Ekonomiska stödet beroende av ledaren

– Det ideella ledarskapet finns inte bara inom idrottsrörelsen utan också i andra folkrörelsebaserade verksamheter, säger Kerstin Carlsson. Det har nyligen lagts en idrottsproposition och vi ser hur samhället gör en viss koppling mellan

olika anslag till idrottsrörelsen och det traditionella, ideella arbetet; man redovisar hur många ledare man har, könsperspektiv, med mera. Men om vi går mot en tid då vi kanske börjar ifrågasätta det ideella ledarskapet, hur kommer den etablerade politiska världen att möta upp? Hur ser ni på att vi kanske inte behöver ledare så mycket som vi gjort tidigare? Och samhället, stat och kommun, hur kommer de att resonera när det gäller idrottsrörelsen och föreningslivet?

#### TROTJÄNAREN

För att förstå ledarrollen vänder Jan Lindroth tillbaka till hur det såg ut förr. Han menar att vi idag går ”från trotjänare till förälder”. Trotjänaren i föreningen var en person som kanske inte i yrkeslivet hade så lysande förhållanden, men som kunde förverkliga sig själv genom sin idrottsförening. Det gav en enorm stabilitet. Idag blir det mer och mer ovanligt, säger han. Idag är vi mer rörliga, vi bor kanske inte så länge på samma plats.

De som fått ta över – och håller uppe – ledarskapet nu är väl föräldrarna, tycker han. Han jämför med föräldrarollen på 40- och 50-talet, då han växte upp. Föräldrarnas engagemang för ungdomsidrotten var obefintligt. Under första halvan av 1900-talet fanns det till och med ett motstånd mot tävlingsidrotten.

Gertrud Åström ser också föräldrarna som de nya trotjänarna.

– Det är en överföring som har skett och det tycker jag är principiellt viktigt, säger hon. Aktiviteter på en viss nivå och med vissa kvaliteter, som har byggts upp genom en specifik organisering, förs nu över på nya personer med ett helt annat ansvarsperspektiv.

Föräldrarna motsvarar forna tiders trotjänare, menar Jan Lindroth men poängterar att de är trotjänare visavi barnen, inte visavi föreningen. Den klassiska trotjänaren riktade sig mot föreningen och sedan kunde medlemmarna i princip komma och gå, föreningen var ”helig”. Nu är det barnen. Så fort barnen slutar är risken överhängande att föräldrarna också slutar.

#### ENKLARE FÖRR

Malin Hansson konstaterar att det verkar ha varit enklare förr, inte så mycket byråkrati. I en studiecirkel lär hon sig just nu om sin klubbs historia. Det var möbelfabrikören som startade klubben och han var ordförande i trettiosex år. Radiohandlarns bil lånades till tävlingar, och man ordnade logdanser för att få in pengar till föreningen.

## Betalda ledare eller högre medlemsavgifter

Jens Lindquist undrar om föreningslivet fortfarande litar till trotjänare, fastän de finns i allt glesare skara? Och vad gör vi när de inte finns, försöker vi då lassa över uppgifterna på någon annan?

– Ett sätt att få de där trotjänarna är att betala, menar han själv. Det vägvalet har jag stött på hos många föreningar. De har diskuterat om de ska avlöna någon, om man ska kunna tjäna pengar på sitt ledarskap.

Han kommer också med förslaget att ett ickeengagemang skulle betyda att man får betala mer för medlemskap i föreningen. Kanske 500 kr istället för 100 eller 50 kr.

Utifrån det resonemanget ser Kerstin Carlsson tre vägval. Möjligheten att köpa sig idrott, ideella ledare samt den kommersiella elitidrotten.

Ett dilemma tycker Jan Lindroth är de anställda konsulenterna, på riks-, distrikts- och klubbnivå. Hur motiverar man att dessa får betalt, när så många ideella krafter inte får någonting?

## Kunder eller medlemmar

Jens Lindquist har noterat att idrottsrörelsen försöker bli professionellare för att stärka sin position i samhället. Man pratar om ”våra kunder” när man vänder sig till sina medlemmar.

– Den rakt motsatta trenden, fortsätter han, är att näringslivet börjar prata om ”medlemskap”; vi har IKEA Family Club, där du är medlem och du är medlem i tidningen Metro, du har medlemsförmåner. Näringslivet försöker nischas sig för att finna sin kundkrets och få den mer trogen.

Det här är någonting man måste bli varse framför allt om man jobbar centralt, säger Jens Lindquist. Den kommersiella tanken, som vi nu försöker få in i idrottsrörelsen, är medlemmarna kanske inte beredda att acceptera. Det kanske inte finns det underlaget, att bli kundbetraktad som idrottsutövare och idrottsledare. Det är kanske inte alls vad man vill.

Det enda som egentligen binder individen vid engagemanget är att det är roligt. Det är gemenskapen och delaktigheten i det lyckade resultatet som gör mödan värd.

Själva sysselsättningen och t ex en hundralapp som tack kan båda vara belöningar som förstärker varandra, menar Jan Lindroth, de behöver inte betyda varandras motsats. Kanske behöver man inte vara så strikt som förr i världen, utan kan tillåta en liten slant även i ideella sammanhang.

Malin Hansson håller inte med honom.

– Vilka skulle då ha betalt, säger hon, och hur mycket. Hon pekar på ett alltmör överskuggande problem i föreningslivet, nämligen att få in pengar till verksamheten. Hur många är det inte som tvingas göra något de inte tycker är kul, dvs jaga pengar till föreningen genom att t ex dela ut reklam eller sälja Bingolotter.

## Högre avgift eller ideellt arbete

Kerstin Carlsson säger att det finns idrottsföreningar som väljer den differentierade modellen, där medlemskapet kostar 1 500 kr per år om man inte ska göra en arbetsinsats i klubben. Den som t ex står och säljer Bingolotter ett visst antal lördagar, betalar kanske bara 1 200 kronor.

– Med den tidsbrist som råder idag, finns det vissa som hellre betalar än arbetar av sin avgift.

Högre medlemsavgift, ideellt arbete eller kommersiell klubb – vilket alternativ man än väljer så är det viktigaste för föreningen att vara tydlig med sitt vägval, menar Jens Lindquist.

– Föreningar har ofta stora förhoppningar på föräldrar, som får bära en jättebörd när de väl kommit in. Men det säger man inte till en början, utan man liksom lurar det på dem, lite mer och lite mer och till slut är de fast med så mycket de överhuvudtaget klarar av.

Han ger ett exempel på hur det skulle kunna vara på fler ställen:

– En förälder kom till en ishockeyklubb med sin lille son, och det första som hände var att de särades på. En ledare tog ungen till de övriga lagmedlemmarna och presenterade honom för dem, och en annan tog föräldern och satte sig på läktaren, och gav honom en lapp i handen och förklarade, att det här och det här gäller för dig som förälder i vår förening. Det var allt från etik och moralbeteende till vilka ledaruppgifter man förväntade sig. Det var oerhört tydligt. Föräldern hade alltså direkt, innan familjen klivit in i verksamheten, en möjlighet att välja en annan förening.

Jag tror vi är alldeles för rädda för att ställa krav, visa att om det ska fungera i vår förening är du tvungen att ställa upp. Han tillägger hur viktigt det är att tydligheten är tillåten från båda håll.

– Jag ska som förälder också kunna vara tydlig med mina förutsättningar. ”Jag som ensamstående mamma klarar inte detta.” I den tydligheten ska man lyckas komma till en lösning.

## Tydlighet på flera håll

– Jag tror att det är viktigt att vara tydlig på flera håll, säger Kerstin Carlsson. Låt oss säga att ens lilla tjej eller kille tjarar om att få börja spela fotboll. För det första finns det föreningar som inte har tjejfotboll på programmet, och då är ju valet lätt.

Men dessutom är det redan från början viktigt att föreningen tydligt talar om t ex att när flickorna blir tolv år finns det inte plats för alla, för vi är en elit-satsande klubb.

Det är oerhört viktigt att klubben är tydlig med vad man har för verksamhet. Jag tror många föräldrar har blivit lurade på hur verksamheten bedrivs, när man väl löst sitt medlemskap. Och vilka är det som formar verksamheten? Jo, det är ledarna.

Gertrud Åström håller med om att tydlighet är bra, men hon tror att man i idrottsrörelsen mörkar så mycket man kan.

– Tydlighet gör att ett medvetet val blir möjligt, men man brukar prata om idealtypiserade val: Man framställer det som en valsituation, men det handlar egentligt inte om något val. Man säger ”ja, du kan ju välja att vara med eller inte”, men sedan finns det en massa andra faktorer som gör att något riktigt val inte finns, t ex kostnaden och andra villkor som att föräldrarna ska kunna skjutsa, vara lediga på kvällarna. Det enda möjliga valet blir kanske att välja bort. ”Valet” blir att avstå för att man måste.

## Ideellt ledarskap i samarbete

Kerstin Carlsson för in diskussionen på ideellt ledarskap kopplat till samarbete med skolan. Malin Hanssons förening har t ex haft ett bra samarbete med skolan.

– Skolan upplever vår verksamhet som mycket positiv, säger Malin Hansson. Lärarna och barnen tycker också att det är roligt att orientera. Vi har tagit fram skolkartor och har utbildning för lärarna i hur man lägger en orientering.

Många har negativa upplevelser av orientering från sin egen skoltid, men jag märker att skolan är väldigt intresserad av att utnyttja vårt ideella ledarskap, och det ser vi som värdefullt för oss.

– Frågan är vad skolan kan ge ifråga om ledare och ideellt ledarskap? säger Jan Lindroth. Han anser att skolan gör sensationellt lite när det gäller ledarinsatser inom idrotten. Även historiskt sett, säger han, är skolan som försörjare av idrottsledare ett trist kapitel. Den frivilliga skolidrotten var relativt stark i början av 1900-talet, berättar han. Men både den och den obligatoriska idrotten har fått allt mindre betydelse.



Jag var med på ett möte som Skolidrottsförbundet hade för tio år sedan, och där menade idrottslärarna att de minsann inte skulle göra ledarinsatser inom den frivilliga idrotten utan att få betalt. Det var en brist på ideellt ledarskap och den mentaliteten var påfallande. Bilden idag är sådan att barnen får mycket idrott genom idrottsrörelsen, men tyvärr gör skolan själv och dess lärare långt mindre.

### ”IDROTTS DAGIS”

Om nu lärarna känner att deras ansvar stoppar vid skolgården, var tar vårt ansvar vid? frågar Jens Lindquist. Han känner till flera föreningar som bjuder in och utbildar skolungdomar, utan stöd från skolan. År efter år ställer de upp med fritidsverksamhet som egentligen skolan och föräldrarna borde stå för. Det blir ett slags ”dagis”.

Varför gör föreningarna detta? Jo, de gör det i sin strävan att få nya utövare, nya ledare, menar Jens Lindquist. Men det kommer inte ut några sådana, eller väldigt få, av aktiviteterna. Ungdomarna, skolan och föräldrarna ser det som fritidsverksamhet och inget mer. Här menar Jens Lindquist att det är viktigt att föreningarna tänker till. Är man verkligen beredd att ta ett socialt ansvar utan att få något tillbaka?

Gerd Åström håller med om att det inte är lätt att få insteg i skolorna. Men med den nya skolreformen, som öppnar skolans värld mer för det omgivande samhället, borde det bli nya möjligheter, tror hon. Skolan är ju faktiskt det ställe där alla barn är, man behöver inte söka upp dem mer än där.

– Ibland tycker jag att skolan har varit trög att ta in idrottsrörelsen. Jag vet inte om idrottsrörelsen är trög att ta sig in i skolan, men jag skulle gärna se sådana här okomplicerade idrottsskolor där barnen får komma och pröva på i förlängningen till fritids. Jag önskar att föreningslivet och skolan kunde samverka om detta.

Vi har en selektering hela tiden, och då måste man anstränga sig för att nå alla barn, om man menar allvar med det man säger, att de gemensamma medlen ska gagna alla.

### SAMHÄLLSINTRESSE

Om inte annat borde samhället vara intresserat av att försöka nå alla barn med idrott, menar Malin Hansson. Hon hänvisar till siffror som talar om att barn blir alltmer orörliga och att vi får hjärt- och kärlsjukdomar i lägre ålder.

Jan Lindroth menar att satsningen på idrottsrörelsen har varit ett alibi för samhället att dra ner på skolidrotten och han talar om regeringsuttalanden som direkt säger detta. Men vilka vänder sig till idrottsrörelsen? Jan Lindroth tror att det är de som är bra och behöver det mindre än de som är dåliga och behöver det mest.

– Det naturligaste vore att öka antalet obligatoriska idrottstimmar i skolan, och att göra det lustbetonat, säger han.

## Framtidsperspektiv

Hur ser då framtiden ut för det ideella ledarskapet och idrottsrörelsen?

Jens Lindquist tror att det kommer att bli en tydligare uppdelning i framtiden, med tävlingsidrott å ena sidan och aktivitetsutövande å den andra. Sedan måste idrottsrörelsen bli bättre på att låta rätt man vara på rätt plats. Det handlar om att tydliggöra relationen mellan organisation och individ. Det krävs två för att upprätthålla en vänskap, båda parter måste lägga manken till.

– Det är viktigt att man verkligen frågar: ”Vad tycker du är roligt?” För roligt, det är kontraktet som vi behåller någon med. Bara att få den frågan kan vara avgörande. Jag kan räkna upp ett otal människor som har försvunnit ur min förening och som vi aldrig brytt oss om att ta ett aktivt steg för att locka tillbaka.

Det är en väg för att få fler att ha föreningen i sitt hjärta, menar han. Få fler att känna vänskapsbandet mellan organisationen och sig själv, att inte vilja bryta den trygghet som det innebär.

Gertrud Åström förutsätter att könsfördelningen kommer att vara jämn. Det ingår i vårt nationella jämställdhetsmål att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, skyldigheter och rättigheter att ta på sig uppdrag; sociala uppdrag, fackliga uppdrag och politiska uppdrag, föreningsuppdrag. Man ska kunna vara en medborgare helt enkelt, säger hon.

Hon tycker det är viktigt att ett jämställt ledarskap anpassas så att också småbarnsföräldrar kan vara med. I det sammanhanget berättar hon om en undersökning som heter ”Medborgarnas makt” och ingår i maktutredningen. Där visar man att kvinnor är precis lika aktiva som män, men med väldigt annorlunda saker. Kvinnor är aktiva i förhållande till sina barn, på dagis, i skolan osv. Männerna är mycket aktiva när det gäller fritiden. Här önskar sig Gertrud Åström en förändring, där männen kunde ta över en del av det pålagda arbetet i skola och dagis, så att kvinnorna fick tid att vara mer ideella inom idrotten.

Hon hoppas också att idrottsrörelsen ska vara en allomfattande folkrörelse, som inkluderar och inte bygger på uppfostran. Gerd Åström tänker på hur det var förr, när nästan inga kvinnor var med i idrotten, och idrotten främst var tänkt att uppfostra stökiga pojkar.

– Även i framtiden måste det vara så att en organisation som tar emot samhällets gemensamma medel också måste vara en organisation som ger ut till det gemensamma samhället, säger hon.

– Det viktigaste som jag skulle vilja åstadkomma är ett ledarskap som utövas av fler och yngre människor än vad det är i dag, säger Malin Hansson och menar att det måste vara dagens ledare som skapar förutsättningar för dagens ungdomar att ta ledaruppdrag.

Hon vill också att det ska ställas mer krav, att det ska vara mer fostran.

Sedan ser hon framför sig en bredare idrott. Idag finns det t ex inte en enda invandrare i orientering i hennes klubb, berättar hon.

Jan Lindroth är övertygad om att det behövs en förnyelse av det traditionella föreningslivet. Övergången från äldre ledare till yngre tror han inte är några problem, det löser sig med generationsskiftena. För övrigt tror han att det professionella ledarskapet kommer att bana sig väg mer och mer. Det handlar så mycket om ekonomi nu, ända ner till lokal nivå, att det kan vara svårt att vara amatör.

Slutligen menar han att den ökade konkurrensen om fritiden kommer att försvåra idrottens rekrytering av ideella ledare.

– Utan barn-föräldrarelationen skulle den vara en fullständig katastrof redan nu, säger han men tillägger att det naturligtvis kommer att se olika ut i olika delar av landet. Det blir trendsättande ungdomar i tillväxtområden mot gamla industrisamhällen där man biter sig fast vid det invanda.